

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**



**Anno V, numero 2,
Dicembre 2014**

Masolino da Panicale, *Santa Caterina d'Alessandria tra i filosofi*, 1428-30, San Clemente, Roma

La scena di Santa Caterina d'Alessandria che discute con i filosofi fa parte di un ciclo di affreschi dedicati alla vita della santa, voluti dal cardinale Branda Castiglioni nella cappella che egli fece edificare nella basilica San Clemente a Roma.

Il soggetto del dipinto fa riferimento a un episodio essenziale della leggendaria storia di Caterina (santa sulla quale non esiste alcuna notizia sicura). Nel 305, arriva ad Alessandria Massimino Daia, nominato governatore di Egitto e Siria. Per l'occasione si celebrano grandi feste e sacrifici alle divinità pagane, ma Caterina, che aveva misticamente unito la sua anima a Gesù Cristo, si rifiuta di celebrare riti pagani e, presentatasi al neo governatore, lo invita a riconoscere invece Gesù come redentore dell'umanità. Massimino convoca allora un gruppo di raffinatissimi filosofi alessandrini, perché la convincano a venerare gli dèi; è invece Caterina che convince loro a farsi cristiani, così che il malvagio governatore, sentendosi esposto al ridicolo, decreta di metterli tutti a morte.

L'affresco di Masolino raffigura il momento dell'incontro – sotto l'attento sguardo del governatore – tra Caterina e otto attempati e pensosi filosofi, mentre un'apertura sulla parete destra già ci svela la infausta fine che li attende, arsi tra le fiamme mentre la santa (che, per così dire, li ha messi nei guai) prega per la loro anima.

L'immagine di Caterina, giovinetta diciottenne, elegante nel suo abito nero, che espone didatticamente i suoi argomenti nel gesto della *computatio digitorum* – gesto che ricorre con una certa frequenza nell'iconografia di *Gesù tra i Dottori* – può essere intesa come riconoscimento delle qualità intellettuali e delle capacità argomentative di una donna. Jacopo da Varagine nella *Leggenda Aurea* dichiara con entusiasmo (e scarsa precisione) che Caterina discuteva «conformemente ai diversi modi del sillogismo, per allegorie e per metafore» (sic!). La immagine che Masolino ci consegna, nell'espressione, appunto, delle qualità intellettuali e capacità argomentative di Caterina, ci sembra dunque idonea ad introdurre il tema del "talento" femminile che tratteremo in questo e nei prossimi numeri. Vieni voglia di ringraziare – stante la concezione della donna imperante all'altezza di quegli anni – il cardinale Branda, per aver voluto questo piccolo capolavoro che si è conservato nella chiesa di San Clemente¹.

In realtà le cose sembrano essere un po' più complesse. Molti studiosi, cercando di spiegare la genesi della leggenda cristiana di Santa Caterina di Alessandria (leggenda alla quale – come la Chiesa stessa ha riconosciuto – non corrisponde alcuna documentazione storica) hanno introdotto l'ipotesi che essa muova dalla memoria del feroce supplizio che venne inflitto proprio ad Alessandria nel marzo del 415 ad Ipazia, matematica, astronoma e filosofa greca antica, che – come dice Socrate Scolastico – «era giunta a tanta cultura da superare di molto tutti i filosofi del suo tempo [...] Per questo motivo accorrevano da lei da ogni parte tutti coloro che desideravano pensare in modo filosofico». Il barbaro assassinio di Ipazia, di cui si rese protagonista una folla di cristiani in tumulto (che l'allora vescovo di Alessandria, Cirillo, se non istigò, certamente non volle trattenere), non mancò – come documenta lo storico cristiano Socrate Scolastico – di essere condannato dalla chiesa di Bisanzio, mentre, nel corso dei secoli, fu sostanzialmente occultato dalla chiesa romana. La creazione della leggenda di Caterina di Alessandria farebbe dunque parte di tale strategia di occultamento o travisamento della memoria (giunta fino al punto di affermare che Ipazia, prima di essere martirizzata, si era convertita al Cristianesimo). È verosimile pensare che il cardinale Branda, colto e raffinato umanista, conoscesse bene queste vicende. Egli fu però anche un intransigente difensore dell'ortodossia cattolica: ricordiamo ad esempio che ebbe un ruolo non secondario nel contrastare, in Boemia, il movimento ereticale dei seguaci di Jan Hus. Forse alla decisione di affidare al bravo Masolino, preso al suo servizio, gli affreschi della cappella non fu estraneo il desiderio di sovrapporre e confondere la figura (reale) di Ipazia con quella (leggendaria) di Caterina. Vista in questa luce (che ci parla dell'uso manipolatorio del potere), la scena dell'affresco non può essere precisamente intesa come "valorizzazione del talento femminile".

¹ Nell'arte sacra troviamo in tutta Europa un'infinità di raffigurazioni di Santa Caterina di Alessandria, sia che essa compaia da sola in abiti eleganti accanto alla ruota spezzata (suo simbolo iconografico distintivo), sia che la si trovi piena di slancio devozionale nella scena del *Matrimonio mistico*, sia che appaia a far bella mostra di sé assieme ad altri santi e sante. Piuttosto rare solo le raffigurazioni della *Disputa con i filosofi*.

Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Comitato di Redazione: Giuseppe Andriolo, Lauro Mattalucci, Giovanni Gaetano Reale, Elena Sarati, Tiziana Teruzzi, Antonio Zanardo

Referente Scientifico: Lauro Mattalucci **Direttore Responsabile:** Elena Sarati

Hanno contribuito a questo numero: Giuditta Alessandrini, Mauro Bini, Galileo Dallolio, Lauro Mattalucci, Elena Sarati, Carlo Volpi.

Si ringraziano per le testimonianze: **Alessandra Carra**, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna; **Claudia Parzani**, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP.

L'affresco di Masolino da Panicale è introdotto da Lauro Mattalucci

Sito della rivista:
www.dialoghi.org

INDICE

EDITORIALE.....	4
ESPERIENZE E RIFLESSIONI.....	6
<i>RIPENSARE L'IDEA DI CAPITALE UMANO DI FRONTE ALLE NUOVE GEOGRAFIE DEL LAVORO: SUGGERZIONI E POSSIBILITÀ DI RIDEFINIZIONE DEI CONTESTI</i> di Giuditta Alessandrini	7
<i>NON DI SOLO PIL ...</i> di Lauro Mattalucci.....	14
<i>GLOBAL GENDER GAP REPORT E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI GENERE</i> di Lauro Mattalucci.....	19
<i>DIVENTARE DIVULGATORI DI CULTURA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA: UN'IPOTESI DI AMPLIAMENTO DELLA PROFESSIONE FORMAZIONE</i> di Galileo Dallolio	31
<i>UNA CASE HISTORY. PREMESSA</i>	36
<i>RISPOSTE VINCI-VINCI ALLA CRISI AZIENDALE</i> di Carlo Volpi.....	37
II FILONE DEDICATO AL RUOLO DELLE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO. LE INTERVISTE a cura di Elena Sarati.....	41
<i>INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI, PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP</i>	42
<i>INTERVISTA AD ALESSANDRA CARRA, CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA</i>	46
RACCONTI di Mauro Bini	50
<i>PER PRIMA, LA STRATEGIA</i>	51
FRAGMENTA di Galileo Dallolio.....	55
<i>DOBBIAMO RIPARLARNE</i>	55
<i>IL FORMATORE "SCUSATE"</i>	55
NOTIZIE SUGLI AUTORI.....	56

EDITORIALE

Con il secondo numero di *Dialoghi* 2014 proseguiamo le riflessioni, di recente inaugurate, sui cambiamenti che, alla luce dei mutamenti nel mondo del lavoro, stanno attraversando le professioni e le organizzazioni. In questa più ampia cornice, abbiamo voluto attribuire una particolare attenzione – in attesa del prossimo monografico, 2015, dedicato interamente al tema – alla questione delle donne nei diversi contesti lavorativi e delle (antiche) difficoltà e (auspiccate) opportunità che stanno emergendo.

All'interno del primo e più ampio frame, **Giuditta Alessandrini** (“**Ripensare l’idea di capitale umano di fronte alle nuove geografie del lavoro: suggestioni e possibilità di ridefinizione dei contesti**”) si sofferma su *tre punti focali* oggetto di riflessione nel dibattito accademico (e non solo) in ambito economico e pedagogico: 1) il nesso istruzione/educazione ed innovazione e la ricaduta che l’innovazione ha sull’ecosistema; 2) quali investimenti educativo-formativi per una *cultura dell’innovazione*; 3) come il *capability approach* (nel pensiero di Nussbaum e Sen) possa offrire un modo di vedere più complesso l’idea di sviluppo del *capitale umano*.

Segue una postilla di **Lauro Mattalucci** (“**Non di solo PIL...**”) sui principali indicatori di benessere e loro significato, in relazione al più noto PIL.

Sempre di **Lauro Mattalucci** – più focalizzato sulla seconda questione, quella femminile – è invece il contributo (“**Global Gender Gap Report e valutazione delle politiche di genere**”) centrato su di una analisi delle statistiche (in particolare il *Global Gender Gap Report*) che si propongono di fotografare appunto il *gender gap*, e sulla valutazione degli esiti dei piani e programmi messi in atto (ossia delle politiche finalizzate alla cosiddetta parità di genere). L’articolo è interessante anche sotto il profilo metodologico: lungi dal sostenere la riduzione della ricerca sociale a misurazioni quantitative, il contributo nasce invece dalla convinzione che solo il dialogo sociale – quando non chiuda le porte a nessuno dei possibili *frames* culturali in campo, ma neppure prescinda dalla “cultura del dato” – possa stabilire una positiva connessione tra il momento della produzione di indicatori statistici e quello della loro utilizzazione sul piano della conoscenza dei fenomeni e delle prassi che da essa possono muovere.

Su un piano diverso, ma di forte attualità – il valore delle diverse “culture” –, **Galileo Dallolio** (“**Diventare divulgatori di cultura scientifica e tecnologica: un’ipotesi di ampliamento della professione formazione**”) affronta il tema dell’importanza della cultura scientifica nella professione del formatore. Partendo dalla personale esperienza – in relazione a un territorio specifico, una parte dell’Emilia – di lettura e partecipazione a conferenze di storia delle accademie delle scienze sulla rivoluzione industriale, sulla strumentazione scientifica, su temi locali, e su scienza, idee, modelli, conquiste e ostacoli, l’Autore mette in evidenza l’importanza della conoscenza delle connotazioni socio-economiche e culturali del territorio fecondate dalle scoperte scientifiche (nell’attualità dei distretti industriali, del marketing territoriale, etc.) e delle possibilità che si aprono a chi voglia – senza timori di ibridazioni – includere nell’iter culturale e nell’attività del formatore questo ricco bagaglio di conoscenze.

In coerenza con la centralità che per *Dialoghi* assumono la concretezza delle esperienze **Carlo Volpi** (“**Risposte vinci-vinci alla crisi aziendale**”), presenta appunto la storia di un processo di cambiamento che ha investito tutta un’azienda, una media impresa produttrice di

soluzioni software B2B per aziende di medie e grandi dimensioni. Il caso tocca diversi aspetti interessanti, legati a mutamenti che l'azienda ha dovuto affrontare a seguito della crisi del settore: dal ripensamento del modello di *governance*, alla ridefinizione dei processi e dei ruoli, alla relazione con le RSU, fino all'utilizzo (strategico, se concepito in modo non rigido) della leva della formazione, sia ai fini della ricollocazione del personale in uscita, sia per lo sviluppo di competenze interne necessarie ad affrontare quanto previsto dal piano industriale.

Tornando sul filone dedicato al ruolo delle donne nelle organizzazioni e nelle professioni, e più in generale nel mondo del lavoro, proseguono le **interviste a donne in posizioni di vertice**, utili a cogliere la questione sotto il profilo culturale e soggettivo, e a mettere in luce pratiche diffuse e possibili strategie di risposta e di cambiamento. Proponiamo in questa occasione le testimonianze di **Claudia Parzani**, Avvocato, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP e Presidente di "Valore D, Più Donne, Più Talento, Più Impresa" (fondata nel 2009) –, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda; e di **Alessandra Carra**, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna, che ci racconta il suo percorso manageriale nel mondo della moda.

Chiude il numero il consueto appuntamento con i **Racconti** di **Mauro Bini** ("**Per prima, la strategia**"), ispirati ai temi delle organizzazioni e del lavoro (e delle retoriche che li attraversano), e una rubrica, **Fragmenta**, inaugurata qui da **Galileo Dallolio**, in cui sono riportate brevi suggestioni, immagini, metafore legate al mondo aziendale e della formazione.

Milano, Dicembre 2014

ESPERIENZE E RIFLESSIONI

RIPENSARE L'IDEA DI CAPITALE UMANO DI FRONTE ALLE NUOVE GEOGRAFIE DEL LAVORO: SUGGERZIONI E POSSIBILITÀ DI RIDEFINIZIONE DEI CONTESTI

di Giuditta Alessandrini

«I beni dell'umanità possono esser grandemente accresciuti dall'interesse dei filosofi naturali per i mestieri»

(F. Bacone, *Scritti filosofici*)

«Bisognerà acquisire le competenze necessarie per il XXI secolo: l'esercizio del pensiero critico, l'attitudine alla risoluzione dei problemi, la creatività e la disponibilità positiva nei confronti dell'innovazione, la capacità di comunicare in modo efficace, l'apertura alla collaborazione e al lavoro di gruppo. Questo, continuando ad accrescere l'investimento in conoscenza, nella scuola e nell'università, e mirando a colmare con decisione il gravissimo difetto di "competenza alfabetica funzionale" rilevato per il nostro paese».

Con queste riflessioni Ignazio Visco – nella sua recente Lettura per "Il Mulino" nell'ottobre scorso – richiama l'attenzione sui focus sui quali investire per generare la crescita del capitale umano nel paese¹.

Questo saggio si sofferma su *tre punti focali* oggetto di riflessione nel dibattito accademico (e non solo) in ambito economico e pedagogico: 1) il nesso istruzione/educazione ed innovazione e la ricaduta che l'innovazione ha sull'ecosistema; 2) quali investimenti educativo-formativi per una *cultura dell'innovazione*; 3) come il *capability approach* (nel pensiero di Nussbaum e Sen) possa offrire un modo di vedere più complesso l'idea di sviluppo del *capitale umano*.

¹ "Perché i tempi stanno cambiando ...", di Ignazio Visco, Governatore della Banca d'Italia, *XXX Lettura del Mulino*, Bologna, 18 ottobre 2014.

1. Fragilità del capitale umano e ricadute che l'innovazione ha sull'ecosistema

Secondo l'ultimo Rapporto internazionale sullo stato dell'innovazione (*Global Innovation 2014*²) il *fondamentale driver* che è dietro ogni processo di innovazione è il *fattore umano*. In tutti i paesi, infatti, si riscontra un nesso tra *propensione all'innovazione*, livello e densità dell'educazione di *livello terziario*. Martin Shaper, dell'Istituto Statistico dell'Unesco, sostiene che i dati elaborati nel suo Istituto confermano la correlazione tra i *risultati educativi* e lo *sviluppo*.

Generalmente, nel mondo, le regioni più sviluppate sono quelle in cui *la più alta percentuale di popolazione* ha completato un livello di educazione di tipo *terziario*. È indubbio – come sostiene l'economista italiano (e docente negli USA) E. Moretti (2012) nel suo saggio sulle nuove *geografie del lavoro* – che *la scolarità sia divenuta la nuova discriminante sociale*. Questo elemento è rilevato dall'autore come fattore sempre più significativo nel contesto nordamericano, generando fonti di disuguaglianze come mai nel passato. Un altro elemento sottolineato nel saggio è che il grado di istruzione di un lavoratore – in particolare negli Usa – ha ricadute positive non solo su di lui ma sull'*intera comunità* in cui vive.

Per Patrizio Bianchi, autore di un recente saggio sui vincoli che hanno bloccato i processi di sviluppo nel nostro paese, tra i freni del sistema italiano fondamentale è la “bassa qualità delle competenze del capitale umano”, la debolezza della grande impresa, la fragilità del mezzogiorno, il peso di un apparato statale indolente ed autoreferenziale (Bianchi, 2013, pp. 358). L'elemento *strutturale che conferisce debolezza* al sistema italiano è il capitale umano “quantitativamente scarso e qualitativamente modesto”. Il nesso che abbiamo sottolineato genera polarizzazioni sempre più nette tra l'area degli *impieghi più qualificati e meglio retribuiti* e quella dei *lavori generici a bassissimo salario*. Insomma il *mercato del lavoro sta perdendo la classe media* e si sta polarizzando. Questo avviene in forma marcata negli USA ma la tendenza è prevista in forma crescente anche in Europa.

Workmonitor, l'indagine sul mondo del lavoro realizzata nel terzo trimestre 2013 da Randstad, mostra un sostanziale accordo tra imprese e lavoratori sull'idea che *l'acquisizione di competenze sia la strada maestra per il futuro*. Si riscontra una differenziazione tra i due campioni: nel percepito dei *dipendenti*, negli ultimi cinque anni i datori di lavoro sembrano aver privilegiato lo sviluppo di *competenze tecniche*, specialmente quelle digitali che saranno sempre più determinanti nelle carriere del futuro, mentre nelle previsioni dei *lavoratori* i campi in cui investire per una maggiore specializzazione sono soprattutto *l'esperienza e le capacità relazionali*. E se praticamente tutti i lavoratori si dicono pronti a qualsiasi sacrificio per raggiungere i requisiti professionali, ben il 40% teme di non riuscire a soddisfare le crescenti aspettative³.

Le regioni d'Europa che non saranno in grado di richiamare innovazione e capitale umano conosceranno un inevitabile declino come sta avvenendo nella “terza America” quella dei centri industriali in crisi. Come già sottolineato, il grado di istruzione di un lavoratore – negli Usa – ha ricadute positive non solo su di lui ma *sull'intera comunità* in cui vive. La ragione è che la presenza in una città di molti abitanti con titolo universitario determina cambiamenti che investono sia la tipologia di lavoro che la produttività del lavoro che si determina. Secondo la tesi di Moretti, per ogni posto di lavoro nell'ambito *high tech* creato in una città, vengono a prodursi altri cinque posti fuori dall'ambito nel lungo periodo.

² Il *Global Innovation 2014* raccoglie i dati relativi a 143 economie ed usa 81 indicatori che riguardano un ampio livello di temi che analizzano ogni economia.

³ La ricerca è stata sviluppata attraverso un sondaggio sottoposto a lavoratori dipendenti di età compresa tra 18 e 65 anni, impegnati per un minimo di 24 ore alla settimana, in 32 paesi del mondo (dimensione minima del campione 400 interviste per Paese).

L'economia basata sul sapere e sull'innovazione ha una tendenza verso *l'agglomerazione geografica*. Città e regioni in grado di attrarre lavoratori qualificati ed imprese innovative tendono ad attrarne sempre di più.

2. Quali *investimenti* per una cultura dell'innovazione

Quali conoscenze, abilità, competenze sono da presidiare attraverso lo specifico educativo-formativo?

Le *skills per l'innovazione* – secondo il Global Report 2014 – possono essere raggruppate in tre categorie generali:

- le skills basate *sul soggetto*, che rappresentano la sua conoscenza ed il suo *know how* in un particolare campo;
- il pensiero e la *creatività* incluso le abilità di alto livello e gli “abiti mentali” creativi e cognitivi. Queste competenze includono l'immaginazione e la curiosità;
- le skills *comportamentali* e sociali, incluso skills come la *self confidence*, l'attitudine alla *leadership* e al *management*, la capacità di collaborazione e di persuasione.

Molto terreno si apre, dunque, per interventi formativi che possano focalizzarsi sulle *skills* sopra evidenziate sia a livello di scuola che di università e di formazione continua. Nel contesto del mondo globalizzato, laddove l'innovazione è il *driver* fondamentale di una crescita di lungo termine, una delle chiavi per il cambiamento nell'educazione è cercare le strade efficaci per equipaggiare le persone con le skills richieste per l'innovazione nelle sue diverse forme.

Secondo il Global Report, la ricerca empirica mostra ad esempio che *l'educazione al teatro* ha un positivo impatto sullo sviluppo di alcune skills sociali ed emozionali come l'empatia, il pensiero strategico, e quindi dimensioni chiave della comunicazione. Si afferma infatti che i laureati in materie artistiche possono dare un contributo particolarmente significativo al processo di innovazione.

L'economia può riscoprire al suo centro il valore dell'inventività umana, un approccio di *artigianato digitale* che – grazie alla rete – possa generare nuovi interessi, applicazioni e servizi che possono integrare il manifatturiero ed il digitale (Sennet, 2008).

La pedagogia può e deve confrontarsi con il tema del contrasto alle disuguaglianze ed alla fragilità del capitale umano. Con un gruppo di pedagogisti e filosofi stiamo lavorando da qualche anno sul pensiero di Martha Nussbaum, in particolare sul tema dell'interpretazione dell'approccio alle *capabilities* come possibile ridefinizione dei processi di sviluppo del capitale umano⁴.

3. Il *capability approach* come ridefinizione dell'idea di capitale umano

L'approccio alle capacità di Martha Nussbaum offre un dispositivo teorico rigoroso per comprendere come ridefinire l'idea di capitale umano.

L'eredità culturale alla quale la Nussbaum attinge è quella della filosofia greca antica, *in primis* la lezione socratica ed aristotelica e per gli studi sull'emozione l'approccio neostoico, fino alla riflessione sul sociale mediata dal grande filosofo e pedagogista John Dewey,

⁴ Alessandrini, a cura di (2014a). Sul pensiero della Nussbaum sono state organizzate – a partire dal 2010 – delle Summer School a cura della Società Italiana di Ricerca Educativa e Formativa (SIREF) dell'Università degli Studi Cà Foscari di Venezia (www.univirtual.it/siref).

professore dal 1894 al 1904 nella prestigiosa Università di Chicago. L'universo culturale della Nussbaum si è arricchito anche grazie al pensiero di studiosi incontrati durante il cammino e che hanno profondamente influenzato il suo pensiero: tra tutti l'economista premio Nobel Amartya Sen a cui la lega una profonda riconoscenza per il lavoro comune sul *capability approach*.

In "*Non per profitto* (2011)", espone la "visione" dello sviluppo umano secondo una valenza che va al di là di un approccio meramente centrato sul Pil. Come può essere interpretato, dunque, nel suo significato più pieno il concetto di "capability", quali dimensioni contenga e quali siano gli aspetti più significativi per una possibile teoria educativa di tipo "pedagogico-politico"⁵.

Dietro al successo e all'intensa diffusione del pensiero della filosofa di Chicago nel nostro paese ci sono motivi reali e profonde domande di senso: tra queste *la critica ad una visione sostanzialmente economicista dello sviluppo*, una sensibilità sempre crescente al ruolo di nuove prospettive nelle politiche di genere, la consapevolezza del valore di politiche che incentivino i domini culturali, la condivisione dell'esigenza di potenziare *il valore dell'educazione come condizione di giustizia sociale e di contrasto alle disuguaglianze – sempre più crescenti – a fronte del perdurare della crisi economica*.

Nell'opera della studiosa abbiamo potuto riscontrare alcuni temi-chiave:

- la fiducia nell'educabilità umana come categoria stessa dell'approccio alle capacitazioni, ovvero prerequisito fondante;
- la visione delle *emozioni* come chiave cognitiva e fonte di giustizia nelle relazioni interpersonali;
- la fiducia nell'etica dell'essere *in relazione* come collante di una società che può definirsi buona e giusta;
- la profonda convinzione nell'approccio alla ricognizione delle condizioni per lo sviluppo umano, nell'esigenza di superamento di un approccio teso al mero utilitarismo razionalistico.

A mio avviso l'opera della studiosa si allinea a quel processo di superamento dell'individualismo economico centrato sulla razionalità strumentale verso un allargamento degli orizzonti della razionalità fondato sul riconoscimento della dignità dell'individuo. Il *capability approach* ("approccio alle capacitazioni") elaborato nelle opere più note della Nussbaum chiama in causa *tout court* l'intreccio tra due motivi interni all'argomentare pedagogico:

- il tema dell'educabilità umana;
- il tema dello sviluppo e della crescita come autorealizzazione.

«L'approccio considera ogni persona come un fine, chiedendosi non tanto quale sia il benessere totale o medio, bensì quali siano le opportunità disponibili per ciascuno.»

Ma prima di focalizzare il *capability approach* dobbiamo dire qualcosa sul tema dello sviluppo umano.

Vorrei ricordare il valore significativo dell'*indice dello sviluppo umano* (ISU), secondo cui lo sviluppo di una nazione dovrebbe essere misurato non solo in base al reddito nazionale, com'era consuetudine fare nel passato, ma anche tenendo conto dell'aspettativa di vita e del tasso di alfabetizzazione, della disuguaglianza multidimensionale, delle disparità di genere e della povertà estrema. Nel 1990, il Programma per lo sviluppo delle Nazioni Unite (UNDP) ha pubblicato il suo primo *Rapporto sullo Sviluppo Umano* (2010), che introduceva l'ISU (Indice

⁵ Nussbaum, 2002; ed inoltre, 2009; 2011; 2012; 1/2014, pp. 160-175.

dello sviluppo umano). La premessa su cui si fondava l'ISU, al tempo considerata "radicale", si incentrava sul fatto che lo sviluppo di una nazione dovrebbe essere misurato non solo in base al reddito nazionale, ma anche tenendo conto, appunto, dell'aspettativa di vita e del tasso di alfabetizzazione, fattori per cui già esistevano dati comparabili per la maggior parte dei paesi. Altri fattori possono essere: a) la disuguaglianza multidimensionale; b) le disparità di genere; c) la povertà estrema. La tesi che motiva l'approccio allo sviluppo umano è che la crescita economica non agisce *di per sé* migliorando automaticamente la qualità della vita in particolare rispetto a settori cruciali come la sanità e l'istruzione (Alessandrini, a cura di, 2013).

Martha Nussbaum, nel recente volume *"Non per profitto"* (2010), dimostra che l'incremento del Pil non agisce direttamente sulla libertà politica: si vedano ad esempio i casi di Cina ed India. O ancora si veda come gli Stati Uniti siano al primo posto come Pil ed al dodicesimo posto rispetto all'ISU⁶.

Nella classifica dei "Top Ten", dopo il podio occupato dalla Norvegia con 0,955 punti (sul massimo teorico di 1), l'Australia (0,938) e gli Usa (0,937), seguono nell'ordine: Olanda, Germania, Nuova Zelanda, Irlanda, Svezia, Svizzera e Giappone. L'Italia si colloca in 25^a posizione, preceduta al 20° posto dalla Francia, ma davanti alla Gran Bretagna (28a). Il rapporto sullo sviluppo umano si pubblica dal 1990.

L'elemento centrale è la domanda relativa al *come* valorizzare il potenziale delle persone, ovvero le *capabilities* e *perché* quest'azione di sostegno possa essere garanzia di un welfare giusto ed efficace. Capacità significa dunque sostanzialmente *opportunità di scelta*. Promuovere capacità significa promuovere *sferi di libertà*, ovvero "libertà sostanziali (Sen)". I tratti personali, le capacità intellettuali ed emotive, le capacità di percezione e di movimento acquisite grazie all'interazione con l'ambiente.

Le capacità esterne per la Nussbaum sono la somma delle *capacità interne* e delle *condizioni socio-politiche ed economiche in cui possono determinarsi i funzionamenti*. Le società devono incentivare le capacità interne degli individui attraverso l'istruzione, il sostegno alla cura ed all'amore familiare. Garantire le dieci capacità (vedi tavola seguente) è condizione necessaria affinché vi sia giustizia sociale.

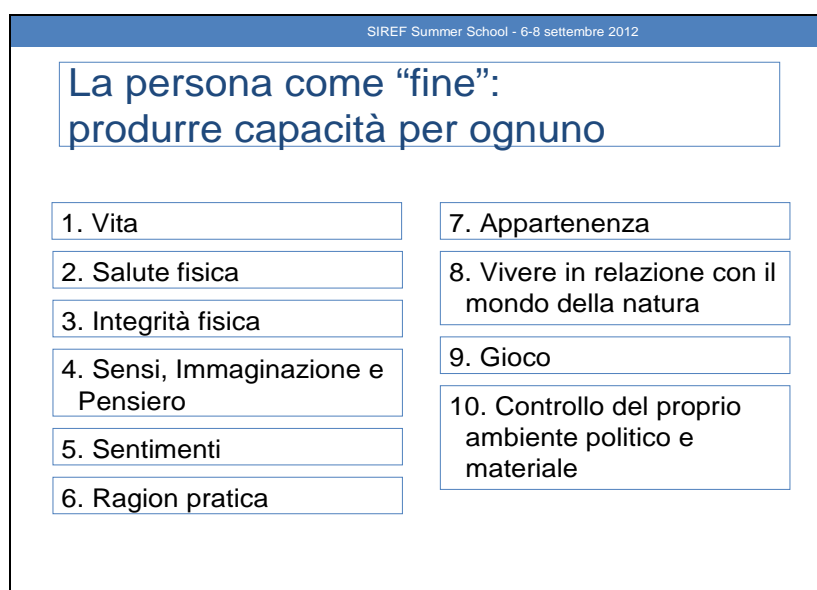


Fig 1. Le dieci capacità

⁶ L'Isu è una misura sintetica che valuta il progresso a lungo termine in tre dimensioni fondamentali dello sviluppo umano: l'aspettativa di vita, gli anni di frequenza scolastica e il reddito pro capite in dollari, al tasso costante del 2005, convertiti utilizzando la parità del potere d'acquisto (Ppa).

Le *capacità* sono diritti essenziali di tutti i cittadini: sono distinte e devono tutte essere garantite e tutelate. Il rispetto della dignità umana richiede che i cittadini raggiungano un alto livello di capacità, in tutte e dieci le sfere. L'approccio alle *capabilities* consente, a mio modo di vedere:

- la ridefinizione del diritto all'apprendimento come *diritto allo sviluppo di capability* (Alessandrini, , a cura di, 2005 [2011], 2014a);
- il disegno di un *nuovo welfare* in senso *attivo* (Margiotta, 2009; Costa, 2011);
- la rilettura delle opportunità strategiche della formazione *al di là del modello liberistico*⁷.

L'idea di futuro al quale la nostra generazione si è abituata è indubbiamente quella elaborata all'interno di una visione del mondo caratterizzata dalla "modernità solida", dove una progettualità individuale e collettiva consentiva di sviluppare disegni *di lungo termine*. Come ha ben sostenuto Z. Bauman (2014) nel volume "*Il demone della paura*", oggi nella volatilità globale dell'economia e nella tendenziale scomparsa della società del lavoro si afferma la fenomenologia della paura. Come si esce da questa fenomenologia? È indubbio che occorre allargare il respiro verso il superamento dei confini nazionali, verso un'idea di Europa inclusiva, unica alternativa possibile, ma anche verso la possibilità di costruire relazioni orientate a valori di condivisione e convivialità. Si può essere *ottimisti rispetto al futuro*? Secondo la teoria dell'ottimismo razionale il mondo uscirà dalla crisi attuale perché i mercati dei beni, servizi ed idee, permettono agli esseri umani di specializzarsi e scambiare i frutti del proprio lavoro con onestà e a beneficio di tutti (Ridley, 2013, p. 400). In una società postfordista e postmaterialistica l'asse su cui si gioca il diritto alla felicità passa dai beni relazionali in alternativa ai beni posizionali. I primi sono basti su vantaggi da relazioni di comunità, reciprocità, fiducia, e cooperazione, mentre i secondi sanciscono le disuguaglianze.

L'investimento nell'apprendimento come condizione di sviluppo umano è fonte di contrasto alle disuguaglianze ed è di per sé un *bene relazionale* perché laddove c'è conoscenza c'è relazione e crescita non solo dell'altro ma anche del contesto territoriale e della comunità di persone dove si instaurano i flussi di conoscenza e apprendimento.

La perizia tecnica di chi è competente è anche "narrazione", ed è radicata nella comunità (criteri, rituali e regole), è rielaborazione continua attraverso il linguaggio. La consapevolezza della rilevanza dell'agire pratico connesso con la conoscenza e con lo sviluppo della maestria è peraltro cognizione presente tante volte nella storia della scienza: basti pensare al bel libro di Paolo Rossi (1997) *La nascita della scienza in Europa*, quando sostiene che

«il libro della natura, l'officina degli artigiani, la sala anatomica vennero più volte contrapposte dal baconiano Robert Boyle, alle biblioteche, agli studi dei letterati e degli umanisti, alle ricerche puramente teoriche» (in Alessandrini, 2014, a cura di p. 17).

4. Bibliografia di riferimento

AA.VV. (2014), *The Global Innovation Index 2014. The Human Factor in Innovation*.

Alessandrini G., a cura di (2005 [2011]), *Manuale per l'esperto dei processi formativi*, Roma, Carocci.

Alessandrini G., a cura di (2013), *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, Formazione*, Milano, Giuffrè.

⁷ Vedasi Strategia di Lisbona e Trattato SEO.

Alessandrini G., a cura di (2014a), *La 'pedagogia' di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e sfide educative*, Milano, Franco Angeli.

Alessandrini G., a cura di (2014b), *Apprendistato, Competenze e prospettive di Occupabilità*, Lecce-Brescia, Pensa Multimedia.

Bacone F., *Scritti filosofici*, a cura di Rossi P. (1975), Torino, UTET - Classici della filosofia.

Bianchi P. (2013), *La rincorsa frenata, L'industria Italiana dall'unità alla crisi globale*, Bologna, Il Mulino.

Bauman Z. (2014), *Il demone della paura*, Bari, Laterza.

Costa M. (2011), *Pedagogia del lavoro e contesti di innovazione*, Milano, Franco Angeli.

Margiotta U. (2009), *Genealogia della formazione. I dispositivi pedagogici della modernità*, Venezia, Libreria Editrice Cafoscarina.

Moretti E. (2012), *The new geography of jobs*, Boston-New York, Houghton Mifflin Harcourt 2012; trad. it. *La nuova geografia dei lavori*, Milano, Mondadori, 2013.

Nussbaum M. (2002), *Giustizia sociale e dignità umana. Da individui a persone*, Bologna, Il Mulino.

Nussbaum M. (2009), *L'intelligenza delle emozioni*, Bologna, Il Mulino.

Nussbaum M. (2011), "Il disgusto non è un diritto", in *Il Sole 24 Ore*, domenica 29 maggio 2011.

Nussbaum M. (2012), *Creare capacità. Liberarsi dalla dittatura del Pil*, Bologna, Il Mulino.

Nussbaum M. (2014), "Perché le emozioni contano in politica. Il volto di Giano del patriottismo", in *Il Mulino*, n. 471, 1/2014, pp. 160-175.

Ridley M. (2013), *Un ottimista razionale, Come evolve la prosperità*, Torino, Codice.

Rossi P. (1997), *La nascita della scienza moderna in Europa*, Roma-Bari, Laterza.

Sennet R. (2008), *L'uomo artigiano*, Milano, Feltrinelli.

Visco I. (2014), "Perché i tempi stanno cambiando...", *XXX Lettura del Mulino*, Bologna, 18 ottobre 2014.

NON DI SOLO PIL...

di Lauro Mattalucci

1. Premessa

Il concetto di capitale umano – ampiamente utilizzato da chi si occupa di formazione e di sviluppo organizzativo – può essere definito a più livelli: come dote professionale del singolo individuo, come *asset* di una azienda o di un territorio e come componente della ricchezza di un paese. L'articolo di Giuditta Alessandrini ci invita a ripensare tale concetto alla luce di una molteplicità di analisi e considerazioni intervenute in campi disciplinari diversi, dalla scienza dell'educazione, alle politiche scolastiche e formative, allo studio dell'innovazione sociale¹, alle proposte di nuove modalità di concepire lo sviluppo del benessere emerse in campo economico e filosofico. Lo scritto in questione – molto denso di riferimenti culturali e di spunti di riflessione – invita il lettore ad approfondire ciascuna delle tematiche richiamate².

Tra gli argomenti trattati trova spazio quello degli indici di sviluppo alternativi al PIL. Su questo tema avevo scritto una scheda informativa (molto elementare e didattica) destinata ad altre finalità. Si è deciso di inserirla in appendice all'articolo di Giuditta Alessandrini come primo contributo di approfondimento.

2. Scheda informativa sugli indici alternativi al PIL

Il dibattito politico sull'economia e sul lavoro è pervaso dalla attenzione al valore del Prodotto Interno Lordo: il PIL!

Leggiamo con apprensione nel sito dell'Istat che nel 2014 si prevede una diminuzione del prodotto interno lordo (Pil) italiano pari allo 0,3% in termini reali, seguita da una crescita del solo 0,5% nel 2015; ma ci si preoccupa subito dopo di vedere se queste modeste prospettive di crescita non vengono poi messe in dubbio dalla Commissione Europea o dalle agenzie internazionali di rating.

Ma cosa misura esattamente il PIL? È una misura della crescita economica data dal "valore monetario totale dei beni e servizi prodotti in un Paese da parte di operatori economici residenti e non residenti nel corso di un periodo di tempo, generalmente un anno, e destinati al consumo dell'acquirente finale, agli investimenti privati e pubblici, alle esportazioni nette (esportazioni totali meno importazioni totali). Non viene quindi conteggiata

¹ È utile ricordare che sul tema dell'innovazione sociale *Dialoghi* ha ospitato i contributi di Augusto Vito e Giuseppe Andriolo: Vedasi *Dialoghi* Anno IV, numero 2, 2013, pp. 72-80

² Particolarmente interessante per i lettori di *Dialoghi* sembra essere l'approfondimento del *Capability approach* nel pensiero di A. Sen e di M. Nussbaum che si auspica di poter trattare in seguito.

la produzione destinata ai consumi intermedi di beni e servizi consumati e trasformati nel processo produttivo per ottenere nuovi beni e servizi”³.

In formule abbiamo:

PIL = Consumi + Spesa dello Stato + Investimenti + (Esportazioni – Importazioni).

Gli usi più famigliari del PIL riferiti ad un Paese sono relativi a: A) reddito pro capite (calcolato come PIL complessivo / numero di abitanti) inteso come misura del benessere economico, e B) tasso percentuale di crescita (o decrescita) del PIL da un anno all’altro. Il primo indicatore sta, tra le altre cose, alla base delle classifica delle varie nazioni redatta da diversi organismi internazionali sulla base dei valori nominali del PIL pro capite, classifica che può essere corretta tenendo conto del diverso costo della vita in modo da ragionare in termini di parità del potere d’acquisto (PPA)⁴. Il secondo indicatore, inteso come misura di crescita economica, viene assunto come base per valutare il successo (o l’insuccesso) delle politiche economiche di un paese e serve a stabilire se l’economia di un paese è o meno in “recessione”.

Una quantità molto elevata di statistiche economiche a livello nazionale o regionale fa riferimento al PIL⁵. Eppure sono ben note, per la vasta eco che hanno avuto, le parole pronunciate già nel 1968 da Robert Kennedy alla Kansas University:

«Non possiamo misurare [...] i successi del Paese sulla base del Prodotto Interno Lordo. Il PIL comprende l’inquinamento dell’aria, la pubblicità delle sigarette, le ambulanze per sgombrare le nostre autostrade dalle carneficine del fine settimana ... Comprende programmi televisivi che valorizzano la violenza per vendere prodotti violenti ai bambini. Cresce con la produzione di napalm, missili e testate nucleari. Il PIL non tiene conto della salute delle nostre famiglie, della qualità della loro istruzione e della gioia dei loro momenti di svago. Non comprende la bellezza della nostra poesia e la solidità dei valori familiari. Non tiene conto della giustizia dei nostri tribunali, né dell’equità dei rapporti fra noi. Non misura né la nostra arguzia né il nostro coraggio né la nostra saggezza né la nostra conoscenza né la nostra compassione. Misura tutto, eccetto ciò che rende la vita degna di essere vissuta.»

L’attenzione all’andamento del PIL continua più che mai ad occupare la scena del dibattito economico e politico nonostante il fatto che molti studiosi si siano dichiarati convinti che il PIL sia “un termometro che rende malati”.

Il filosofo ed economista francese Patrick Viveret (2002) parla di “tirannia del PIL” ed invita a ripensare ciò che nella vita umana rappresenta un valore arrivando a proporre, sulla base di nuovi criteri, un diverso sistema di contabilità nazionale, non esclusivamente appiattito su una idea di ricchezza fondata su valori numerici, come il PIL, ma capace di prendere in considerazione valori qualitativi ed esistenziali. I rilievi critici mossi a un’idea di ricchezza basata esclusivamente sul PIL sono – tra le altre cose – che:

- non attribuisce un valore all’ambiente e non considera le esternalità negative⁶;
- non considera il valore prodotto da scambi non monetari come tipicamente quelli delle attività di volontariato;
- ignora il rispetto dei diritti umani e le libertà;

³ Definizione tratta da Wikipedia http://it.wikipedia.org/wiki/Prodotto_interno_lordo.

⁴ Le statistiche in questione sono visibili sul sito del Fondo Monetario Internazionale <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/02/weodata/index.aspx>

⁵ Per un confronto dei dati del PIL tra 2001 e 2014 di tutte le Regioni italiane si può consultare il sito <http://scenarieconomici.it/i-dati-del-pil-tra-2001-e-2014-di-tutte-le-regioni-italiane/>

⁶ Uno degli esempi che fa Viveret (2002) è relativo agli incidenti stradali che, attraverso le attività che essi mettono in moto fanno crescere il PIL: «Supponendo che l’hanno venturo non avremo alcun incidente materiale o fisico, né morti, né feriti sulle strade [...] il PIL scenderà in maniera significativa.»

- non considera la distribuzione della ricchezza all'interno della società⁷

Numerosi dagli anni '90 ad oggi sono stati gli indicatori di benessere alternativi (o complementari) al PIL che sono stati proposti. Quello più noto è l'Indice dello Sviluppo Umano, ISU (*Human Development Index*, HDI), indice che – ispirandosi al pensiero di Amartya.Sen – l'UNDP (*United Nations Development Programme*) ha adottato, provvedendo poi a formulare nel tempo varie proposte di affinamento. Nella versione post 2010 esso si basa sulla media geometrica di tre indici⁸:

- indice di aspettativa di vita (*Life Expectancy Index*, LEI) calcolato come $LEI = \frac{LE - 20}{85 - 20}$ dove LE è l'aspettativa di vita del paese considerato, mentre 85 è il valore massimo che si valuta possa raggiungere il paese a più alta aspettativa;
- indice di istruzione (*Education Index*, EI) calcolato come $EI = \frac{MYSI + EYSI}{2}$ dove MYSI rappresenta il numero medio di anni che una persona di almeno 25 anni ha trascorso a scuola ed EYSI rappresenta l'aspettativa di istruzione, vale a dire il numero di anni di istruzione che ci si attende che riceva una persona appena entrata nel mondo scolastico
- indice di reddito (*Income Index*, II) calcolato come $II = \frac{\ln(GNIpc) - \ln(100)}{\ln(75000) - \ln(100)}$ dove ln è il simbolo del logaritmo naturale, GNIpc è il PIL pro capite calcolato a parità di potere d'acquisto, i valori 75 000 e 100 sono i valori massimo e minimo di GNIpc⁹

In sintesi l'Indice dello Sviluppo Umano è dato da

$$HDI = \sqrt[3]{LEI * EI * II}$$

L'Italia mantiene una posizione abbastanza stabile – intorno alla 25-esima posizione – nelle classifiche del PIL pro capite e in quella dell'Indice dello Sviluppo Umano; paesi come il Qatar scendono dal secondo al 31- esimo posto in quella dell'HDI.

L'adozione dell'Indice dello Sviluppo Umano (*Human Development Index*, HDI) può dunque costituire un'alternativa più realistica per valutare il benessere di un paese o di una regione. La cosa è provata anche da specifiche indagini statistiche che si possono fare a livello internazionale. Se ad es. si vuole verificare se le pari opportunità (consentendo di meglio utilizzare il "capitale umano") abbiano una incidenza positiva sullo sviluppo di un paese, si può provare a correlare l'indice del *Global Gender Gap Report*, pubblicato ogni anno dal World Economic Forum¹⁰, con il Pil pro capite ottenendo un indice di correlazione piuttosto basso ($r = 0,23$), indice che aumenta invece se viene valutata la correlazione con HDI ($r = 0,4$).

Pur tuttavia l'HDI non supplisce a tutte le carenze del PIL che abbiamo sopra elencato. Sono state proposte altre misure del benessere alternative al PIL; citiamo qui solo le più note.

⁷ Com'è noto, secondo J. Stiglitz (2002) è la eccessiva disuguaglianza nella distribuzione del reddito ad uccidere la crescita.

⁸ Per una più ampia spiegazione vedasi la voce Human Development Index su Wikipedia in lingua inglese https://en.wikipedia.org/wiki/Human_Development_Index

⁹ GNI sta per *Gross National Income*, in italiano Reddito Nazionale Lordo, RNL. Il RNL si ottiene sommando al PIL, o sottraendo da esso, i vari flussi di reddito tra paesi. L'adozione del logaritmo del reddito riflette la diminuzione attribuita all'importanza del reddito con l'incremento del valore di GNI. Vedasi sul sito dell'UNDP la pagina *Human Development Index* (HDI) <http://hdr.undp.org/en/content/human-development-index-hdi>

¹⁰ Vedasi in questo numero di Dialoghi l'articolo *Global Gender Gap Report* e valutazione delle politiche di genere.

- **Better Life Index**, proposto dall'OCSE è un indicatore basato su 11 fattori che connotano il benessere di una nazione: Casa, Reddito, Lavoro, Comunità (definita come qualità delle reti di supporto sociale), Istruzione, Ambiente, Forma di governo (coinvolgimento democratico), Salute, Soddisfazione della vita (livello di felicità), Sicurezza, Equilibrio vita/lavoro. Per ogni fattore sono calcolati da uno a tre specifici indici¹¹.

Gli 11 fattori non vengono ridotti ad un indice globale che consente di stilare una classifica tra le varie nazioni aderenti all'OCSE. Viene invece fornito un "cruscotto" che permette alle persone di confrontare le performance dei paesi in base alle proprie preferenze in termini di ciò che rende una vita migliore¹².

- **Genuine Progress Indicator (GPI)**, in italiano "Indicatore del progresso autentico" o anche del "progresso effettivo". Può considerarsi come ispirato dallo stesso modello concettuale dell'ISEW (*Index of Sustainable Economic Welfare*) che considera il bilancio che interviene tra valori positivi legati allo sviluppo e costi derivanti da esaurimento di risorse e varie forme di esternalità negative. Se la somma tra valori monetari positivi e negativi è pari o minore di zero non possiamo affermare che si sia ottenuto un progresso reale quale che sia l'andamento del PIL. Un'analisi del GPI relativo agli Stati Uniti mostra come il progresso economico sociale sia stagnante dal 1970, contrariamente a quanto il PIL sembra indicare. Il calcolo (non semplice, per l'ampiezza dei fattori considerati e per l'esigenza di ridurli a valori monetari) del GPI presentato in forma semplificata è il seguente:

*Consumo personale + Valore del lavoro domestico + Valore del volontariato - Costi di degrado ambientale - Costi del crimine - Costi della ripartizione della famiglia (es. divorzio) - Deprezzamento del capitale naturale - Costi dello stress - Aumento credito al consumo - Costi iniquità della distribuzione delle ricchezze*¹³

Esistono proposte differenti di determinazione del GPI: un recente progetto di calcolo del GPI nel Maryland fa uso di ben 26 indicatori¹⁴.

- **Gross national happiness (GNH)**, in italiano "Felicità interna lorda". Ufficialmente adottato dal piccolo regno montuoso del Buthan, è relegato spesso nei paesi occidentali a una visione folkloristica o banalmente antropologica (che mette in luce soprattutto la sua derivazione culturale dalla religione buddista), mentre la costruzione concettuale che lo ispira ha finalità che meriterebbero più attenzione¹⁵: quella di misurare la qualità della vita ed il progresso sociale secondo una modalità assai più olistica ed attenta ai bisogni della popolazione, più di quanto non faccia il PIL.

Le modalità di valutazione del GNH sono piuttosto sofisticate, facendo riferimento, nella versione più aggiornata, a nove dimensioni. Il GNH – spiega il sito ad esso dedicato¹⁶ – «è un singolo numero indice ricavato a partire da 33 indicatori (in parte quantitativi, in parte qualitativi) suddivisi in nove domini. L'indice è costruito sulla base di una solida metodologia multidimensionale conosciuta come metodo Alkire-Foster».

¹¹ Per una più ampia illustrazione vedasi la voce *OECD Better Life Index* sulla Wikipedia inglese http://en.wikipedia.org/wiki/OECD_Better_Life_Index

¹² Vedasi la pagina Create Your Better Life Index <http://www.oecdbetterlifeindex.org/>

¹³ La formula è tratta dal documento "Indici di benessere alternativi al PIL" reperibile in rete all'indirizzo http://dipeco.economia.unimib.it/persone/stanca/Polec/Tesine/2012_indici_alternativi_al_PIL.pdf

¹⁴ Vedasi il video *Maryland Genuine Progress Indicator Tutorial* reperibile alla pagina <http://www.dnr.maryland.gov/mdgpi/>

¹⁵ Per quanto equivoca possa essere la sua formulazione, il diritto alla felicità è notoriamente riconosciuto da uno degli articoli della costituzione americana.

¹⁶ L'indirizzo della *home page* del sito *Gross National Happiness* è <http://www.grossnationalhappiness.com/>

I nove domini presi in esame sono 1. *Psychological Wellbeing*; 2. *Standard of Living*; 3. *Good Governance*; 4. *Health*; 5. *Education*; 6. *Community Vitality*; 7. *Cultural Diversity and Resilience*; 8. *Time Use*; 9. *Ecological Diversity and Resilience*. Dal sito menzionato possono essere scaricate come tabella Excel le descrizioni degli indicatori che ricadono in ciascuno dei nove domini. La rilevazione periodica del GNH costituisce (almeno così si dichiara) una base per la revisione delle politiche pubbliche. Numerose sono i rilievi critici (di natura politica o metodologica) che possono essere mossi al GNH¹⁷; non di meno esso è ascrivibile al tentativo di sfuggire alla “tirannia del PIL”.

«È dunque ormai tempo – scriveva P. Viveret nel 2002 – di cominciare a lavorare proficuamente per promuovere il cambiamento di rappresentazione della ricchezza e della funzione che gioca la moneta nella nostra società».

Nonostante l'interesse e la pluralità di proposte per gli indici di benessere alternativi al PIL, rimane da spiegare perché il loro impiego sia rimasto circoscritto, senza produrre significativi cambiamenti a livello di politiche economiche e sociali. La spiegazione è verosimilmente da ricercarsi nella prevalenza culturale (o meglio ideologica) che il paradigma neo-liberista – incardinato sull'idea dello stato minimo – riesce a mantenere, nonostante i susseguirsi delle crisi economiche.

«La vulgata neoliberista - scriveva P. Bourdieu (2001) - [costituisce] una ortodossia economico-politica imposta tanto universalmente quanto unanimemente accettata, fino al punto da apparire fuori dalla portata di qualsiasi discussione o contestazione...»

Se questo è vero, un serio programma di utilizzo, non solo a livello sperimentale, di indicatori alternativi al PIL comporta un cambiamento di paradigma che non è facile immaginare come possa essere implementato.

3. Bibliografia

Bourdieu P (2001), *Controfuochi 2. Per un nuovo movimento europeo*, Roma, I libri di Reset.
Stiglitz, J. (2012), *The price of inequality: how today's divided society endangers our future*. New York, W.W. Norton & Company.
Viveret P. (2002), *Reconsidérer la Richesse*, éditions de l'Aube; trad it. *Ripensare la ricchezza. Dalla tirannia del PIL alle nuove forme di economia sociale*, Milano, Terre di Mezzo, 2005.

¹⁷ Vedasi al riguardo il paragrafo “Criticism” della voce *Gross national happiness* sulla Wikipedia inglese https://en.wikipedia.org/wiki/Gross_national_happiness

GLOBAL GENDER GAP REPORT E VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI GENERE

di **Lauro Mattalucci**

1. Premessa

Le considerazioni svolte in queste note – che nascono dalla rielaborazione di precedenti scritti – hanno come filo conduttore due temi: quello delle politiche finalizzate alla parità di genere e quello delle statistiche che si propongono di fotografare il *gender gap* e la valutazione degli esiti dei piani e programmi messi in atto. È solo l'adozione di questo secondo angolo visuale (che chiama in causa le varie metodiche relative all'uso di dati e indicatori) che legittima chi scrive a dire la sua su un tema così complesso e, per molti versi, controverso come la *gender equality*.

L'idea di fondo tuttavia non è per così dire tecnicista, legata ad un'opzione in favore della riduzione della ricerca sociale a misurazioni quantitative, ma nasce invece dalla convinzione che solo il dialogo sociale – quando non chiuda le porte a nessuno dei possibili *frames* culturali in campo, ma neppure prescindendo dalla “cultura del dato” – possa stabilire una positiva connessione tra il momento della produzione di indicatori statistici e quello della loro utilizzazione sul piano della conoscenza dei fenomeni e delle prassi che da essa possono muovere. Dopo tutto non ci sono molti altri antidoti alla retorica pubblica se non lo sviluppo della cultura del dato.

2. Leggere il Global Gender Gap Report

Ci sono molte indagini statistiche che, a livello internazionale, provvedono a fornire un indice di eguaglianza di genere: c'è l'indice del *Gender Gap* del *World Economic Forum*, c'è l'indice di equità di genere di *Social Watch*, l'indice di disuguaglianza dell'*UNDP*, c'è l'indice calcolato a livello UE dall'*European Institute for Gender Equality*, etc. In queste note prenderemo in considerazione solo il primo degli indicatori menzionati, senza avventurarci (se non marginalmente, per l'indice prodotto dall'*UNDP*) in analisi delle differenti modalità di calcolo adottate nelle varie indagini.

Il Global Gender Gap Report, introdotto dal World Economic Forum¹ nel 2006, fornisce, come si legge nella presentazione ufficiale del progetto,

«un quadro statistico che fotografa l'ampiezza e la portata delle disparità di genere in tutto il mondo. L'indice adottato misura i divari di genere nazionali riguardanti l'economia, la politica, l'istruzione e la salute e permette di stendere una classifica dei paesi che consente a sua volta un efficace raffronto tra le diverse aree geografiche del pianeta e le diverse fasce di reddito pro capite e consente, attraverso le serie storiche, un confronto nel tempo».

Le classifiche sono concepite per creare a livello dell'intero pianeta una maggiore consapevolezza delle sfide poste dai divari di genere e delle opportunità favorite da una loro riduzione. La metodologia e le analisi quantitative che stanno dietro alle classifiche intendono servire come base per la progettazione di misure efficaci per ridurre le disparità di genere.

L'uscita del report – redatto annualmente a partire dal 2006 – costituisce un evento di notevole interesse nell'ambito del dibattito sulle discriminazioni di genere e sulle pari opportunità.

Il report 2014 prende in esame 142 paesi che coprono oltre il 90 % della popolazione mondiale e stabilisce tra essi una graduatoria basata sul così detto *Global Gender Gap Index (GGGI)*, un indicatore globale di eguaglianza tra uomini e donne che varia teoricamente tra zero (massima penalizzazione delle donne) e 1 (perfetta eguaglianza di opportunità). Sulla base di tale indicatore globale viene redatta una classifica tra i vari paesi, dal più virtuoso al meno virtuoso: essa finisce per polarizzare l'attenzione dei media e del grande pubblico, stante il fatto che tutti vanno subito a vedere quale posto occupi il proprio paese e se rispetto all'anno precedente si siano scalate oppure perse posizioni in classifica².

Si scopre in tal modo che l'Italia, pur avendo negli ultimi tre anni recuperato qualche posizione, continua ad essere molto indietro (al 69° posto) nella graduatoria, cosa che alimenta sui media infinite prese di posizioni polemiche. «Siamo dopo il Botswana e la Guyana!» si afferma scandalizzati. Il fatto che l'indicatore dia risultati inattesi fa sì che ogni anno – in particolare nei blog – ne venga aspramente contestata l'attendibilità!

Come spesso avviene – in un Paese in cui langue la “cultura del dato”³ – di fronte alle statistiche si discute senza prima aver compreso come esse si ottengono e cosa esattamente misurano.

Va allora spiegato che l'indice globale di diseguaglianze di genere si ricava come media aritmetica di quattro omologhi indicatori (chiamati “sottoindici”) relativi a quelli che il report chiama i “quattro pilastri” della costruzione:

- partecipazione economica e opportunità;
- grado di formazione;
- salute e sopravvivenza;
- responsabilizzazione in politica (*political empowerment*).

¹ Il *World Economic Forum (WEF)* è una fondazione senza fini di lucro con sede a Ginevra, in Svizzera, nata nel 1971 per iniziativa dell'economista svizzero Klaus Schwab. La fondazione organizza ogni inverno a Davos un incontro tra esponenti di primo piano della politica e dell'economia internazionale con intellettuali e giornalisti selezionati, per discutere delle questioni più urgenti che il mondo si trova ad affrontare, anche in materia di salute e di ambiente. Il *Global Gender Gap Report* è il risultato di una collaborazione di *WEF* con le competenti facoltà della Harvard University e della University of California, Berkeley.

² Il *Global Gender Gap Report 2014* è reperibile in rete all'indirizzo <http://reports.weforum.org/global-gender-gap-report-2014/>

³ Il termine “cultura del dato” si riferisce in senso stretto alla capacità di fruire di dati e statistiche disponibili considerati come una risorsa per disporre di informazioni attendibili e per prendere decisioni. In senso più lato il termine cultura del dato significa assunzione di un atteggiamento di onestà intellettuale che impedisce utilizzi manipolatori di dati e statistiche a vantaggio di tesi preconcepite e visioni unilaterali. In questo senso essa coinvolge tanto i produttori che gli utenti di dati e statistiche.

A loro volta i sottoindici sono ricavati da altri indici più analitici elencati nella seguente tabella.

Sottoindici	Variabili prese in esame
Partecipazione economica ed opportunità	Parità retributiva per lavori simili
	Stime del reddito da lavoro
	Impiego come legislatori, alti funzionari e dirigenti
	Impiego in ruoli tecnici e professionali
Grado di formazione	Tasso di alfabetizzazione
	Iscrizione nelle scuole primarie
	Iscrizione nelle scuole secondarie
	Iscrizione nelle scuole terziarie
Salute e sopravvivenza	Rapporto tra i sessi (donne/ uomini) alla nascita
	Aspettative di vita in buona salute
Responsabilizzazione in politica	Donne in parlamento
	Donne in posizioni ministeriali
	Numero di anni in cui una donna è stata capo dello stato

Tab. 1: Sottoindici GGGI

Per ogni variabile presa in esame sono specificate le fonti utilizzate e le modalità con le quali si ricavano gli indicatori relativi ai quattro pilastri (si tratta di medie ponderate con pesi ricavati in riferimento allo scarto quadrato medio della variabile esaminata nella distribuzione riguardante i 142 paesi presi in esame, in modo che ciascuna variabile abbia lo stesso impatto nell'ambito del sottoindice). Si adottano poi algoritmi di troncamento sui quali non ci soffermiamo⁴. L'indice complessivo (il GGGI) che, dopo le varie elaborazioni, si ricava per ciascun paese varia, appunto, da un massimo di uno (assenza di *gender gap*) ad un minimo di zero (*gap* massimo).

Per evitare errate interpretazioni degli indici occorre tener conto che la metodologia adottata considera, per ciascuna variabile, i differenziali e non i livelli assoluti: così ad esempio è indubbio che le lavoratrici italiane guadagnano più e stanno meglio di quelle del Botswana, ma qui – dovendo fotografare il *gender gap* – si considera lo scarto di reddito di lavoro all'interno del proprio paese! In altri termini l'indice è pensato per misurare *nei diversi paesi* il *gender gap* nell'accesso alle risorse e alle opportunità, piuttosto che l'attuale livello di risorse ed opportunità disponibili.

Si enfatizza in tal modo il concetto di *gender gap*, concetto speculare a quello di *gender equality* (e che può essere anche messo in discussione nel dibattito sulla questione femminile, ma a questo si riferiscono i dati della rilevazione in questione).

⁴ La base del ragionamento statistico per ogni variabile considerata è l'*equality benchmark* fissato ad 1 per significare il raggiungimento di una perfetta uguaglianza di opportunità. Succede ad es. che per la variabile "iscrizione alle scuole terziarie" in Italia il rapporto uomini donne sia 1,39 (ci sono più donne che uomini che accedono a tale livello di studi): l'indice viene troncato ad 1 in modo che non si operino nella costruzione dell'indice globale improprie compensazioni.

Si deve osservare come l'impianto metodologico si muova in linea con le raccomandazioni del Consiglio d'Europa (1998) che focalizzano l'attenzione sulla parità di partecipazione alla vita politica e pubblica, sulla formazione e sul raggiungimento dell'indipendenza economica, come obiettivi universali. La limitatezza delle variabili prese in esame (Tav. 1) può ovviamente essere oggetto di critica⁵. Occorre anche tener conto delle difficoltà di reperimento di dati in un *survey* internazionale così ampio.

La classifica delle varie nazioni in rapporto al *GGGI* (che vede tradizionalmente i paesi nordici ai primi posti, e l'Italia navigare verso metà classifica) rappresenta, come detto, l'elemento di maggior impatto mediatico.

A volte si oppone a questa graduatoria quella del *Gender Inequality Index (GII)* rilevata dall'*United Nations Development Programme (UNDP)* nella quale l'Italia invece occupa posizioni piuttosto lusinghiere⁶, traendone la conclusione che non vale la pena dare ascolto alle statistiche. In realtà le due rilevazioni assumono basi di calcolo completamente diverse. Il *GII* non tiene ad es. conto della parità retributiva per lavori simili che è uno dei fattori che maggiormente penalizzano il nostro paese. Vi sono inoltre due indicatori, su cinque presi in esame – il tasso di mortalità infantile e il tasso di fertilità adolescenziale⁷ – che non hanno equivalenti maschili e che costringono a faticosi aggiustamenti negli algoritmi di calcolo. Si tratta di indicatori che portano i paesi poveri in basso nella classifica, ma che non sono affatto esenti da possibili rilievi critici⁸. Ribadendo dunque la necessaria attenzione ai metodi di calcolo, va anche aggiunto che focalizzare l'attenzione solo sulla classifica redatta in base all'indicatore globale non costituisce il miglior utilizzo delle statistiche contenute nel report.

Sull'indicatore globale si può osservare come esso vari tra un massimo di 0,8594 (Islanda) ed un minimo di 0,5145 (Yemen), con uno scarto complessivo tra i due valori pari a 0,3449; tuttavia i due quartili centrali (che raggruppano il 50% delle nazioni considerate) stanno nell'intervallo tra 0,7269 e 0,6520 con uno scarto dei valori dell'indice pari solamente a 0,0749. Il *GGGI* è dunque un indicatore piuttosto sensibile, dove piccole variazioni possono determinare significative modifiche della classifica.

Il report del *World Economic Forum*, a sostegno della significatività del *GGGI*, mette in evidenza come esso consenta di apprezzare la esistenza di una correlazione positiva tra il valore dell'indice e il PIL procapite, a testimonianza del fatto che le pari opportunità (consentendo di meglio utilizzare il "capitale umano") hanno una incidenza positiva sullo sviluppo economico. La rappresentazione grafica di tale correlazione mostra tuttavia come essa tenda ad essere "compromessa" da numerose eccezioni, specie da alcuni paesi che fanno storia a sé: la eccezione più vistosa è quella del Qatar, che ha un PIL procapite eccezionalmente alto contro un *GGGI* inferiore al valore mediano della scala. Se ci si prende la briga – come ha fatto chi scrive – di calcolare il coefficiente di correlazione tra *GGGI* e PIL pro capite si evidenzia come esso sia piuttosto basso (pari a 0,23⁹). Più significativa diventa la correlazione (con un coefficiente pari a 0,40) con lo *Human Development Index (HDI)*, indice che – ispirandosi al pensiero di Amartya Sen – l'*UNDP* ha proposto come valutazione del benessere di una nazione alternativa a quella basata esclusivamente sul PIL pro-capite.

⁵ Avendo scelto come riferimento focale il *gender gap* alcuni fenomeni per i quali non è possibile fare confronti diretti sono lasciati fuori dal campo di indagine: non viene ad esempio presa in considerazione la violenza di genere!

⁶ Nel rapporto del 2014 l'Italia occupa un onorevolissimo ottavo posto!

⁷ Il tasso di fertilità adolescenziale è dato dal numero di nascite ogni 1000 donne in età tra i 15 ed i 19 anni. Il rischio di gravidanza tra le adolescenti è visto come importante indicatore «because women that have children at such young ages see their health and future opportunities in life compromised».

⁸ Per un esame critico del *GII* vedasi Iñaki Permanyer (2013).

⁹ Il coefficiente di correlazione misura la bontà o meno della correlazione tra due variabili: è zero quando non esiste alcuna correlazione, 1 quando la correlazione è perfetta.

È opportuno dunque non fermarsi – come solitamente avviene – alla classifica complessiva, ma considerare l'insieme dei dati che l'indagine ci offre e delle informazioni che da essi si possono ricavare¹⁰.

Risulta interessante, innanzitutto, prendere in esame i sottoindici relativi ai “quattro pilastri”. Si osserva a questo riguardo come l'indice “Partecipazione economica ed opportunità” abbia un *range* che va da un massimo di 0,8630 (Burundi!) ad un minimo di 0,2974 (Siria); il *range* di “Grado di formazione” va da un massimo di 1 (raggiunto da un vasto gruppo di paesi, e sfiorato con 0,993 dall'Italia) ad un minimo di 0,5743 (Ciad); il *range* di “Salute e sopravvivenza” varia tra 0,9796 (raggiunto anch'esso da molti paesi e sfiorato dall'Italia) e 0,9332 (Armenia); infine il *range* di “Responsabilizzazione in politica” va da un massimo di 0,6564 (Islanda) ed un minimo di zero (Brunei). Ci si può chiedere – vista la diversa ampiezza dei *range* – se non fosse opportuno calcolare l'indice globale come media ponderata anziché come media aritmetica semplice. In ogni caso le classifiche relative ai quattro pilastri mostrano come l'Italia risulti indietro (114° posto) soprattutto in quello della “Partecipazione economica ed opportunità” che dà conto del gap in rapporto alla condizione lavorativa.

Altre utili considerazioni si possono fare a partire da statistiche più analitiche, relative a raffronti “nel tempo e nello spazio”. Il confronto con la serie storica degli indici consente di vedere se e in che misura sia cresciuta o meno la eguaglianza di genere. Si scopre così che confrontando i dati 2006 e 2014 i progressi maggiori (+ 20,2 % del valore iniziali dell'indice) sono stati compiuti dal Nicaragua¹¹. Tra i paesi dell'UE è la Francia a registrare i maggiori incrementi dell'indice (+16,4%).

Nel report vengono poi presentate statistiche per macro aree regionali e per classi di reddito. I dati riferiti alle aree regionali sono per noi poco significativi essendo l'Italia inclusa nell'area “Europa e Asia Centrale”, mentre sarebbe stato più interessante considerare solo i 28 paesi della UE. Si possono comunque utilizzare i dati presenti nel report per effettuare le analisi che si desiderano: scopriamo allora che il *GGGI* calcolato per i 28 paesi dell'UE è pari a 0,732, ben superiore a quello relativo all'Italia (che si colloca solo al 21° posto nella graduatoria della UE).

Per quanto riguarda le statistiche per classi di reddito l'Italia si colloca ovviamente nella fascia più alta (reddito medio pro capite > di 12,616 US\$): tra i 48 paesi che cadono in questa fascia in riferimento al *GGGI*, il nostro paese occupa solo la 33ª posizione.

Dunque non c'è solo la brutta posizione nella classifica complessiva: sono molteplici i profili che vedono l'Italia in posizione critica in riferimento al *gender gap*, dato questo che indubbiamente merita attenzione!

Il report consente anche di avere una “fotografia” di ciascun paese; vi sono numerose informazioni di dettaglio che vanno a comporre il *country profile*; un grafico radar consente di avere una rappresentazione grafica degli sottoindici relativi ai “quattro pilastri”

¹⁰ Sarebbe utile se il Report fosse corredato da fogli excel scaricabili (o dall'intera base di dati), in modo che ciascuno possa elaborare statistiche di specifico interesse.

¹¹ Dato che invita ad approfondire quali politiche o azioni positive si siano realizzate con la presidenza di Daniel Ortega.

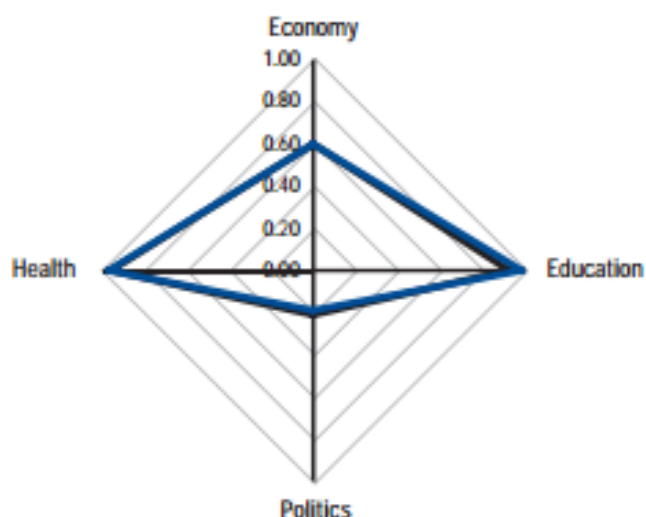


Fig. 1. Italia: grafico radar dei sottoindici

Per quanto riguarda l'Italia si vede come (analogamente a molti altri paesi) i sottoindici relativi al grado di formazione e salute siano praticamente pari al massimo livello di equità: penalizza invece il nostro paese il gap relativo a “Partecipazione economica ed opportunità” (particolarmente la variabile “Parità retributiva per lavori simili”). L’incremento tra il 2006 ed il 2014 del fattore “Partecipazione economica ed opportunità” è alquanto modesto (si passa 0,527 a 0,574): si conferma come tale fattore continui ad essere elemento di forte penalizzazione per la popolazione femminile¹². Questa avviene nonostante il fatto che proprio il 2006 ha visto l’approvazione del d.Lgs. 198 conosciuto come “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”!

Il recupero da parte del nostro paese di posti in classifica rispetto al report 2006 è quasi interamente legato al maggior numero di donne entrate in parlamento con le ultime elezioni e delle donne in posizione ministeriale (cosa che spiega l’incremento del sottoindice “Responsabilizzazione” in politica che passa da 0,0875 a 0,248).

Si può ovviamente obiettare che le variabili considerate nell’ambito del fattore “Responsabilizzazione in politica” non siano sufficienti a rendere il sottoindice realmente significativo; va però tenuta presente, come accennato, la difficoltà di reperire altri dati su una così vasta platea di nazioni.

Nella sezione *Selected contextual data* presente per ogni paese vengono forniti ulteriori dati che valgono a dettagliare aspetti sociali, sistemi normativi in essere¹³.

Va infine menzionata – senza che ci sia qui modo di parlarne diffusamente – l’appendice F) contenuta nel report ed intitolata *Detailed Results of National Policy Frameworks Survey*. Si tratta dei risultati di una indagine intesa a promuovere il *gender mainstreaming* che dal 2011 viene condotta dal World Economic Forum e che ha sinora coinvolto circa 80 paesi. Le politiche adottate con l’obiettivo di facilitare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro sono suddivise in quattro aree:

- congedo familiare;
- assistenza all’infanzia;
- sistemi di tassazione (con implicazioni di genere);
- uguaglianza e lavoro.

¹² Questo avviene nonostante la crisi economica abbia – nella generale precarizzazione del lavoro – colpito maggiormente il settore manifatturiero e quindi il tasso di occupazione maschile, rispetto a quello femminile.

¹³ Il quadro del contesto italiano è consultabile alla pagina 217 del report.

Le informazioni contenute nel Report 2014 danno luogo ad un quadro di sintesi per grandi aree geografiche¹⁴.

3. Valutare le politiche finalizzate alla eguaglianza di genere in Italia

Il Dipartimento per le Pari Opportunità esiste in Italia dal 1997. Nel 2006 è stato approvato il così detto *Codice delle pari opportunità tra uomo e donna* (d.Lgs. 198/2006) che stabilisce il divieto di discriminazione tra uomo e donna e che istituisce una serie di organismi per la definizione, il coordinamento, l'attuazione e il monitoraggio di politiche finalizzate alla parità di genere:

- la Commissione per le pari opportunità fra uomo e donna;
- il Comitato nazionale per l'attuazione dei principi di parità di trattamento e uguaglianza di opportunità tra lavoratori e lavoratrici;
- il Collegio per l'istruzione degli atti relativi alla individuazione e alla rimozione delle discriminanti;
- il Comitato per l'imprenditoria femminile.

Per avere un quadro delle sollecitazioni normative presenti nel nostro Paese in favore delle parità di genere andrebbero inoltre menzionate anche le direttive emanate dal Parlamento Europeo e dal Consiglio (Direttiva n. 73/2002, Direttiva n. 54/2006, ecc) che toccano tale materia.

Generalmente si riconosce come – anche in virtù di tutto ciò – si sia affermata una maggiore partecipazione delle donne al mondo produttivo e vi sia una sempre maggiore consapevolezza di come la parità sia un elemento necessario per la valorizzazione di tutte le risorse umane, viste come fattore di crescita civile ed economica.

Eppure – come detto nel paragrafo precedente – se si guardano i dati del *Global Gender Gap Report* pubblicato annualmente a cura del *World Economic Forum* si rimane inevitabilmente delusi. Consultando il report del 2014 si deve constatare come, nella classifica stabilita in termini di *gender gap* a livello mondiale (considerando ben 142 paesi), l'Italia occupi solamente il 69-esimo posto, mentre sono i paesi del Nord Europa in cima alla classifica.

Si può certamente affermare che la statistica in questione prende in esame un numero di variabili ancora limitato; tuttavia in Italia non manca certo la possibilità di consultare statistiche più analitiche. L'Istat rileva in modo sistematico dati sulle questioni di genere e cura pubblicazioni al riguardo¹⁵ e a partire dai dati Istat molte sono le dimensioni delle questioni di genere che possono essere approfondite¹⁶. Isfol ha proposto un Indice di Sensibilità di Genere (ISG) composto da due macroindicatori aggregati: IREG- Indice Regionale di equità di genere e ISGP- Indice di sensibilità di genere delle politiche¹⁷. Vi sono

¹⁴ Si tratta di una parte del report di difficile consultazione dove non ci sono statistiche o quadri sinottici facilmente consultabili. Sugli stessi temi il Report 2013 (Appendice E: *Policy Frameworks for Gender Equality*) offriva dati più analitici che consentivano, sia pure poco agevolmente, raffronti tra i vari paesi. Vale qui ancora l'osservazione su come sarebbe utile poter accedere direttamente alla banca dati su cui si basa il report.

¹⁵ Vedasi ad es. Romano, Mencarini, Tanturri (2012).

¹⁶ Vedasi *Che genere di crisi? Dossier sulle condizioni di vita delle donne*, pubblicazione a cura della campagna pubblica "Sbilanciamoci", uscita in occasione del 8 marzo 2013 <http://www.sbilanciamoci.org/wp-content/uploads/DOSSIER8MARZODEF.pdf>

¹⁷ Il report pubblicato nel marzo 2013 può essere scaricato dal sito <http://pariopportunita.foromez.it/content/isg-indice-sensibilita-genere-isfol-2013>

inoltre interessanti indici comparativi tra i paesi dell'UE forniti da Eurostat¹⁸. Esistono (o dovrebbero esistere) informazioni ottenute aggregando dati derivanti da strumenti di valutazione che sono stati introdotti per un *assessment* di piani e programmi volti alla parità di genere promossi dalla Pubblica Amministrazione¹⁹.

Sembra dunque possibile arrivare ad adottare in Italia strumenti per tentare di monitorare in modo sistematico gli andamenti statistici (senza l'ossessione delle classifiche²⁰) e gli esiti delle azioni intraprese nell'ambito della politiche di genere rendendo il tutto trasparente per la opinione pubblica. I ritardi in tal senso tanto più stupiscono in quanto tutti sembrano riconoscere il rapporto intercorrente tra questioni di genere e sviluppo economico.

Pesano come fattore di ritardo – al di là delle remore legate a una debole cultura del dato e alla limitata diffusione che hanno ancora nel nostro paese le metodiche di *policy evaluation* – la indubbia complessità del tema: non è infatti semplice arrivare a tracciare un bilancio delle politiche finalizzate all'eguaglianza di genere sia per l'ampiezza, la varietà e la trasversalità delle politiche (i soggetti femminili ai quali le politiche sono indirizzate non costituiscono affatto un gruppo omogeneo²¹), sia per le caratteristiche eterogenee che il mercato del lavoro e la struttura occupazionale presentano in Italia nei diversi settori professionali e nelle diverse aree geografiche, e ancor più per l'impatto della crisi economica che tende a rimettere costantemente in discussione l'occupazione, i modelli di welfare e finanche i diritti acquisiti, e per la nota e diffusa persistenza di *habitus* e stereotipi culturali difficili da superare²² che funzionano da pesanti ostacoli ai processi di cambiamento: tutti fattori che rendono incerto (o quanto meno assai differito nel tempo) il rapporto tra azioni intraprese e risultati conseguiti.

Ma la difficoltà nel tracciare un bilancio complessivo dipende anche verosimilmente dalle incertezze e dai dissensi riguardanti il quadro concettuale adottato per definire le politiche di genere, a cominciare dal significato stesso che può essere attribuito alla *gender equality*²³. Anche il quadro teorico e le pratiche legate all'approccio del *gender mainstreaming*²⁴ (approccio ampiamente diffuso, promosso dalla UE²⁵, inteso a superare la frammentazione e la separatezza che possono avere le varie iniziative "collocando il genere nelle politiche") non sono esenti da giudizi contrastanti²⁶.

¹⁸ I *Gender equality indicators* sono consultabili alla pagina http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/employment_social_policy_equality/equality/indicators_gender

¹⁹ L'uso del condizionale sembra d'obbligo visto che in documenti di fonte governativa relativi a "Le valutazioni del FSE 2007-2013" (<http://europalavoro.lavoro.gov.it/Documents/documento%20di%20sintesi.pdf>) leggiamo: «Le pari opportunità e la non discriminazione emergono come temi "ombra", poco considerati tra gli oggetti di tutte le valutazioni» e questo nonostante fosse stato adottato nella gestione dei Fondi Strutturali 2000-2006 una specifica metodologia di valutazione dell'impatto equitativo denominata V.I.S.P.O. (Valutazione Impatto Strategico Pari Opportunità) <http://www.retepariopportunita.it/defaultdesktop.aspx?page=981>

²⁰ È noto come per monitorare processi complessi sia preferibile non affidarsi ad un unico indicatore ma ad un "cruscotto" fatto di una pluralità di indici, utile a fotografare il fenomeno da diverse angolature.

²¹ Si dovrebbe parlare, nell'area "genere e lavoro", di politiche per l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro, la integrazione delle donne immigrate, il reinserimento lavorativo di chi ha perso il lavoro o di chi aveva smesso di lavorare per dedicarsi alla famiglia, l'imprenditorialità femminile, l'*empowerment* professionale, etc; vi sono poi le politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro, le politiche che promuovono la socializzazione e l'educazione in ottica genere; le politiche contro le varie forme di discriminazione ed altro ancora.

²² Citiamo gli stereotipi culturali che perpetuano i ruoli di genere, la diseguale ripartizione dei compiti di cura all'interno della famiglia, i contesti lavorativi orientati al maschile, ed altro ancora. Si tratta, com'è noto, di stereotipi che determino spesso fenomeni di autoesclusione negativa da parte delle donne.

²³ In particolare sono alcune posizioni nell'elaborazione femminista a mettere in questione il significato (e la non neutralità) del concetto di *gender equality*. Vedasi Verloo, 2005 e 2007.

²⁴ Vedasi la voce *gender mainstreaming* nel glossario sul portale Marcoaurelio <http://62.77.61.20/asp/MADoc.asp?IdT=20&IdD=4632>.

²⁵ Vedasi il *Manuale per il gender mainstreaming, l'inclusione sociale e le politiche di protezione sociale* predisposto nel 2008 dal *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1* e scaricabile dal sito <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/dipartimento/documenti/563-manuale-per-il-gender-mainstreaming-l-inclusione-sociale-e-le-politiche-di-protezione-sociale>

²⁶ Vedasi Walby (2005).

Le difficoltà accennate - che sono allo stesso tempo concettuali e inerenti la prassi - non possono ovviamente far accantonare il tema dell'*assessment* dei risultati connessi alle politiche di genere. Già sarebbe positivo dar seguito alle proposte sulla valutazione dell'impatto equitativo di genere nella gestione dei Fondi Strutturali²⁷, vista la scarsa efficacia con cui tali fondi sono stati spesso gestiti nel nostro Paese, a cominciare da una eccessiva attivazione di progetti incentrati esclusivamente su attività formative destinate a non avere effettive ricadute.

Altrettanto rilevante sarebbe la redazione del "bilancio di genere" nella PA²⁸, uno strumento diffuso a livello internazionale, già sperimentato in alcuni enti territoriali²⁹, oggetto di una direttiva emanata il 23 maggio 2007 dal Ministero per le Riforme e l'Innovazione nella Pubblica Amministrazione e del Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità, accolto anche nel d.Lgs. 150/2009. L'adozione di un bilancio di genere – secondo quanto si legge in un documento di fonte Dipartimento della Funzione Pubblica³⁰ – vale a:

- sensibilizzare gli amministratori e la cittadinanza sulla questione di genere e sull'impatto diversificato delle politiche;
- ridurre le disuguaglianze di genere attraverso una distribuzione più equa delle risorse;
- migliorare efficacia, efficienza e trasparenza dell'azione amministrativa;
- promuovere una lettura ed un'analisi della popolazione e delle diverse esigenze presenti nella comunità e rispondere coerentemente a esse;
- sviluppare dati e statistiche gender sensitive;
- rafforzare il principio di trasparenza e di partecipazione per quanto riguarda la gestione delle risorse collettive e le politiche pubbliche.

Si tratta – come sempre – di passare dalle enunciazioni alla implementazione di quanto previsto dal quadro normativo, anche in riferimento alle buone prassi esistenti in quest'area, senza tuttavia rimanere come spesso accade fermi alle sole sperimentazioni. Le variabili sopra elencate potrebbero essere tradotte per la massima parte in indicatori di risultato per comprendere la portata effettiva delle prassi di "bilancio di genere".

Il tema della definizione della *gender equality* si interseca, come sopra accennato, con quello del *gender mainstreaming*, un approccio alle politiche di genere ampiamente diffuso, proposto inizialmente dalle Nazioni Unite, e poi promosso dal Consiglio d'Europa e dalla UE.

²⁷ Si fa qui riferimento alla già accennata metodologia V.I.S.P.O. (Valutazione di Impatto Strategico Pari Opportunità) nata con l'obiettivo di valutare quali risultati la gestione dei Fondi Strutturali fosse in grado di produrre su quattro ambiti/obiettivi posti come strategici dalla Commissione europea:

- miglioramento delle condizioni di vita delle donne;
- miglioramento dell'accessibilità delle donne al mercato del lavoro ed alla formazione;
- miglioramento della situazione lavorativa delle donne sul posto di lavoro e redistribuzione del lavoro di cura;
- promozione della partecipazione delle donne alla creazione di attività socio-economiche.

Il documento "Attuazione del principio di pari opportunità per uomini e donne e valutazione dell'impatto equitativo di genere nella programmazione operativa Fondi strutturali 2000-2006" è reperibile in rete al sito http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/programmazione_2000_2006/Ob1/Linee-guida-vispo2.pdf

²⁸ Il Bilancio di Genere, o *Gender Budgeting* è uno strumento di analisi dei bilanci pubblici che prevede l'applicazione nella procedura di bilancio della prospettiva dell'uguaglianza tra uomini e donne in tutte le fasi e a tutti i livelli delle politiche pubbliche. L'obiettivo è quello di adottare una valutazione di impatto sugli uomini e sulle donne delle politiche di bilancio, ristrutturando le entrate e le uscite al fine di una maggiore equità, efficienza e trasparenza della azione pubblica rispetto alle pari opportunità.

²⁹ Si veda Galizzi (2012), ed anche Genova, Vincenti (2011).

³⁰ Vedasi il documento *Bilancio di genere: come redigere un bilancio sociale in ottica di genere*, disponibile al sito <http://www.urp.gov.it/Sezione.jsp?idSezione=1466> In appendice al documento sono indicate alcune esperienze di interesse per gli enti territoriali.

Il *gender mainstreaming* viene così definito:

«Il *Mainstreaming*, in una prospettiva di genere, è il processo di valutazione delle implicazioni per uomini e donne di ogni azione pianificata, compresa la legislazione, le politiche o programmi, in tutti i settori e a tutti i livelli. Si tratta di una strategia che a partire dalla progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione delle politiche e dei programmi in tutti gli ambiti politici, economici e sociali fa in modo che le donne e gli uomini possano beneficiare in ugual misura dell'uguaglianza e che la disuguaglianza non si perpetui. L'obiettivo finale è quello di raggiungere la parità tra i sessi»

Si sollecitano in tal modo i *policy maker*, ai vari livelli di intervento, a partire dai piani e programmi prioritari che si intendono indirizzare allo sviluppo economico e sociale nell'interesse comune, prendendo tuttavia in considerazione fin dall'inizio le implicazioni rispetto a situazioni di vita ed esigenze di cittadini e cittadine. Si tratta dunque di un approccio che – incorporando per così dire il genere nelle politiche e collocandolo all'interno della “corrente principale” (*mainstream*) dell'azione politica – intende prospettare un modo olistico di definire le politiche di genere capace di affrontare le cause interconnesse che creano disuguaglianza in tutti gli ambiti della vita (lavoro, politica, sessualità, cultura, violenza, etc.).

Il *gender mainstreaming* così concepito viene dunque prospettato come strategia di intervento politico-sociale che:

- deve essere integrata in tutti i livelli decisionali;
- coinvolge sia uomini che donne e fa pieno uso delle risorse umane;
- prende in considerazione la diversità tra gli uomini e le donne;
- rende visibile l'uguaglianza di genere nel *mainstream* dello sviluppo socio-economico.

In tal modo anche il problema della valutazione degli esiti raggiunti sembra doversi semplificare, collegandosi alla valutazione delle politiche del *mainstream*. La già ricordata prassi del “bilancio di genere” introdotta nella PA del nostro paese nel maggio 2007 da una direttiva congiunta del Ministero per le Riforme e l'Innovazione nella Pubblica Amministrazione e del Ministero per i Diritti e le Pari Opportunità, si ispira esplicitamente alle metodiche del *gender mainstreaming*.

Molteplici sono tuttavia le riserve mosse tanto alla impostazione concettuale quanto alla prassi del *mainstreaming* di genere (Walby, 2005). È stato intanto osservato che tale approccio si configura sostanzialmente come processo tecnico portato avanti dai normali *policy maker*, utilizzando strumenti metodologici che si presentano come neutrali. Si adotta in tal modo un'ottica integrativa più che trasformativa, ancora lontana da un percorso di maggior democrazia di genere, capace di dare realmente voce alla componente femminile, includendola nei processi decisionali. Si può inoltre osservare che incorporare il genere nelle politiche che hanno priorità (specie quelle economiche) significa rischiare di perdere di vista la specificità della condizione femminile; quella specificità che l'approccio delle “azioni positive” introdotto negli anni '90 cercava comunque di riconoscere.

Quando si afferma che «nella nostra definizione di equità di genere, il genere non è mai separato dalla razza, etnia, lingua, disabilità, reddito, o altre diversità che ci definiscono come esseri umani»³¹, si rischia di perdere ogni specificità della situazione femminile. Lo stesso avviene nelle prassi aziendali in cui si preferisce sussumere il tema della *gender equality* nelle equivoca dizione di *diversity management*. In tal modo si corre il rischio di fare

³¹ Tradotto dalla definizione di *Gender Equity* reperibile al sito <http://www2.edc.org/womensequity/about/define.htm>

un passo indietro rispetto alla prassi del c.d. “piano triennale delle azioni positive” previsto dalla legge 10 aprile 1991, n. 125 e successive modifiche.

Il dualismo tra *gender mainstreaming* e azioni positive viene, a livello di Commissione Europea, salomonicamente risolto nel *Manuale per il gender mainstreaming, l'inclusione sociale e le politiche di protezione sociale*, predisposto nel 2008 dal *Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1*, manuale che – giustapponendo i due termini – recita:

«La strategia utilizzata per raggiungere questo obiettivo [della *gender equality*] si basa su un duplice approccio: *gender mainstreaming* e azioni specifiche. Il *mainstreaming* di genere è l'integrazione della prospettiva di genere in ogni fase del processo politico – progettazione, implementazione, monitoraggio e valutazione – al fine di promuovere la parità tra donne e uomini. Il *mainstreaming* di genere non è un obiettivo in sé, ma un mezzo per raggiungere la parità. Allo stesso modo, non è interessato solo alle donne, ma al rapporto tra donne e uomini a beneficio di entrambi. Le azioni specifiche possono essere richieste in aggiunta per rimuovere le disuguaglianze tra uomini e donne che sono state identificate»

Tutte queste dichiarazioni da parte della Commissione Europea rischiano tuttavia di essere mere dichiarazioni di intenti, specialmente in tempo di crisi economica e di ricette neo-liberiste per uscirne. Come afferma Gabriele Michalitsch – scienziata della politica ed economista operante presso il Dipartimento di Scienze politiche della Università di Vienna –:

«La ristrutturazione neoliberista e la crisi economica hanno portato ad aumentare la disuguaglianza, la polarizzazione sociale e la disgregazione sociale. Che la politica di austerità favorisca questi sviluppi è ampiamente riconosciuto. I suoi effetti di genere, tuttavia, sono per lo più trascurati, anche se, in contrasto con la retorica pubblica delle pari opportunità e del *mainstreaming* di genere, la disuguaglianza di genere è in aumento» (Michalitsch, 2011).

Tornando al *Global Gender Gap Report*, è significativo vedere come il posizionamento della Spagna dopo l'avvio delle politiche di *austerità* sia passato, nel periodo 2011 - 2014, dal 12° al 29° posto³². La Grecia nello stesso periodo è passata dal 56° al 91° posto!

4. Bibliografia

Galizzi G. (2012), *Il bilancio di genere negli enti pubblici territoriali. Origini, strumenti e implicazioni aziendali*, Milano, Franco Angeli.

Genova A., Vincenti A. (2011), *Bilancio sociale e bilancio di genere*, Roma, Carocci.

Michalitsch G. (2011), *Austerity Promotes Gender Hierarchies*, al sito <http://www.social-europe.eu/2011/02/austerity-promotes-gender-hierarchies/>

Permanyer I. (2013), *A critical assessment of UNDP's Gender Inequality Index*, reperibile in rete all'indirizzo <http://paa2013.princeton.edu/papers/130872>

Romano M.C., Mencarini L. e Tanturri M.L., a cura di (2012), *Usa del tempo e ruoli di genere*, ISTAT.

³² La classifica del GGGR serve ad accendere delle spie che necessitano di ulteriori approfondimenti in termini di *policy evaluation*. Il caso della Spagna è analizzato in Sonia Ruiz Garcia (2014), “Austerity Policy from a Feminist Perspective. The Spanish Case” reperibile al sito <http://library.fes.de/pdf-files/id/10701.pdf>

Ruiz Garcia S. (2014), *Austerity Policy from a Feminist Perspective. The Spanish Case*, reperibile al sito <http://library.fes.de/pdf-files/id/10701.pdf>

Verloo M. (2005), "Displacement and Empowerment: Reflections on the Council of Europe approach to gender mainstreaming and gender equality", *Social Politics*, 2005, 12 (3). Il documento è reperibile in rete al sito

http://www.ru.nl/publish/pages/521661/social_politics_2005.pdf

Verloo M., a cura di (2007), *Multiple Meanings of Gender Equality A Critical Frame Analysis of Gender Policies in Europe*, CEU Press, 2007, reperibile al sito www.ru.nl/publish/pages/.../verloo_multiple_meanings_intro_2007.pdf

Walby S. (2005), "Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice", *Social Politics*, 2005 12 (3) scaricabile in rete dal sito

<http://eurogender.eige.europa.eu/documents/s-walby-gender-mainstreaming-productive-tensions-theory-and-practice>

Bilancio di genere: come redigere un bilancio sociale in ottica di genere, al sito <http://www.urp.gov.it/Sezione.jsp?idSezione=1466>

Che genere di crisi? Dossier sulle condizioni di vita delle donne pubblicazione a cura della campagna pubblica Sbilanciamoci, uscita in occasione del 8 marzo 2013

<http://www.sbilanciamoci.org/wp-content/uploads/DOSSIER8MARZODEF.pdf>

Manuale per il gender mainstreaming, l'inclusione sociale e le politiche di protezione sociale, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, Unit G1 (scaricabile dal sito <http://www.pariopportunita.gov.it/index.php/dipartimento/documenti/563-manuale-per-il-gender-mainstreaming-linclusione-sociale-e-le-politiche-di-protezione-sociale>)

DIVENTARE DIVULGATORI DI CULTURA SCIENTIFICA E TECNOLOGICA: UN'IPOTESI DI AMPLIAMENTO DELLA *PROFESSIONE FORMAZIONE*

di **Galileo Dallolio**

Da anni svolgo l'attività di formatore prevalentemente sui temi *gestione del personale e formazione formatori*. Dal 2012 a quest'attività si è aggiunta un'esperienza di autoformazione sul tema 'cultura scientifica'. Esperienza che descrivo e che, con alcune elaborazioni, propongo come tema di riflessione ai colleghi formatori con questo articolo.

1. L'origine dell'esperienza

Nel 2012, dopo il terremoto che ha colpito la bassa modenese – dove sono nato –, con un gruppo di amici ho studiato la vita culturale di una parte dell'Emilia. Lo scopo era quello di ricavare da un territorio colpito duramente temi per articoli, conferenze e per un materiale che poteva diventare utile in tempi successivi come forma di recupero di storia civica e indirizzato a un pubblico ampio e non solo locale. Il filo conduttore era ricavato dalle biografie degli iscritti all'Accademia dei Fluttuanti di Finale Emilia (1744), dai suoi fondatori, lo storico Cesare Frassoni e il medico Morando Morandi, e dall'ispiratore Ludovico Antonio Muratori.

In questa esplorazione è stato di conforto il concetto di *capacità negativa* che «non è mancanza di competenza specifica e 'positiva', orientata in senso strumentale. È piuttosto una sensibilità esistenziale e cognitiva nei confronti della realtà, o di ciò che chiamiamo tale, capacità di coglierne le molteplici dimensioni, e i significati, e le possibilità non immediatamente visibili». (Lanzara, 1993, p. 19)

Sono stati molti mesi di incursioni nella vita culturale – Accademie e Università –, dal 17° al 20° secolo, delle città che avevano avuto relazioni culturali con Finale Emilia, cioè Modena, Reggio, Ferrara, Bologna e Padova, dove Morandi si era laureato nel 1717. Entrando senza timidezze in temi trattati da specialisti, mi sono diventate familiari le storie delle Accademie delle Scienze di Bologna, dei Dissonanti e dei Medici Congetturanti di Modena, degli Ipocondriaci di Reggio e dei Ricovrati di Padova.

Le biografie di Marcello Malpighi, Eustachio Manfredi, Gian Battista Morgagni, Luigi Ferdinando Marsili, Bernardino Ramazzini, Ludovico Antonio Muratori, Laura Bassi, Luigi Galvani, Lazzaro Spallanzani, Gian Battista Amici, Giambattista Venturi, oltre a quelle degli

Accademici Fluttuanti, hanno permesso di cogliere correlazioni con altri ambienti e con altre persone.

La lettura di saggi e di epistolari mi ha fatto incontrare argomenti che sollecitavano approfondimenti. Ad esempio, quando lessi che un Accademico, nel rendere conto di un suo incontro con Newton a Londra, descriveva che questi era piuttosto seccato quando qualcuno in sua presenza osava parlare di Leibnitz, non potevo non chiedermi il motivo (c'era in gioco la primogenitura del calcolo infinitesimale).

Quando lessi che l'Accademico Fluttuante G. Passeroni propose l'*annoverazione* del poeta Giuseppe Parini all'Accademia dei Trasformati di Milano e questi, tra le sue odi, nel 1765, scrisse l'*Innesto del vaiuolo*, si aprì per il lettore-esploratore una sorta di accelerazione per capire le ragioni dell'attualità della *vaiolazione*. Lo studio di questa pratica, che veniva effettuata con l'innesto di materiale proveniente da pustole di persone ammalate di vaiolo e della quale il Morandi fu un pioniere fin dal 1722, obbligava ad approfondire il passaggio alla *vaccinazione*. Fu il medico inglese Edward Jenner che, nel 1749, osservò che le mungitrici che venivano colpite da *vaiolo vaccino* erano protette dalle devastanti epidemie di *vaiolo umano*. Ecco allora che un frammento importante di storia della scienza medica veniva appreso attraverso un percorso tortuoso ma che, in quanto frutto di ricerca, resta indelebile.

Certe adunanze accademiche dove venivano citati Bacone, Cartesio e Galileo, o l'*Académie des sciences* di Parigi, la *Royal Society* di Londra, la *Società Reale Prussiana delle Scienze* di Berlino fondata da Gottfried Leibniz mostravano inoltre come l'epoca fosse ricca di scambi e di idee e accendeva la curiosità per altri paesi e in particolare per la Rivoluzione industriale inglese.

2. Un primo bilancio

Partecipando a conferenze universitarie su scienza, idee, modelli, conquiste e ostacoli e leggendo testi di storia delle accademie¹ delle scienze² sulla rivoluzione industriale³, sulla strumentazione scientifica⁴ e su temi locali⁵ si è aperto un campo che, partendo dalle prime manifestazioni di pensiero scientifico nel '600 e passando per il secolo dei lumi, arriva al progressivo decollo dell'industrializzazione attorno alla metà dell'800 per approdare all'attualità dei distretti industriali: le piastrelle di Sassuolo, le macchine per l'imballaggio di Bologna, il bio-medicale di Mirandola, il settore alimentare della zona Modena-Reggio-Parma etc.

Questa esperienza ha arricchito il mio lavoro di formatore. L'ampliamento di conoscenza sull'economia del territorio fecondata dalle scoperte scientifiche ha permesso incontri con nuovi interlocutori e in diversi ambienti. La cultura materiale, «i manufatti urbani, gli utensili

¹ AA.VV. (2000), *I mille volti della Modena ducale. Memorie presentate in occasione delle celebrazioni di Modena capitale* Accademia Nazionale Scienze Lettere Arti Modena; AA.VV. (1994), *Accademia de' Fluttuanti Finale Emilia, Atti della giornata di studio 25 settembre 1993 per il 4° centenario della fondazione*, Modena, Aedes Muratoriana; Comitato nazionale celebrazioni (2009), *Guglielmo Marconi, un Nobel senza figli*, Bologna; Raimondi (1989); Missere Fontana, Turricchia, Marri, a cura di (2008); Barbieri, Taddei (2006); Zini (2011), Bresadola (2011); Tega, a cura di (2012).

² Bronowski, Mazlish (1962); Daumas (1969-1978); Enzensberger (1975-1979); Simili, a cura di (1998); Beretta (2002); Govoni, a cura di (2006); Gàbici, Toscano (2006); Conner C.D. (2008); Russo, Santoni (2010).

³ Cipolla (1974-1980); Musson, Robinson (1974); Vaccari (2008).

⁴ Tarozzi G., a cura di (1983); Tozzi Fontana, Dragoni, a cura di (1991); Dragoni (1997); Riviaccio (2001); Greco (2002); Paltrinieri (2008).

⁵ Comune di Bologna, a cura di (1980), *Macchine scuola industria. Dal mestiere alla professionalità operaia*, Bologna, Il Mulino; Unindustria (2012) *Dettagli d'impresa. Bologna: la storia, il territorio, l'industria*, Bologna; Campigotto, Curti, Grandi, Guenzi (2000); Consolini, a cura di (2006).

della vita quotidiana e le attività produttive», come la definisce la *Treccani on line*, attraverso le chiavi di lettura offerte dalla storia della scienza e della tecnologia, diventa un generatore di idee per la formazione su tali temi.

3. Una riflessione su ‘cultura scientifica e formatori’ (una ennesima riedizione delle *due culture*)

Nei programmi universitari di *scienza della formazione* e nei programmi dei master di *formazione formatori* non ho trovato riferimenti espliciti né alla storia della scienza né alla storia dell’economia. Credo che il ruolo che hanno avuto la matematica, la fisica, la chimica, la biologia nella trasformazione di molti lavori e nella creazione di nuovi e nelle tecnologie che le hanno incorporate debba far parte di questi programmi.

Per i formatori d’esperienza è molto probabile che la cultura scientifica, anche quando è espressa nella modalità della prospettiva storica e quindi al riparo da temuti incontri con temi percepiti ostinatamente come ‘specialistici’, continui a essere considerata non necessaria alla formazione. Del resto i formatori provengono prevalentemente da una cultura umanistica dove trovano posto una vasta gamma di altre scienze: psicologia, pedagogia, comunicazione, organizzazione ... ma quasi nulla dell’altra cultura.

Ma è anche probabile che la cultura scientifica non sia oggetto di interesse per il formatore, considerate le priorità nelle quali è impegnato. Per sviluppare un’analisi delle esigenze formative di un’impresa, realizzare un progetto (che sarà confrontato per contenuti e per costi con altri formatori concorrenti), tradurlo in giornate d’aula, la cultura scientifica non svolge una funzione strategica.

Uno storico della formazione aziendale in Italia potrebbe trovare le ragioni per cui a partire dagli anni sessanta si sia andato costituendo un *corpus di dottrina della formazione* dove temi quali *scienza* e *tecnologia* sono rimasti marginali. Marginalità rimasta anche in seguito, quando, per lo sviluppo della formazione finanziata, l’aumentato numero dei formatori riduceva o annullava la ricerca di nuovi mercati della formazione.

Negli anni attuali, per la crisi economica e per le molte trasformazioni nel modo di lavorare e di autoformarsi, il tema di nuovi sbocchi professionali merita attenzione.

Credo che sia utile a questo punto che il lettore esamini il materiale disponibile sul web⁶ che nel corso dei decenni si è andato accumulando sul tema della *divulgazione scientifica* da parte di vari Governi, che si soffermi sulla 24^a settimana per la diffusione della cultura tecnico-scientifica appena conclusa e legga il Bando per la diffusione della cultura scientifica (1.07.2014 n. 2216) dove è scritto:

«possono partecipare Istituzioni Scolastiche e soggetti pubblici o privati, diversi dalle Istituzioni Scolastiche, aventi sede in Italia, che hanno, tra i propri fini, la diffusione della cultura tecnico-scientifica, la tutela e la valorizzazione del patrimonio naturalistico, storico-scientifico, tecnologico ed industriale conservato nel nostro Paese, e **la realizzazione di attività di formazione e di divulgazione al fine di stimolare l’interesse dei cittadini** ed in particolare dei giovani ai problemi della ricerca e della sperimentazione scientifica, anche attraverso l’impiego delle nuove tecnologie multimediali».

⁶ <http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/ricerca/diffusione>;
<http://www.repubblica.it/universita/sintesi/sintesi1a.html>;
http://archivio.pubblica.istruzione.it/argomenti/gst/allegati/documento_di_lavoro_.pdf

4. Una riflessione su 'cultura scientifica e clienti'

C'è fabbisogno di cultura scientifica? "Per farne cosa?" Rispondono in molti. È talmente diffusa la convinzione che l'Italia sia agli ultimi posti nelle graduatorie che misurano certe macro competenze in Europa per cui viene considerato un luogo comune. Al pari di altri, più consolatori, i quali dicono che l'Italia ha comunque un sistema scolastico d'eccellenza rispetto agli altri paesi, e che nella scienza sono presenti altre eccellenze come quelle che si manifestano in vari successi italiani al CERN di Ginevra o sulle comete (*qualcuno ha forse visto come sono state progettate le attrezzature, o ascoltato interviste nel merito, o letto circa l'organizzazione manageriale che riesce a gestire 10 anni di attesa?*)

I festival della scienza sono affollati, i musei della scienza (Trento appena aperto) hanno impegni in crescita e un altro a Napoli è scomparso nel fuoco.

Si può dire che la cultura scientifica abbia mercato? Un mercato come lo concepisce il formatore fatto di giornate d'aula pagate, con esercizi, lavori di gruppo, verifiche e un miglioramento reale nella vita di lavoro del partecipante?

Non mi esprimo ma penso che esista una capacità di proposta da parte del formatore alla propria clientela fatta di imprese pubbliche e private, associazioni di imprenditori, lavoratori, dirigenti, professionisti, artigiani, commercianti ... sul tema *cultura scientifica e tecnologica*.

Una cultura scientifica e tecnologica il formatore la deve acquisire con pazienza e con metodo e deve sentirla come la maturazione di un processo di acculturazione personale. Deve ricavare dal proprio lavoro attuale, fatto di conoscenza dell'impresa, della sua organizzazione e delle persone che vi lavorano, un progetto che si traduca in una proposta alla stessa clientela. I Master universitari in Comunicazione Scientifica a Trieste (da oltre vent'anni), a Padova, a Milano, Torino etc. esistono, sono ben fatti e rispondono a esigenze prevalenti di comunicazione. Questa riflessione, che sottopongo al lettore di *Dialoghi* ha un'altra impostazione e nasce dall'interno della professione, quasi come una parziale autotrasformazione e un arricchimento delle competenze acquisite, e vede nel territorio dove si vive e si lavora, nelle sue Istituzioni culturali e in esperti di contenuto, partner di progetto e di iniziativa.

5. Bibliografia e sitografia

AA.VV. (2000), *I mille volti della Modena ducale. Memorie presentate in occasione delle celebrazioni di Modena capitale* Accademia Nazionale Scienze Lettere Arti Modena, Il Fiorino.

AA.VV. (1994), Accademia de' Fluttuanti Finale Emilia, *Atti della giornata di studio 25 settembre 1993 per il 4° centenario della fondazione*, Modena, Aedes Muratoriana.

Barbieri F., Taddei F. (2006), *Storia della Accademia Nazionale di Scienze Lettere e Arti*, Modena, Mucchi.

Beretta M. (2002), *Storia materiale della scienza. Dal libro ai laboratori*, Milano, Bruno Mondadori.

Bresadola M. (2011), *Luigi Galvani. Devozione, scienza e rivoluzione*, Bologna, Compositori.

Comitato nazionale celebrazioni (2009), *Guglielmo Marconi, un Nobel senza figli*, Bologna.

Bronowski J., Mazlish B. (1962), *La tradizione intellettuale dell'Occidente*, Milano, Edizioni Comunità.

Campigotto A., Curti R., Grandi M., Guenzi A. (2000), *Prodotto a Bologna. Una identità industriale con cinque secoli di storia*, Bologna, Renografica.

Cipolla Carlo M. (1974-1980), *Storia economica dell'Europa pre-industriale*, Bologna, Il Mulino.

Conner C.D. (2008), *Storia popolare della scienza*, Milano, Tropea.

Comune di Bologna, a cura di (1980), *Macchine scuola industria. Dal mestiere alla professionalità operaia*, Bologna, Il Mulino.

Consolini M., a cura di (2006), *Orientarsi alla cultura scientifica*, Confindustria, Miur, Regione E-R.

Daumas M. (1969-1978), *Breve storia della vita scientifica*, Bari, Laterza.

Dragoni G., a cura di (1991), *Instrumenta. Il patrimonio storico scientifico italiano: una realtà straordinaria*, Bologna, Grafis.

Enzensberger H.M. (1975-1979), *Mausoleum. Trentasette ballate tratte dalla storia del progresso*, Torino, Einaudi.

Gàbici F., Toscano F. (2006), *Scienziati di Romagna*, Milano, Sironi.

Govoni P., a cura di (2006), *Storia, scienza e società*, Università di Bologna, Centro internazionale per la Storia delle Università e della Scienza.

Greco P. (2002), *Einstein e il ciabattino. Dizionario asimmetrico dei concetti scientifici di interesse filosofico*, Roma, Editori Riuniti.

Lanzara G.F. (1993), *Capacità negativa. Competenza progettuale e modelli di intervento nelle organizzazioni*, Bologna, Editrice Compositori.

Missere Fontana F., Turrichia R., Marri F., a cura di (2008), *Carteggio muratoriano: corrispondenti e bibliografia*, Istituto per i beni artistici culturali e naturali dell'Emilia Romagna, Bologna, Compositori.

Musson A.E. Robinson E. (1974), *Scienza e tecnologia nella rivoluzione industriale*, Bologna, Mulino.

Paltrinieri G. (2008), *Bologna città del tempo. Calendario, Meridiane, Orologi*, Bologna, Giraldi.

Raimondi E. (1989), *I lumi dell'erudizione. Saggi sul settecento italiano*, Milano, Vita e Pensiero.

Rivieccio G. (2001), *Dizionario delle scoperte scientifiche e delle invenzioni*, Milano, Rizzoli.

Russo L., Santoni E. (2010), *Ingegneria minuti. Una storia della scienza in Italia*, Milano, Feltrinelli.

Simili R., a cura di (1998), *Ricerca e istituzioni scientifiche in Italia*, Bari, Laterza.

Tarozzi G., a cura di (1983), *Gli strumenti nella storia e nella filosofia della scienza*, Istituto per i beni artistici culturale e naturali dell'E-R, Bologna.

Tega W., a cura di (2012), *L'itinerario scientifico di un grande europeo. La regolata struttura della terra di Luigi Ferdinando Marsili*, Bologna, BUP.

Tozzi Fontana M., Dragoni G. (1997), *Interpretare l'innovazione*, Istituto per i beni artistici culturale e naturali dell'E-R, Bologna.

Unindustria (2012), *Dettagli d'impresa. Bologna: la storia, il territorio, l'industria*, Bologna

Vaccari V. (2008), *Joseph Priestley e la Lunar Society. I laboratori e la pratica sperimentale*, Milano, Franco Angeli.

Zini M. (2011), *Tre secoli di scienza. Lineamenti della storia dell'Accademia delle Scienze dell'Istituto di Bologna attraverso gli studi e le vicende dei suoi membri più celebri*, Bologna Bononia University Press (BUP).

Sitografia

<http://hubmiur.pubblica.istruzione.it/web/ricerca/diffusione>

<http://www.repubblica.it/universita/sintesi/sintesi1a.html>

http://archivio.pubblica.istruzione.it/argomenti/gst/allegati/documento_di_lavoro_.pdf

UNA CASE HISTORY. PREMESSA

Abbiamo ospitato, in questi anni, in *Dialoghi*, diverse testimonianze concrete, sia in relazione a progetti di sviluppo organizzativo e formazione svolti per organizzazioni private e pubbliche, sia mirate a riportare la voce (per es. attraverso interviste) dei protagonisti di processi di innovazione e cambiamento. La narrazione di casi aziendali – o case history – rientra a pieno titolo in questa attenzione a ricondurre le riflessioni a situazioni reali colte nella loro specificità.

Lo stesso titolo che abbiamo scelto, sin dall'inizio, per la principale rubrica della rivista, "esperienze e riflessioni", rimanda ad un necessario ancoraggio alle prassi, alle opportunità e alle difficoltà che si incontrano nei processi di cambiamento – in modo che la riflessione vi sia legata e non si esaurisca mai in un ricerca di un quadro coerente "a prescindere" o, peggio, diventi "un modello rigido" di intervento – e nei diversi contesti in cui tali processi si concretizzano.

Carlo Volpi, nell'articolo a seguire, presenta appunto la storia di un processo di cambiamento che ha investito tutta un'azienda, una media impresa che produce soluzioni software B2B per aziende di medie e grandi dimensioni, qui indicata con lo pseudonimo di "Hermes".

Il caso tocca diversi aspetti interessanti, legati a mutamenti che l'azienda – fino a quel momento operante in un mercato quasi totalmente *captive* – ha dovuto affrontare a seguito del taglio dei costi e delle commesse da parte del cliente principale (in conseguenza della crisi del settore), e dalla decisione, contestuale, del proprio management, di puntare su nuove commesse, fino al 50% dei ricavi. Si direbbe quindi che ci troviamo di fronte un esempio di risposta alla crisi attraverso una strategia sfidante, di ricerca di nuovi mercati e clienti, resa particolarmente difficile proprio dalla congiuntura economica, e che quindi richiedeva una impegnativa gestione del cambiamento su più livelli.

Nella case history è messa in luce proprio questa complessità e molteplicità: dal ripensamento del modello di *governance*, alla ridefinizione dei processi e dei ruoli, alla relazione con le RSU e relativa condivisione di scelte, alla gestione degli investimenti (e anche degli imprevisti), fino all'utilizzo, particolarmente prezioso per noi – dato il focus della rivista –, della leva della formazione, sia ai fini della ricollocazione del personale in uscita, sia per lo sviluppo di competenze interne necessarie ad affrontare quanto previsto dal piano industriale.

L'attualità del caso, nel suo complesso, è evidente, data l'affinità con diverse realtà aziendali nel contesto odierno: il percorso seguito, segnato da successi e difficoltà, opportunità colte e gestione costruttiva dell'errore, sembra indicare una via proprio nella attenzione ai diversi piani, anche "culturali", che un processo di cambiamento prevede.

E ci racconta anche – quasi a ribadire e sottolineare riflessioni già più volte fatte in *Dialoghi* – a quali condizioni la leva della formazione può essere in tali processi fondamentale, se non prevede percorsi rigidi e sa piuttosto intrecciarsi con le caratteristiche e la storia dell'azienda, le potenzialità che possono emergere dalla messa a frutto delle esperienze e del bagaglio di saperi interni (si parla di comunità di pratica), dall'utilizzo mirato e flessibile degli interventi. Chiamandoci a riflettere ancora una volta su un utilizzo veramente strategico dei dispositivi formativi e sulle condizioni che lo sostengono.

(E.S.)

UNA CASE HISTORY

RISPOSTE VINCI-VINCI ALLA CRISI AZIENDALE

di Carlo Volpi

Hermes¹ è una azienda che produce soluzioni software B2B per aziende di medie e grandi dimensioni.

Creata negli anni '90 da un ex dirigente commerciale IBM, l'azienda ha avuto per oltre 20 anni fatturati e margini in sistematica crescita. Grazie ad una simbiosi con il principale (quasi esclusivo) cliente, Hermes ha infatti tratto vantaggio da una elevata prevedibilità di ricavi, generati da commesse di notevoli dimensioni conquistate grazie ad una indubbia capacità di soddisfare e anticipare i bisogni del cliente.

Domanda di servizi in crescita di quantità e diversificazione hanno richiesto, negli ultimi anni dello scorso decennio, investimenti importanti per l'acquisizione di risorse umane e logistiche. Purtroppo in tempi di *skill shortage* gli ingressi in azienda non sono stati attentamente filtrati e hanno risposto più ad esigenze di urgenza e di copertura puntuale di competenze carenti.

All'esplosione della crisi, che nel settore di riferimento si è fatta sentire a partire dalla fine del 2010, l'azienda si è fatta trovare nel suo picco massimo di forza lavoro (circa 100 collaboratori) e con una liquidità incagliata in un investimento immobiliare importante. In risposta alla crisi il cliente principale ha ovviamente tagliato costi ridimensionando tariffe e valore delle commesse, ribaltando sui fornitori gran parte dei rischi. Hermes, per la prima volta nella sua storia, ha dovuto far fronte ad un esubero di risorse umane e a una limitata liquidità ed è emersa l'improduttività dei recenti investimenti in risorse umane e metri quadri. Esubero di risorse umane quantitativo ma anche qualitativo. Gran parte delle risorse più recentemente acquisite presentavano un ventaglio di competenze piuttosto limitato, sicuramente in grado di soddisfare alcune delle esigenze del cliente "core", ma in affanno nel rispondere alle richieste sempre più diversificate e raffinate dei nuovi clienti che l'azienda andava acquisendo sul mercato.

Con la fine del 2014 l'Azienda è pronta a dichiarare, a meno di fatti nuovi oggi imprevedibili, la conclusione dello stato di crisi senza aver subito un solo giorno di sciopero, aver ceduto asset strategici o aver lasciato collaboratori senza prospettive di impiego.

¹ Il nome dell'azienda è fittizio. Hermes è il dio greco dei commerci: lo stesso pseudonimo fu usato dal "maestro" (Geert Hofstede) per la ricerca base sull'impatto delle culture nazionali sui comportamenti organizzativi. Cfr. Hofstede G. (1980), *Cultures' Consequencies*, Sage Publication, New York N.Y.

Quali sono stati gli elementi chiave che hanno consentito alla Hermes di superare la crisi?

Una forte e determinata politica di investimento nella ricerca di nuovi mercati e clienti. Il piano industriale varato alla fine del 2010, in coincidenza con l'esplosione della crisi, fissava il raggiungimento in tre anni di un obiettivo molto ambizioso, probabilmente folle in tempo di crisi globale dei mercati: la crescita dei ricavi da nuove commesse extra cliente principale fino a raggiungere un sostanziale equilibrio tra ricavi da cliente principale e nuovi clienti. Il perseguimento di questo obiettivo è stato portato avanti senza compromessi come priorità assoluta e ha richiesto una rivoluzione culturale e l'emarginazione di quadri storici² non in grado di sostenere una politica commerciale più aggressiva fatta anche di acquisizioni di commesse sfidanti per obiettivi e di dimensioni inusuali per la tradizione dell'azienda. Molta sperimentazione, con conseguente sacrificio della redditività, è stata portata avanti in questo ambito. Non poche commesse sono finite senza margini e/o con clienti insoddisfatti. In alcuni periodi si era diffusa la percezione che l'azienda non avesse una strategia precisa, che si andasse a tentoni, tirati più dalle opportunità che non da una visione coerente.

Una capacità di cogliere opportunità di acquisizioni molto mirate che hanno affiancato nuovi business a fronte di investimenti sostenibili. Gli snodi critici che caratterizzano il settore ICT nella regione (deficit di imprenditorialità, difficoltà nel passaggio generazionale, scarsa competitività delle aziende di piccole dimensioni) sono stati colti dal piano industriale e visti come opportunità in prospettiva di possibili acquisizioni di aziende o iniziative imprenditoriali coerenti con il *core business* e con ritorni rapidi di investimento. Si sono perseguite quindi alcune di queste occasioni di acquisizione, emerse a seguito delle collaborazioni avviate per partecipare a progetti di ricerca co-finanziati dalla Regione oppure dalla Unione Europea. Per raggiungere tale obiettivo si sono inoltre attivate "antenne" finalizzate a cogliere opportunità emergenti da *spin off* universitari o *start up* in evoluzione presso incubatori. Anche in questo caso alcune trattative e accordi si sono rivelati non adatti alle dimensioni e alla struttura di Hermes, mentre si sono consolidate con risultati molto oltre le aspettative due iniziative di acquisizione di aziende molto simili ad Hermes per mercati di competenza, ma di dimensioni più piccole, che si sono rese possibili proprio per quella crisi di imprenditorialità individuata dal piano industriale come caratteristica del settore.

Una riconversione produttiva di gran parte dell'investimento immobiliare destinato oggi a servizi di ristorazione e catering. Su richiesta del principale cliente, che intendeva usufruire in remoto dei servizi di assistenza tecnica alle procedure, Hermes aveva acquisito un intero immobile in costruzione in previsione di dover mettere a disposizione del principale cliente un numero molto superiore rispetto al passato di postazioni di lavoro. L'immobile individuato, situato in una nuova area industriale, sembrava promettere una crescita rapida di valore a seguito della prospettiva di popolazione industriale dell'area stessa. Al contrario, il valore degli immobili si è contratto per effetto sia della crisi generale sia di alcune situazioni specifiche dell'area industriale circostante ancora oggi non del tutto affrancata da strascichi patrimoniali e giudiziari tra costruttori e creditori. Il cambio di management nel principale cliente ha fatto ripensare alle politiche di *outsourcing*: in conseguenza l'immobile costruito, attrezzato ed arredato, si è manifestato da subito esorbitante per le reali necessità di Hermes, in particolare per i costi di manutenzione ed utenze sproporzionati alle dimensioni

² Nel passaggio da una azienda piramidale ad una orizzontale sono venute meno le figure (2) che di fatto gestivano tutta l'azienda, essendosi una riconfigurata come account del principale cliente, l'altra uscita in mobilità volontaria.

reali. Falliti i tentativi di ricollocazione sul mercato a prezzi remunerativi dei piani non utilizzati, si è proceduto ad una operazione di diversificazione ristrutturando due terzi dell'immobile ad uso ristorazione con conseguente apertura di un caffè cucina che soddisfaceva le esigenze di pausa pranzo dei dipendenti di Hermes e di altri lavoratori dell'area, riuscendo a riequilibrare i costi di manutenzione e utenza.

Una scelta di assoluta trasparenza e una ricerca costante di dialogo con la RSU e di confronto diretto con i lavoratori. Hermes opera in un mercato sensibile agli impegni di responsabilità sociale della impresa: ha da subito escluso una politica di relazioni industriali volta allo scontro. Inoltre la tipologia di servizio offerta è molto sensibile a eventuali interruzioni per sciopero e perfino a una caduta della motivazione individuale dei lavoratori impegnati. Da una parte l'azienda ha cercato (e trovato) un costante dialogo con la RSU assistita dagli organi sindacali a livello provinciale. Dall'altra tuttavia il management non ha mai rinunciato ad un dialogo diretto con tutti i lavoratori portato avanti con riunioni entro ed extra orario di lavoro ma soprattutto con la individuazione di una struttura organizzativa basata su un consiglio di direzione che affiancava l'Amministratore Delegato e le figure dei responsabili di area di business visti come la cerniera critica in grado di rappresentare le istanze dell'azienda presso i lavoratori in tutti i momenti operativi ed informali, coglierne gli umori e rafforzare la comunicazione aziendale.

Un chiaro messaggio di visione ribadito con coerenza in tutte le occasioni: Hermes ce la farà ma non ci sarà lavoro per tutti. Questo è stato il messaggio che, attraverso tutte le istanze, si è cercato di portare avanti. Su questo la RSU ha affrontato discussioni infinite e si è posta in alcune occasioni in posizione critica ma mai antagonista e ha facilitato di fatto il raggiungimento di quegli obiettivi di ricambio delle risorse umane indispensabile al consolidamento dell'azienda. Ha sempre prevalso nella RSU e negli organi sindacali di area una visione volta a salvare l'azienda anche a costo del sacrificio di alcuni posti di lavoro.

Un uso flessibile e creativo degli ammortizzatori sociali come il contratto di solidarietà e la mobilità volontaria. Con forza la RSU ha escluso in ogni caso il ricorso alla cassa integrazione o la semplice messa in mobilità di alcuni lavoratori. Il contratto di solidarietà è sembrato, ancorché oneroso sul piano finanziario per l'azienda, lo strumento più idoneo per superare la crisi. Si trattava al tempo stesso di facilitare l'esodo di collaboratori il cui profilo non era più compatibile con i nuovi impegni dell'azienda ma anche di creare le condizioni per reclutare le competenze indispensabili per i nuovi business.

Sono state messe a punto misure di accompagnamento, a totale carico dell'azienda, come il supporto al re-impiego (disponibilità di un coach per bilancio competenza, riformulazione CV, valutazione opportunità, briefing e debriefing prima dei colloqui di selezione) e concessione di aspettativa per sperimentarsi in nuove attività quando non supportate da contratto a tempo indeterminato. Al contratto di solidarietà sono state affiancate attività di coaching individuale volte a supportare il collaboratore nella ricerca di una nuova collocazione soddisfacente. Il coaching, effettuato da una figura interna all'azienda, ma nella più totale riservatezza, ha permesso alla gran parte dei lavoratori coinvolti di definire meglio le proprie competenze attraverso un bilancio e raffinare i propri strumenti di comunicazione con potenziali datori di lavoro (non solo l'aggiornamento e ristrutturazione del Curriculum o la preparazione ai colloqui e l'analisi degli esiti, ma anche la mappa delle competenze e la presentazione sui social media più usati per il reclutamento sia in italiano che in inglese). In alcuni casi sono state proprio le competenze extra lavorative o accessorie o comunque non messe a servizio dell'azienda quelle che hanno consentito una decente ricollocazione sul mercato. In quasi tutti i casi è stato necessario disporre un periodo di aspettativa per i collaboratori ai quali venivano offerte opportunità di lavoro non a tempo indeterminato e comunque da sperimentare creando una rete di salvataggio in caso di

fallimento della prova o dell'iniziativa di auto-impiego intrapresa dal lavoratore. In molti casi i periodi di aspettativa sono stati prorogati o ripetuti.

Vale la pena di soffermarsi sulle strategie formative. Il piano di industriale aveva previsto massicce risorse per la formazione. L'ipotesi primaria era che la formazione avrebbe garantito l'acquisizione delle competenze necessarie ad affrontare le commesse più innovative. Non è stato così.

A fronte di un numero enorme di ore investite informazione (ben superiore alle 80 in media per ogni dipendente), solo parzialmente coperte da un progetto regionale peraltro poco sostenibile in termini di costi organizzativi, sono state poche le figure in grado di acquisire e consolidare le competenze effettivamente spendibili in progetti a più elevato valore aggiunto. Il progetto regionale ha preteso una programmazione rigida ed una definizione immutabile delle tematiche. I tempi di approvazione hanno fatto sì che, una volta approvato, il progetto fosse del tutto incompatibile con le esigenze effettivamente emerse dal mercato e dalla dinamica interna dei ruoli. È stato necessario addirittura rinunciare al finanziamento e ripresentare un nuovo progetto, ma anche in questo caso la programmazione rigida ha impattato duramente la struttura organizzativa.

Sono state invece molto più efficaci quelle attività di acquisizione e trasmissione della conoscenza quasi informali *peer to peer*. Prima di tutto la creazione di unità di business e l'assegnazione delle risorse alle stesse in modo da facilitare la creazione e sviluppo di comunità di pratica con seniority riconosciuta e incentivata sullo sviluppo e condivisione della conoscenza. Ma anche le iniziative di *guerrilla* attraverso brevissimi (max due ore) workshop convocati a breve termine dai collaboratori che intendevano condividere conoscenze acquisite nello sviluppo del progetto o in attività di autoformazione. Molte risorse sono state anche investite in seminari, webinar e workshop offerti sul mercato sia in Italia sia all'estero che hanno avuto un ruolo più di animazione culturale e facilitazione di networking ma non hanno davvero inciso sul sistema delle competenze e neppure sulla riqualificazione professionale.

Certamente il contratto di solidarietà ha aiutato l'azienda anche se l'impatto sui flussi finanziari è rimasto alquanto gravoso. Nessuno può nutrire dubbi reali che il ricorso ad ammortizzatori più rigidi come la cassa integrazione o la messa in mobilità o l'outplacement, per quanto di gran lunga meno costosi, avrebbero compromesso la resilienza complessiva dell'azienda³.

Ultimo ma non ultimo questo processo ha coinciso con il passaggio generazionale alla guida dell'azienda e una sua trasformazione da SW house focalizzata sullo sviluppo custom ad azienda a rete di imprese centrate sulla consulenza al cliente nel disegno di soluzioni integrate. Il passaggio culturale è stato significativo: da impresa sostanzialmente gerarchica guidata con carisma da un padrone/guru pioniere e anticipatore della innovazione tecnologica a una azienda più orizzontale con una direzione che si avvale della collaborazione delle figure emergenti diretta da un amministratore delegato (non specialista di informatica) focalizzato sui processi più che sui contenuti e che ha consolidato la propria leadership proprio nella gestione della crisi e attraverso il dialogo con i collaboratori.

³ Le risorse finanziarie sulle quali si è fatto leva nella gestione complessiva della transizione (durata in tutto 3 anni) sono state le riserve e il ricorso al credito bancario (inusuale per Hermes tradizionalmente abituata ad un cash flow che non richiedeva esposizione finanziaria).

II FILONE DEDICATO AL RUOLO DELLE DONNE NEL MONDO DEL LAVORO. LE INTERVISTE

a cura di Elena Sarati

Come già precedentemente ricordato, nel 2012 *Dialoghi* aveva inaugurato un filone dedicato al ruolo delle donne nelle organizzazioni e nelle professioni, e più in generale nel lavoro, con l'articolo di Ilaria Li Vigni¹, che ci aveva offerto una sintesi del quadro normativo e di un'applicazione spesso "mancata" – in campo aziendale e non – facendo l'esempio concreto della discriminazione di genere nella professione legale.

Con l'occasione avevamo sottolineato il forte legame con gli argomenti al centro della rivista: crediamo infatti non si possa parlare di sviluppo organizzativo, o di cultura d'impresa, – né tantomeno di qualità del lavoro – senza considerare il trascurato quanto imbarazzante particolare di una presenza femminile sottoesposta. Ci eravamo quindi presi l'impegno di proseguire in tale direzione di indagine, anticipando che, nei numeri successivi, avremmo proposto riflessioni e testimonianze, come è poi continuamente avvenuto.

Il presente numero presenta appunto un'analisi dei dati del *Global Gender Gap Report* e valutazione delle politiche di genere. Proseguono le interviste a donne in posizioni di vertice, utili a cogliere la questione sotto il profilo culturale e soggettivo, e a mettere in luce pratiche diffuse e possibili strategie di risposta e di cambiamento².

Proponiamo nelle pagine seguenti le testimonianze di Claudia Parzani, Avvocata, Partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP e Presidente di "Valore D", "Più Donne, Più Talento, Più Impresa" (fondata nel 2009) –, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda; e di Alessandra Carra, CEO di Agnona, Gruppo Ermenegildo Zegna, che ci racconta il suo percorso manageriale nel mondo della moda.

Ricordiamo che le testimonianze raccolte, i dialoghi, gli articoli che progressivamente verranno pubblicati confluiranno, nel 2015, in un numero monografico in cui si affronterà, in coerenza con quanto sopra esplicitato, il tema delle donne nel mondo del lavoro.

¹ Avvocata, Componente esterno della Commissione Pari Opportunità presso il Consiglio Nazionale Forense e del Comitato Pari Opportunità dell'Ordine degli Avvocati di Milano.

² La prima di una serie di interviste ha visto protagonista Roberta Silva, Direttore Generale e Amministratore Delegato di Bose Italia, indicata nel progetto "*Ready-for-Board Women*" fin dalla prima edizione 2009 tra le 70 Manager italiane che per competenza sono candidabili a far parte di un Consiglio di Amministrazione delle aziende italiane pubbliche e private²: ci ha raccontato il suo percorso e la sua esperienza – da giovane dirigente fino a, appunto, AD – e come, dal suo punto di vista, sia possibile intendere l'uso del "potere" al femminile in un ambito ancora quasi completamente maschile. Nel precedente numero abbiamo ospitato le testimonianze di Chiara Bisconti, Assessora Benessere, Qualità della vita, Sport e Tempo Libero, Risorse Umane, Tutela degli animali, Verde, Servizi Generali del Comune di Milano; di Linda Gilli, Cavaliere del lavoro, Presidente e Amministratore Delegato di Inaz; di Laura Viganò, Professore ordinario di Economia degli intermediari finanziari e Preside della Facoltà di Economia dal 2007 al 2012, e un dialogo con Cinzia Sasso, giornalista di Repubblica e autrice di numerose interviste a donne con incarichi manageriali e attività imprenditoriali.

INTERVISTA A CLAUDIA PARZANI, PARTNER NELLO STUDIO LEGALE ASSOCIATO IN ASSOCIAZIONE CON LINKLATERS LLP³

Subito la parola per descriverci in breve il Tuo percorso professionale.

«Sono laureata in giurisprudenza e il mio percorso fin da questi studi è stato segnato da una particolarità: ho scelto un indirizzo di impresa, con esami legati al mondo della finanza (cosa che allora non era percepita come una opportunità). Ho poi lavorato in diversi studi, affacciandomi successivamente al mondo degli studi internazionali: essendo appassionata di finanza e conoscendo – allora eravamo in pochi in campo legale – la materia (perché l’avevo, appunto, studiata in università) ho iniziato a lavorare intorno ai 27 anni nel settore Capital Markets e in diversi studi internazionali, appunto, che cominciavano ad aprire e a cercare professionisti esperti in questo campo. Dal 2007 sono partner nello Studio Legale Associato in associazione con Linklaters LLP, sono alla guida per l’Italia di Equity Capital Markets (quindi società quotate, anche banche) ed a capo del Settore del Lusso a livello mondiale.

Negli ultimi 4, 5 anni ho abbinato a questa professionalità tecnica l’interesse per le tematiche di genere, che sono entrate un po’ trasversalmente nella mia vita, dando vita a progetti di innovazione sociale. Ho costruito una Community (Breakfast@Linklaters) per donne manager (molte lavorano in aziende Clienti): si tratta di una iniziativa che Linklaters dedica alla business community femminile in Italia, il cui obiettivo è “promuovere il talento femminile” e creare un’occasione d’incontro per confrontarsi, condividere e approfondire le rispettive esperienze⁴.

Preparo donne manager a entrare nei consigli di amministrazione nell’ambito dell’iniziativa *In the boardroom*, realizzata sotto il cappello di Valore D con GE Capital (finanziaria di General Electric) ed Egon Zehnder. Sono infine (but not least!) sempre stata nel Consiglio Direttivo e dall’anno scorso Presidente di Valore D – “Più Donne, Più Talento, Più Impresa” (fondata nel 2009) –, prima associazione di grandi imprese creata in Italia per sostenere la leadership femminile in azienda⁵.

La filosofia di fondo che mi ha mossa nel promuovere e gestire queste attività consiste nella consapevolezza che ognuna di noi ha almeno una cosa che sa fare bene e sarebbe importante se la usasse non solo ai fini di business ma anche di “restituzione”: io ho cercato di metter a disposizione quello che sapevo fare bene, senza mai cercare un ritorno immediato. Il quale poi, anche per sé e per il business, c’è sempre, ma come conseguenza di un processo avviato e che continua a dare frutti anche inaspettati. In questo caso prima di tutto c’è stata una restituzione, un “mettere a disposizione”, con un’iniziativa di valore per

³ Intervista effettuata a Milano, il giorno 08 Ottobre 2014.

⁴ L’iniziativa si inquadra nell’ambito dei programmi di Corporate Responsibility e Gender Diversity promossi da Linklaters.

⁵ Recentemente il *Financial Times* ha insignito l’Avvocato Parzani del *FT Innovative Lawyers Awards* per aver contribuito alla creazione di “In the Boardroom”.
http://static.valored.it/storage/documents/sala-stampa/2013.10.04_FT_Pillars_of_creativity_and_vision.pdf.

tutti. Il mio scopo è essere felice, in termini di realizzazione, stare bene e pensare che sono riuscita a fare qualcosa di soddisfacente dove ho trovato un senso: questi progetti per me lo sono.»

Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Tua carriera, quelli che hanno dato una svolta al Tuo percorso?

«Un momento specifico, di grande opportunità di crescita, è legato a un socio, capo inglese, che era Managing Partner del primo studio internazionale presso il quale lavoravo. Stavo in stanza con lui: mi faceva partecipare alla vita dello studio, a un livello all'epoca superiore a quello cui altrimenti avrei potuto accedere. E mi ha insegnato anche ad essere propositiva, cosa che incontra le mie caratteristiche: sono molto creativa rispetto all'orientamento al dettaglio dell' "avvocato" e questa idea di proporre, di risolvere i problemi, a me piace molto. E poi ho sempre assecondato la mia natura, facendo quello che mi sentivo di fare, "ascoltando" le mie caratteristiche personali: tutti aspetti che poi mi hanno consentito di essere un avvocato affermato. E ascolto molto: questo mi consente di "prevedere", di anticipare i temi di attualità.»

Che cosa è stato fondamentale, secondo Te, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità e gestione di Clienti importanti?

«Fondamentalmente essere una persona disponibile, corretta, che ha sempre cercato di capire le esigenze degli altri. Già da giovane avevo clienti non ovvi per un giovane avvocato che poi mi hanno seguita: sapevano che avrebbero potuto contare su di me, sia perché facevo tutto il possibile per garantire un risultato, sia perché non insistevo su cose che non erano importanti per il cliente: sono figlia di un imprenditore e ho visto che fatica si fa a guadagnarsi la clientela. Credo di aver saputo impostare una relazione di vera fiducia: non ho paura di "perdere" nulla, e quindi dico quello che c'è da dire. I clienti lo sanno e si fidano.»

Ci sono stati momenti in cui hai avuto difficoltà come donna? Cosa hai provato e come li hai superati? *Facendo cosa?*

«Sì, ci sono stati momenti più difficili ... Per esempio, far percepire che sei la persona più *senior*, da donna, è stato a volte difficile. Può capitare, ad esempio, che con una donna non usino i titoli (chiamandoti "Signora", o semplicemente Claudia). Diciamo che non mi sono soffermata troppo su queste cose: in questi casi ho usato io per prima l'informalità. Altri ostacoli penso che ce li poniamo noi. E, riflettendoci, mi sono detta: non li ho. Neanche soggettivi: non ho sensi di colpa. Non "mi nascondo": le mie figlie sanno che lavoro (e trovano stimoli, in questo) e i miei Clienti sanno che ho tre figlie e una famiglia e, quando posso, mi prendo gli spazi che servono. Non "bluffo".»

Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha "fatto la differenza" e come, nel Tuo caso, sei riuscita a *comunicarlo, a spenderlo* all'interno di un contesto?

«Il primo è sicuramente il fatto che, quando sei una donna e al tavolo ci sono 90 maschi, nessuno va via senza sapere chi sei e questo, in un ambiente competitivo, è un vantaggio immenso. E poi ti chiedono sempre di intervenire (non fosse che per educazione), perché sei una donna! Altri elementi che possono pesarti come diversità, in realtà sono distintivi: però devi saperli gestire. Questo non è così comune: la gran parte delle donne arrivano e si siedono in seconda fila: c'è l'idea di non avere voce, di non avere il diritto a una voce.»

Che cosa a Tuo avviso “manca” nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?

«Ostacoli esterni indubbiamente ve ne sono. Il primo è di ordine culturale. La domanda che ti fa chi è un po' che non ti vede è sempre: “Sei sposata”? “Hai avuto figli?”, mentre al mio socio chiedono se ha fatto un'operazione interessante. Cosa la società si aspetta da te, e quindi cosa “tu devi” restituire –, i giudizi, le aspettative – pesa. Altre affermazioni su questa linea riguardano la sorte dei figli (tipicamente: “Povera/o bambina/o, con la tata, la mamma lavora tantissimo ...”). Ma le mie figlie hanno creato una loro socialità ricca che dipende anche dal fatto che io lavoro.

Ecco: credo si debbano affrontare queste cose in modo più diretto nei diversi contesti: in ufficio, come dicevo, non nascondo cosa faccio con le mie figlie e per loro, e viceversa. Dopodiché, se una delle mie figlie dovesse esprimere un'esigenza che richiede una scelta, non avrei dubbi.

Sul piano normativo credo si debba lavorare anche sulla paternità/genitorialità. Il welfare invece vedo che è sempre più legato alle aziende, più che al ruolo pubblico, e riguarda sempre più anche gli uomini.»

Ritieni esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne?

«Sì, come dicevamo prima. Intanto non ci si propone o lo si fa molto poco. C'è spesso un eccesso di perfezionismo nelle donne: prima di proporsi ci si deve sentire al massimo. Poi ci sono i condizionamenti sociali, come ho detto: l'idea di dover rispondere ad un certo tipo di aspettative. E c'è un piano economico: in un momento in cui la differenza economica rispetto a stare a casa (o a scegliere un lavoro meno sfidante) è poca, si tende a rinunciare.»

Vieni dal mondo delle professioni. Che differenza c'è secondo Te rispetto alle organizzazioni?

«Non sono mai stata in un'azienda “vera”. Sono stata un anno in Credit Suisse “in prestito”, ma il mio ambiente è quello degli studi professionali. E questo porta con sé un tema di flessibilità forte. Si è di meno e per questa ragione il lavoro può essere più facilmente “tailor made” sulle tue esigenze. D'altra parte quello della finanza d'affari è uno degli ambienti più *demanding*, con orari pesanti, urgenze. Devo dire che un mio punto di forza è che sono tranquilla: controllo bene lo stress. È stato importante.»

C'è una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Tu a cosa associ la parola “potere”?

«Al potere di fare. Sì: di fare. Il potere è qualcosa che mi prendo interamente ma non è mai fine a se stesso. Non mi interessa lo status, dove siedo, e non è legato all'apparire. Far accadere qualcosa è il vero potere. E in questo senso il potere è qualcosa che ti viene riconosciuto. Sono le persone che lavorano con me che mi riconoscono, ma questo anche quando non ero socia: organizzavo un gruppo, mi davano da fare per gli altri e per questo venivo riconosciuta.

Il tema dello status, poi, credo sia un fatto generazionale. Oggi i giovani lo sentono meno.»

Esistono secondo Te tratti “maschili” e “femminili” nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata? Una “specificità femminile”? Può essere possibile allora anche una sintesi?

«Come tratti femminili vedo una sorta di “accadimento”, una predisposizione a “prenderti cura” delle cose, delle persone. Penso che le donne in questo senso possano portare qualcosa di nuovo anche in campo economico, affrontando alcuni temi tradizionalmente più

femminili, per esempio (la salute, il sociale): questo fa delle donne potenziali elementi di cambiamento. C'è una disponibilità a "dare" e in questo le donne possono proporre un nuovo modello economico, in cui può esser forte l'idea di far crescere il business compatibilmente con l'idea di "restituire" al sociale. È un po' lo spirito che anima il progetto che ho citato sopra: ho visto che potevo "fare" e non aveva importanza se non c'era un ritorno immediato. Il ritorno è venuto, ma è scaturito dalla volontà di "restituire".

È anche un tema al centro delle attenzioni per es. del Prof. Attali, in Francia, negli ultimi anni: il fatto che un'azienda sappia impattare il sociale non è solo un elemento di immagine ma di business. C'è l'idea di reputazione, ma non solo, anche di posizionamento di un brand, di misurazione: le donne decidono l'80% dei consumi e il tema delle scelte etiche va tenuto presente. Quello che si sta cominciando a dire è che alcune scelte non si riescono a valutare oggi, ma hanno un valore intrinseco (importante di per sé) che può comportare sviluppi futuri. E le donne, in generale, "proiettano" nel futuro, proprio per questa tensione a "far crescere", a "dare". Ecco: su questi processi di cambiamento le donne potrebbero avere un ruolo fondamentale, anche perché per creare, diffondere nuovi modelli, servono occhi nuovi (diversi dalle "filieri di piccoli manager"). La stessa cosa vale per i giovani: scardinano meccanismi consolidati.»

Come si può "cambiare" secondo Te una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si "combatte" il pregiudizio e come, a volte, si può anche "tranquillizzare" (se fosse uno dei problemi...)?

«Innanzitutto bisogna sottolineare che raggiungere posizioni di potere non è un gioco a somma zero. Non è necessario pensare che l'alternativa sia "io" o "tu". Possiamo trovare il modo di starci in due. E poi credo ci voglia pazienza. Il giusto stile. Posso capire che le donne – che prima non esistevano nel mondo del business in posizioni decisive – possano destabilizzare. Lascio il tempo di comprendere, e pazienza se nel frattempo continuano a chiamarci "Signore" ... anche in "Valore D" ho voluto gli uomini, cercando di lavorare insieme. E ha funzionato benissimo.»

Una domanda più "privata": sei anche mamma di tre bimbi ...

«Ho tre figlie. Non sono per "pianificare" la vita in subordine alla carriera. Ho vissuto serenamente le mie gravidanze: più sei serena e più questo tema non diventa un ostacolo. Pensa che quando aspettavo la terza figlia, all'ottavo mese e mezzo, mi hanno invitato a Londra: non si erano accorti che dovevo partorire! Devo aver portato la pancia con disinvoltura ...»

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

«Per le donne essere più affettuose con se stesse, perdonarsi più cose, e quindi osare di più. C'è una immagine, molto bella: l'uccellino che è sul ramo non ha mai paura che il ramo si spezzi, perché ha fiducia nelle proprie ali ... Bisogna imparare a credere in se stesse!

Agli uomini direi che almeno una donna l'ameranno sempre: quello che farebbero per lei lo devono dare anche alle altre.»

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

«Per me continuare a lavorare con valore D a fianco delle aziende associate perché le cose avvengano prima di tutto lì. E poi perché le portino anche fuori.»

INTERVISTA AD ALESSANDRA CARRA, CEO DI AGNONA, GRUPPO ERMENEGILDO ZEGNA

Dott.ssa Carra, ci descriva in breve il Suo percorso professionale.

«Ho iniziato con la ricerca: agli inizi pensavo potesse diventare la mia passione, per cui, dopo la laurea in Economia all'Università di Bologna, sono entrata in Nomisma S.p.A. e poi nel 1996 nell'ufficio ricerche e studi di McKinsey, a supporto della parte consulenziale (per diventare poi a mia volta consulente). Ho lavorato presso Clienti per studi strategici, e in particolare mi sono occupata del settore *consumer goods* soprattutto retail. Mi accorsi che mi appassionava quel tipo di prodotto e in particolare è sbocciata una passione per il prodotto nel settore Moda.

La prima tappa in questo ambito è stato l'ingresso in Trussardi che ha segnato il passaggio da un'azienda americana a una familiare: sono rimasta poco meno di due anni, come Marketing e Licensing Director. Successivamente alla Levi's cercavano un country manager per un business in Italia, Dockers. La moda mi affascinava: il passaggio successivo, nei primi mesi del 2000, è stato in Valentino, come Vice President Worldwide Marketing, Sales e Retail, dove di fatto mi occupavo di tutta la parte operativa (dallo sviluppo prodotto, al global sales, al marketing, etc.), un'esperienza fondamentale. Poi sono stata in Ralph Lauren come CEO Sud-Europa e General Manager per la divisione donna e ancora nel Gruppo Vuitton come CEO Pucci. Dai primi di Maggio nel Gruppo Ermenegildo Zegna ricopro il ruolo di CEO Agnona, con un progetto di grande rilancio.»

Quali sono stati i momenti e gli incontri più importanti nella Sua carriera, quelli che hanno dato una svolta al Suo percorso?

«Il primo è stato in MCKinsey, che è stata una grande scuola: ho avuto lì l'opportunità di mettere insieme i miei studi universitari con il pragmatismo della consulenza, e la "velocità" richiesta in azienda: è da questa esperienza che ho ricavato gli strumenti grazie ai quali ciò che faccio oggi nel settore moda potrei farlo anche in altri settori.

L'altra esperienza decisamente importante è stato il passaggio da strutture tipicamente matriciali (importanti ma semplici), come quelle di una società di consulenza, ad aziende italiane complesse, con un cultura diversa. In Valentino, in particolare, ho imparato ad applicare la creatività a un modello di business: non è semplice, anche se sembra scontato quando si lavora con la parte creativa. Ho imparato integrare *the right and the left brain*, la cultura della creatività con il business.»

Che cosa è stato fondamentale, secondo Lei, per arrivare a livelli elevati di Responsabilità, fino al ruolo di CEO?

«Credo si possa fare il paragone con una “torta” e con ingredienti che un po’ mettiamo noi e un po’ arrivano. La carriera si fa perché si hanno le competenze, senza dubbio; perché si sa portare l’organizzazione intorno a sé; perché si ha anche un po’ di fortuna, nel senso di trovarsi nel posto giusto nei momenti congiunturali giusti (a me ha aiutato essere nel settore della moda in un momento di crescita); perché ci si mette passione: ho lavorato tanto. E poi perché ho incontrato persone che mi hanno insegnato a ragionare in modo strategico.»

Ci sono stati momenti in cui ha avuto difficoltà come donna? Cosa ha provato e come li ha superati? *Facendo cosa?*

«La difficoltà c’è spesso, in gradi diversi. Nelle culture più anglosassoni (dove però ti confronti molto con il mercato) compare indubbiamente meno.

Personalmente ho sempre cercato di allontanarmi dal modello della donna in grigio, che porta i pantaloni, alza la voce, non sa lavorare con altre donne, etc. Ho cercato di fuggire da questi stereotipi anche se, appena arrivata in un contesto nuovo, questa era chiaramente l’aspettativa, la “barriera”. Lo si percepisce: te ne accorgi.

Come si superano queste tipizzazioni? Sono diretta e dura, ma anche sorridente. Ci passo sopra, e non fingo assolutamente di non essere una donna. Questo soprattutto nei rapporti interni. Per quanto riguarda quelli esterni, mi sono abituata a tollerare alcune cose e a gestirle “spiazzando”. Quando sei giovane, in particolare, capita, se ti trovi in un contesto maschile, che “ti chiedano il caffè” (per esemplificare). Mi è capitato che, in un contesto maschile, i clienti parlassero con i capi area e non con me. Di solito ricordo il mio ruolo con un sorriso: se sei brava poi vanno oltre. Bisogna, in questi casi, “superare” la prima volta che accade – perché accade la prima volta –, senza irritarsi, ma facendo presente che si è lì e con un ruolo. Si rendono conto di aver commesso una gaffe, ed è inutile infierire.

Quello che invece non va bene è quando i tuoi responsabili faticano ad accettare che sei una donna e vuoi crescere, perché si fidano più di un uomo. In questi casi bisogna seriamente riflettere sul fatto che non siamo destinati a lavorare insieme!»

Quali sono stati invece i vantaggi, se ve ne sono stati? Cosa – pur in uno scenario non semplice – ha “fatto la differenza” e come, nel Suo caso, è riuscita a *comunicarlo, a spenderlo all’interno di un contesto?*

«L’unico vero vantaggio è che, lavorando nella moda, spesso sono la prima consumatrice del prodotto! Mi ha aiutato tantissimo l’esperienza retail: indosso ciò che vendo e questo è un acceleratore di comprensione. Poi forse il fatto di essere una donna aiuta a intuire le caratteristiche positive dei collaboratori, a organizzarmi ... ma sinceramente trovo uomini che lo sanno fare altrettanto bene.»

Che cosa a Suo avviso “manca” nel nostro sistema giuridico e nella cultura organizzativa che ostacola o non favorisce le carriere al femminile?

«Credo che gli ostacoli siano soprattutto di ordine culturale, a partire dalla capacità che dovremmo avere prima di tutto noi madri di crescere uomini in grado di stare al fianco di donne forti senza drammi. Le faccio un esempio: faccio fatica a spostare le donne all’estero, perché significa spostare un uomo che accetta di seguire la moglie o la compagna. Se una donna scandinava la porto facilmente in Italia con la famiglia, una donna italiana non riesco a spostarla in Giappone. Da un uomo invece un rifiuto ad andare, che so, a Hong Kong, non l’ho mai sentito, ed è importante in un mondo globale se si vuole far carriera.

Questo accade perché è ancora difficile far capire che può essere “lei”, la donna, che fa carriera in una coppia. L’uomo invece “può” occuparsi solo del lavoro ... Ma noi riusciamo

benissimo a far carriera e il *work life balance* funziona quando anche gli uomini hanno l'“intelligenza” di capirlo.

Questo sottintendere l'esclusività del lavoro per l'uomo (e non viceversa) vale, tra l'altro, anche per le donne che possono permettersi un supporto: si sentono in colpa, sul lavoro e casa. E questo è un elemento pesante nelle scelte.»

Ritiene esista anche un problema “soggettivo”, di auto percezione da parte delle donne?

«Sì. È vero che siamo “multitasking”, abbiamo forse una maggiore sensibilità, ma abbiamo anche alcuni limiti.

Uno per esempio è – lo noto in diverse colleghe – *la missione “io ti salverò”*, che implica cercare di potare tutti dalla propria parte, anche chi palesemente non lo è, tenere tutto insieme, come se cambiare le persone in un gruppo fosse un proprio fallimento. Per gli uomini in genere non è così. Dobbiamo fare i conti, realisticamente e senza ingenuità, che non tutti possono lavorare insieme.

Altro aspetto è l'*attesa del riconoscimento* (che significa: “Ti faccio vedere come sono brava e tu sarai in grado di riconoscermelo”). Le donne in genere dimostrano cosa sanno fare e poi si attendono che venga loro riconosciuto, gli uomini non si pongono il problema: di solito ti chiedono prima il riconoscimento perché sanno che ti porteranno i risultati ...

Anche gli aumenti di stipendio me li chiedono gli uomini. Le donne fanno una gran fatica, e quando un aumento lo dai, sembra quasi siano in imbarazzo. Una donna, in genere, si attende arrivi tutto perché l'ha dimostrato. Non chiedono ... E quando i risultati li hanno ottenuti, non ne parlano, non li espongono: non li valorizzano. Non li celebrano.

E poi non facciamo lobby: gli uomini creano, anche all'interno delle organizzazioni, occasioni di fare gruppo, di costruire sodalizi, che sono utili. Una donna, appena può, va a casa ...»

Ha risposto sopra alla domanda relativa alle caratteristiche del mondo del lusso e della moda rispetto alle professioni femminili e al Suo caso in particolare. Passo allora a una domanda relativa a una parola poco usata, quasi sussurrata: “potere”. Lei a cosa associa la parola “potere”?

«Il potere per me è libertà. È la possibilità di poter influenzare, fare cambiamenti: avere le leve per farli. In un ruolo apicale questo accade: hai le leve per incidere, per cambiare, che del resto è quello che si richiede a un CEO.»

Ha già risposto anche alla domanda se esistono tratti “maschili” e “femminili” nell'esercizio di un ruolo di responsabilità elevata, ponendo l'accento più che altro sull'accesso a tali ruoli. Ma allora, come si può “cambiare” secondo Lei una cultura che resiste all'idea di una donna al potere in un mondo governato da uomini? In quali aspetti nello specifico? Come si “combatte” il pregiudizio e come, a volte, si può anche “tranquillizzare” (se fosse uno dei problemi...)?

«L'Italia è pronta per figure femminili forti. Bisogna solo dar modo alle persone di arrivarci e dare opportunità perché avvenga. Certo, rimane il fatto che, guardandosi in giro, nei posti di potere si vedono ancora uomini. E allora mi chiedo anche: ma il potere le donne lo vogliono? È davvero quello che in tante vogliono? O ad un certo punto c'è altro che assume un valore più forte rispetto ad avere una bella carriera? Mi domando se alcuni “fermi” (che valgono anche per gli uomini) non siano volontari. È una domanda aperta.»

Una domanda più “privata”: la Sua dimensione personale, familiare, quanto ha influenzato la Sua carriera?

«Ho un marito e prima compagno che mi è stato di grande aiuto. Il mio lavoro prevede, per esempio, che io viaggi spesso ovunque, ma non mi ha creato alcun conflitto familiare. Abbiamo due figli e io ho la mia carriera, ma questo non ha minato gli equilibri. Ci siamo scelti.»

Naturalmente, un suggerimento per le donne e ... uno per gli uomini.

«Per le donne pensare che lo sono e continuare a comportarsi da donne, senza forzature, mettendo davanti la professionalità, la consapevolezza di ciò che si sa fare (senza sindromi da prima della classe...) e imparare a celebrare i propri risultati.

Per gli uomini imparare a lavorare con le donne facendosi caprie, cambiando codici. Quelli machisti, che spesso usano tra loro, noi non li apprezziamo ... Potrebbero sfruttare invece le capacità analitiche. In sostanza, adattare i codici.»

Prendiamoci un impegno. Un (ulteriore) piccolo contributo per favorire il cambiamento: quale può essere?

«Il mio impegno è di far crescere le persone con cui lavoro con equilibrio, senza pregiudizi. E aiutare le donne in particolare a capire quali sono strumenti per essere valorizzate, per decidere quel che per loro, nel rispetto delle loro scelte, è giusto.»

RACCONTI
di Mauro Bini

PER PRIMA, LA STRATEGIA

- Dottore, l'ha letto il Sun Tzu?
- L'arte della guerra? Certo. Molto interessante. Potrei dire che lo tengo sul comodino.

Lui è un imprenditore di successo, uno di quei casi in cui aggettivo e sostantivo rispondono a verità. Lunghi capelli bianchi, sguardo acceso, inquisitivo, e atteggiamento vigile, con un filo di sanguigna arroganza. Però mai algido. Abrasivo, sì. Per disaccordi familiari ha iniziato, appena adolescente, la sua attività in uno scantinato della vecchia Milano, ora è un marchio internazionale, prodotto solido, all'avanguardia per soluzioni innovative e design. Dai primi anni novanta ha cominciato a “confondersi” – usa proprio questo termine – con i cinesi, spostando là alcune produzioni finali. È perplesso, lui non l'avrebbe fatto perché la sua è una azienda italiana. Ma “sa com'è, il costo del lavoro, una opportunità mi hanno detto gli amici della Confindustria. I cinesi brava gente, obbedienti, però guai a fidarsi dei loro apparati elettrici. Quelli dobbiamo poi controllarli ad uno ad uno”.

Non ho mai letto Sun Tzu, però so che scriveva della massime e dei consigli. E ne avevo letto uno citato in un suo libro da Eduardo Mendoza che diceva così: “Spesso non sai di che cosa ti stanno parlando e te l'hanno già messa in quel posto”, affermazione, per quello che so della vita, incontrovertibile.

Ma non è questo che importa. Mi avevano avvisato prima dell'incontro che l'anziano imprenditore si era innamorato dell'ignoto stratega taoista, allora di moda, e tanto per orientarsi su chi aveva di fronte, d'abitudine poneva preliminarmente quella domanda. Bastava rispondere di sì e subito si quietava, rassicurato dalla comunanza di pensiero. Si accontentava, senza approfondire più di tanto.

Per esperienza so che la strategia è importante. È come un faro che illumina il convulso agitarsi del quotidiano: gli dà senso e direzione. La strategia è il mondo delle possibilità; la struttura, cioè le cose come sono in quel momento, il mondo del reale. Fra loro vi è la stessa relazione che corre fra l'utopia e la trasformazione della realtà. La strategia è lo spermatozoo che feconda il ventre, poi il ventre si muove alle sue condizioni con esiti a volte inaspettati. In questi casi, nella teoria si parla di effetti inattesi o perversi, come a dire che non basta l'incontro del ventre con lo spermatozoo perché tutto fili liscio. Per questo, viene da pensare che la strategia debba essere una cosa seria e tener conto di tanti elementi per trasformare l'idea in possibilità e la possibilità in realizzazione. Si usa dire che il mondo è lastricato di buone intenzioni, ma che non bastano. Ci vuole altro, come tra il dire e il fare. Ciò non impedisce che si dicano e facciano sciocchezze. E la strategia ha le sue colpe.

Il contrario della strategia è il “navigare a vista” (si sente dire “non possiamo mica navigare a vista: ci vuole una strategia”), ma a pensarci bene anche il navigare a vista è una strategia quando non si hanno altre possibilità di navigazione. E richiede una particolare sapienza marinara.

Ho conosciuto molti strateghi ma quello che più ha colpito la mia curiosità di pellegrino d'industrie è stato Attilio Pallonetto, persona stizzosa e futilmente aggressiva, di statura razzente e di disperata autostima che lo faceva esplodere in improbabili visioni strategiche. Attilio Pallonetto aveva le dita a spatola come le palme del gecko e le muoveva di continuo per indicare, sottolineare, asserire oppure negare. Perché lui *pensa diverso*, se non contrario, dagli altri. E lo dimostra: proietta lucidi piani di quadrati, rombi e frecce che indicano la strada da seguire per raggiungere la soluzione migliore. I suoi disegni, come grimaldelli, aprono insperati vasi di Pandora portando per mano chi lo ascolta verso l'Eldorado del successo industriale. Ignorarli sarebbe follia, criticarli pura impudenza aziendale.

Prende una delle aziende controllate dalla impresa, la posiziona, la segmenta, evidenziando la "forza" e a volte tralasciando la "debolezza" (coraggio ci vuole, ovvia!), e dimostra nella sua sequenza di quadrati, rombi e frecce come si possa passare dal momentaneo 10% del mercato ad un futuro prossimo del 50%, "come minimo". Sempre comprando le aziende concorrenti dato che è inutile e dannosa una "lotta sui prezzi". In certi casi oltre che i concorrenti può valere la pena comprare anche le attività complementari, per fare sinergia, soprattutto nel settore delle utilities. "Ampliare la piattaforma di offerta" dice, aprendo le sue dita a spatola. C'è bisogno d'investimenti? Che ci pensi l'azionista, io sono solo lo stratega.

A suon di ascoltarlo mi sembra, nella sua ripetitività, un giuoco facile e persino stucchevole, e mi ricorda la storia della contadina che, portando sulla testa la cesta di ricotta, andava al mercato fantasticando di una progressiva crescita delle sue attività e del denaro di conseguenza guadagnato. "Con i soldi della ricotta compro ... che rivendo, ...e ricompro ..e rivendo" sino ad avere villa, carrozza e servitori. Così pensando, inciampa in un sasso, e la ricotta cade per terra facendo sfumare tutti i suoi sogni.

Lo stratega assomiglia a quella contadina, ma è meglio non dirlo, tanto con lui sarebbe come "pestare l'acqua nel mortaio".

Ci pensano gli occhi del presidente, sempre impeccabilmente attento, che a tratti lasciano intravedere una contenuta perplessità, venata di bonaria ironia. I cordoni della borsa li tiene lui, uomo oculato e parsimonioso. E non è facile convincerlo. Ascolta, prende appunti, poi leva la seduta dicendo che deve pensarci su, che intanto "ci siamo conosciuti". Il suo cruccio è che c'è molto liquido nel cassetto e bisogna pure fare qualcosa. Lo hanno messo in quella posizione perché investa, apra nuovi rami di attività così da compensare i momenti di ciclo negativo della attività principale del gruppo. E non passa giorno che qualcuno non gli suggerisca nuove acquisizioni di aziende per rafforzare il progetto di diversificazione produttiva dalla attività originaria. Lui, invece, visto che di acquisizioni ne sono già state fatte, preferirebbe potenziare e consolidare il patrimonio di attività già esistente, crescere sui mercati dove è già presente sino a raggiungere dimensioni di sicura rilevanza. Nel medesimo tempo fare pulizia di quelle acquisizioni "strategiche" che si sono mostrate alla prova dei fatti scelte infauste. E siccome sbagliare due volte è "diabolico" anche per questo ci va con i piedi di piombo prima di spendere ancora.

Gli brucia sotto la sedia l'acquisizione di una azienda straniera sbandierata dai suoi predecessori come una irripetibile occasione di sinergie che poi nei fatti si era dimostrata un gettare soldi nella pattumiera. Avevano comprato a caro prezzo i brandelli scomposti di un ramo d'azienda in liquidazione, senza prodotti e nerbo tecnologico. Un fantasma il cui passato splendore sopravviveva solamente nella vacua sicumera professionale dei suoi residui dipendenti, quelli, cioè, che non avevano trovato alcuna alternativa di occupazione. I migliori o più competenti se ne erano andati da tempo, ai primi accenni di vendita.

Il presidente da tempo rifletteva su come liberarsi di quell'inutile fardello e aveva chiesto a Pallonetto di disegnare una strategia di dismissione di quella attività in terra straniera, con

modalità poco dolorose ma definitive. Ad esempio, vendere quel poco che ancora ci fosse di buono, incorporare quello che poteva essere utile, liquidare il resto, senza far troppi danni alle persone che avevano già una certa età.

Il mandato era inequivoco e lo stratega Pallonetto si mise al lavoro coinvolgendo nel progetto anche il presidente-direttore-generale (PDG) della società straniera, uomo algido e di ferree certezze cartesiane che parlava con un intercalare di sbuffi, tipici della sua terra. Il progetto venne definito, nelle sue linee essenziali e nei suoi passaggi operativi, in un paio di mesi. Era composto di due parti; la prima evidenziava la innegabile criticità della situazione: carenza di commesse, sostanziale debolezza di mercato e preoccupante vuoto di competenze. La seconda sottolineava, capovolgendo con un guizzo dialettico gli esiti della prima parte, come solo un nefasto pregiudizio avesse sino ad allora precluso la piena visione del potenziale di sviluppo di quella azienda. Una azienda considerata decotta poteva divenire alla luce di un rovesciamento strategico il cavallo di troia per aggredire con successo un mercato di nicchia, poco popolato e ad alto valore tecnologico. E un apposito disegno mostrava il percorso della nuova epifania. “Oggi la nostra azienda occupa meno del 10% di quel mercato di nicchia ma.. – una freccia ci porta al primo passaggio virtuoso – se acquisiamo questi due clienti di visibilità internazionale passiamo al 25% e.. – seconda freccia, secondo passaggio – allora con questa nuova dimensione possiamo acquisire l’azienda oggi leader di mercato con il suo 40% e.. divenire noi leader di mercato con oltre il 60%. Il tutto nel giro di appena tre anni”. Con questa potenzialità di sviluppo “liquidarla oggi sarebbe un grosso errore strategico”. Agli astanti per lo stupore era cascata la mascella e tutti guardavano il presidente con negli occhi la muta domanda se Pallonetto “lo era o ci faceva”. Nel frattempo, il presidente-direttore generale della azienda in questione gira sui presenti il suo sorriso *blasé* quasi a commiserarli mentre lo stratega ha negli occhi un lampo di perfida soddisfazione. “Non ci avevate pensato – sembra dire – ma basta considerare le cose da un altro punto di vista, quello strategico, ovvia!”

I presenti cominciano a opinare: come è possibile attrarre clienti strategici se l’azienda gode nel suo settore di affidabilità zero, sviluppare nuovi prodotti se al suo interno mancano le competenze tecniche necessarie, se non esiste una efficace rete commerciale, se, se.. Insomma, come si può realizzare una strategia in assenza di una struttura in grado di realizzarla. È un caso di strategia impossibile! E poi questo significa mantenere in vita un cadavere sperando che risorga. Altri costi, altri investimenti, creare nei dipendenti attese che potrebbero essere illusorie. Se le cose stanno così, se questa azienda “rigirata” ha tutte queste potenzialità, che dite, non sarebbe meglio, allora, cercare un acquirente già in carne che sia interessato a comprarla per entrare in un nuovo mercato nazionale?

“Errore, dice lo stratega, se la vendiamo ora non riusciamo a realizzarne tutto il suo valore, gettiamo via l’acqua con il bambino. Meglio venderla dopo che l’abbiamo rafforzata, con delle buone commesse in pancia e controllando una maggiore fetta di mercato. Per vendere bisogna prima accrescerne visibilmente il valore. Allora sarà un buon affare. Facciamo un primo percorso virtuoso, poi si vedrà se puntare alla leadership di mercato o vendere”.

Messa così, a voler chiudere gli occhi sulla realtà, parrebbe persino ragionevole. Qualcuno fra i presenti (il solito S. Tommaso che vuol metterci il naso) chiede come si possano acquisire commesse nuove se da almeno due anni non ne esistono nemmeno di vecchie. Altro sorriso *blasé* del presidente-direttore generale: noi, lui e lo stratega, sappiamo quel che diciamo e per fare un esempio vi dirò che c’è già una trattativa avanzata con cliente strategico per la fornitura di un impianto. Certo, cosa delicata economicamente e tecnicamente per la quale c’è bisogno che l’azionista si spenda come promotore d’immagine e, beh! sì, anche con qualche investimento. Per parte nostra daremo una bella frustata di orgoglio alla maestranze, che tornino a progettare e ad aver la fiducia del cliente con la

sicurezza professionale di una volta. Qualcuno (S. Tommaso) rileva che come handicap di partenza non è male, soprattutto la assenza di professionalità adeguate. Per quelle possiamo sempre rivolgerci al mercato della consulenza tecnica, risponde il presidente-direttore generale straniero, come se le avesse già in tasca.

Decisione, chissà perché?, di andare avanti con il primo passo e con la sferzata di orgoglio alle maestranze.

Raccolti in assemblea plenaria i resti di quella che fu una orgogliosa armata di competenze professionali, consapevoli della loro pochezza si attendono una comunicazione di liquidazione aziendale, il tutti a casa. Quando lo stratega Pallonetto intona il suo richiamo all'orgoglio professionale – quasi un "*allons enfants de la patrie*" – restano prima sorpresi e poi perplessi, segno che anche questo espediente non è nuovo. E ci vuole molta insistenza per ottenere un certo interessamento. La struttura, quelli che conoscono il pantano dove posano i piedi, sanno che è una strategia impossibile, ma alla fine fanno finta di crederci. Magari solo per quieto vivere.

Un anno dopo presso la Prefettura Dipartimentale viene avviata la messa in liquidazione dell'azienda.

FRAGMENTA

di Galileo Dallolio

DOBBIAMO RIPARLARNE

Come dire che gli agrimensori debbono ripetere la loro fatica, che i confini hanno perso i bordi e che il fantasma della spirale ha ripreso forma.

Riparlarne significa praticare l'imponderabile, assistere ai parti del caso, frequentare l'anello di Moebius.

Chi decide di riparlarne si concentra sul piacere del ripensamento, vuole sentire il fresco dell'ombra, la pausa della fecondità e il piacere dell'attesa.

Dobbiamo riparlarne significa praticare il linguaggio circolare ora convesso ora concavo, nascosto e sotterraneo come un fiume carsico, in attesa dello slargo della fuoruscita, della chiarezza del lago e delle profondità.

Il riparliamone si veste dei panni del crepuscolo e sogna albe radiose.

IL FORMATORE "SCUSATE"

Si scusa di molte cose e a distanza di poco tempo.

A cominciare dal piccolo ritardo causato dal traffico e poi dal cellulare, dimenticato.

Il formatore 'scusate' è come uno sci senza sciolina, un motore con poca benzina, un orologio senza pila ... lui è bisognoso di cure e di affetto.

È volenteroso, amabile, ben disposto, ma è condannato al paradigma della scusa.

Sul suo simbolo araldico, e ogni formatore dovrebbe averne uno, potrebbe campeggiare una borsa da mendico, di buon cuoio e doverosamente sbalzata.

Forse un ordine mendicante o un picaro è presente nel fondo del suo mondo.

Lui si scusa ma ha solo apparentemente bisogno di post-it, pinze, spille, pennarelli, lucidi... lui chiede qualcosa sempre.

Il formatore 'scusate' si relaziona col mondo attraverso una singolare forma di questua, modulata in infinite variazioni.

NOTIZIE SUGLI AUTORI

Giuditta Alessandrini

Professore ordinario di Pedagogia sociale e del lavoro presso il Dipartimento di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi Roma Tre e coordinatore del Corso di Laurea Magistrale Interclasse "Scienze Pedagogiche e Scienze dell'Educazione degli Adulti e Formazione Continua".

È vicepresidente della SIREF e direttore del Centro di Ricerca CEFORC "*Formazione Continua & Comunicazione*" (www.ceforc.eu).

Ha scritto numerosi volumi e contribuiti sul tema della formazione e della pedagogia del lavoro, tra questi: *Formare al diversity management. Nuove competenze e apprendimenti nell'impresa* (Guerini, 2010); *La formazione al centro dello sviluppo umano. Crescita, lavoro, innovazione* (Giuffrè, 2013); *La "pedagogia" di Martha Nussbaum. Approccio alle capacità e giustizia sociale* (Franco Angeli, 2014a); *Apprendistato, Competenze e prospettive di Occupabilità* (Pensa Multimedia, 2014b).

Mauro Bini

Mauro Bini, nato nel 1939 e laureato in Giurisprudenza, ha alternato il suo interesse per le scienze sociali ad incarichi manageriali in aziende pubbliche e private.

Responsabile del Personale di Fabbrica e successivamente ricercatore al Centro di Sociologia e Studi Organizzativi presso la Olivetti S.p.A., Direttore del Personale e Organizzazione presso l'AMIU (Azienda Municipalizzata Genovese), poi in Loro&Parisini e infine in Franco Tosi S.p.A. Dal 1998 svolge attività di consulenza in Governance Consulting nelle aree di Executive search, interventi organizzativi e job design.

Fra gli scritti, la traduzione e relativa "Introduzione" a G. Hurd, *Lo studio della società*, Mondadori, 1977; la introduzione con il saggio *Gioventù e identificazione* a J.R. Gillis, *I giovani e la storia*, Mondadori, 1981; la ricerca *Il mutamento sociale in Liguria*, Marietti, 1990. Fra gli scritti più recenti: *Olivettiani. Storie di vita tra fabbrica e paese* in collaborazione con G. Canavese; *Racconti di fabbrica* in collaborazione con F. Cesaro, Guerini & Associati, 2011 e *Roseto in Val dei Lumi. Storie di una paese immaginato*, Robin Edizioni, 2012.

mauro-bini@alice.it

Galileo Dallolio

Galileo Dallolio ha lavorato molti anni in Olivetti, a Milano, nella funzione del Personale, è stato Direttore editoriale di FOR, la rivista dei Formatori di AIF per cinque anni, ha creato e gestito per dieci anni e fino al 2013 il sito *Bottega della Formazione*.

galileo.dallolio@gmail.com

Lauro Mattalucci

Ha una esperienza professionale di oltre trenta anni nel campo della formazione e della consulenza organizzativa, maturata in una primaria azienda del settore dove ha ricoperto il ruolo di responsabile della direzione tecnica e scientifica.

Ha coordinato molteplici progetti formativi in aziende industriali e P.A. e nel campo delle politiche di formazione professionale e dell'occupazione. Le sue attuali attività professionali riguardano:

- consulenza e formazione nell'ambito di progetti di ricerca sui contesti economico-sociali, mercato del lavoro;
- sviluppo dei sistemi scolastici e di formazione professionale;
- ricerca e docenza sui temi dello sviluppo organizzativo (strutture, processi e risorse umane), formazione manageriale, sviluppo dei sistemi formativi;
- consulenza per lo sviluppo organizzativo e progetti formativi condotti attraverso *blended learning strategy*.

È autore di numerose pubblicazioni: ha curato i volumi *Il lavoro d'ufficio*, Franco Angeli (1990) e *L'Information Technology nella P.A. Ostacoli organizzativi e culturali* (con A. Vino), Franco Angeli, (1993); è inoltre autore di numerosi saggi con particolare riferimento ai temi del *knowledge management* ed alla formazione come leva per il cambiamento organizzativo. È Referente Scientifico di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*, per cui ha scritto diversi articoli.

Mail: lauro.mattalucci@gmail.com; lauro.mattalucci@dialoghi.org

Elena Sarati

Laureata prima in Lettere Classiche e poi in Scienze Etno-Antropologiche (con una tesi in antropologia delle organizzazioni), dopo un'esperienza nell'insegnamento secondario superiore si è occupata di consulenza e formazione degli Adulti.

Fondatore e Amministratore di Trilix Srl, ha precedentemente lavorato presso primarie società di consulenza e ha un'esperienza pluriennale nello sviluppo di progetti di formazione e consulenza per le Imprese e le Pubbliche Amministrazioni.

Si occupa in particolare di sviluppo organizzativo, gestione del cambiamento, formazione per i ruoli chiave e dinamiche culturali nelle organizzazioni. Su tali temi ha effettuato docenze presso l'Università Cattolica di Milano, l'Università degli Studi di Firenze, e nel Master avanzato Human Resources del Sole 24Ore. Recentemente ha pubblicato diversi articoli sull'utilizzo della formazione nella costruzione di Comunità di Pratiche e nei processi di knowledge management, sulla Cultura della formazione, sulla valutazione della performance nella PA e in Sanità e sulla gestione dei processi di cambiamento organizzativo.

È Direttore Responsabile di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*, per cui ha scritto diversi contributi.

Mail: elena.sarati@trilix.biz; elena.sarati@dialoghi.org

Carlo Volpi

Carlo Volpi (Firenze 1954), psicologo esperto di comunicazione e sviluppo delle risorse umane, ha lavorato in Elea Olivetti e in Telecomitalia in Italia, Francia, Senegal, Russia, Ucraina, Tanzania, Egitto e Tunisia.

È autore di numerose pubblicazioni sull'empowerment nella comunità e nelle organizzazioni. È collaboratore assiduo di *Dialoghi, Rivista di Studi sulla Formazione e sullo Sviluppo Organizzativo*.

Mail: carlo.volpi@gmail.it