Dipartimento di Scienze Politiche Cattedra di Metodologia delle Scienze Sociali

L'IMPRESA RESPONSABILE: I SERVIZI SOCIALI OFFERTI AI LAVORATORI.
Focus sui servizi sociali per la maternità.

RELATORE
Prof.ssa
Albertina
Oliverio

CANDIDATO
Matr.087802
Sophia Mallucci de' Mulucci

ANNO ACCADEMICO 2020/2021

INDICE

INTRODUZIONE **3**

CAPITOLO 1 ..... **5**

1.1 ELTON MAYO E LA SCUOLA DELLA HARVARD BUSINESS SCHOOL 6

1.2 ESPERIMENTI HAWTHORNE DELLA WESTERN ELECTRIC COMPANY 8

1.3 EFFETTO HAWTHORNE E NUOVE PROSPETTIVE 11

CAPITOLO 2 ..... **17**

2.1 ADRIANO OLIVETTI E LA FILOSOFIA DELL'AZIENDA 17

2.2 I SERVIZI SOCIALI OLIVETTIANI. *FOCUS* SUI SERVIZI SOCIALI PER L'INFANZIA. 23

CAPITOLO 3 ..... **27**

3.1 LUISA SPAGNOLI – LA PRIMA IMPRENDITRICE ITALIANA A SOSTEGNO DELLE DONNE 31

3.2 *CASO* NESTLÉ 33

3.3 *CASO* SALEWA 37

3.4 *CASO* POSTE ITALIANE 39

CONCLUSIONE **43**

BIBLIOGRAFIA **44**

RINGRAZIAMENTI **47**

ABSTRACT **48**

INTRODUZIONE

Il tema centrale di questo elaborato riguarda i servizi di welfare che le aziende offrono ai propri dipendenti e in particolare alle donne. L'attenzione è posta sui servizi legati alla maternità e alla prima infanzia e quelli relativi alla riduzione della disparità di genere sul posto di lavoro. Le motivazioni che mi hanno spinto ad approfondire tale tematica ha duplice natura. In primo luogo mi ha incuriosito il vasto tema della Responsabilità Sociale d'Impresa in cui le aziende sono sempre più attente all'impatto che hanno sull'ambiente e sul rispetto dei diritti umani per i lavoratori, a questo riguardo mi sono chiesta cosa differenziasse per i dipendenti lavorare in un'azienda responsabile piuttosto che in una meno attenta a questi temi, oggi sempre più discussi. In secondo luogo, da donna, ho deciso di approfondire il tema della disparità di genere sul luogo di lavoro e le cause che possono aumentarla e rendere difficile per la donna continuare a svolgere il suo lavoro. Per questo motivo ho focalizzato il mio studio sui servizi offerti proprio al genere femminile soprattutto quelli legati al sostegno nel periodo di maternità e di prima infanzia, che purtroppo è una delle cause principali dell'allontanamento della donna dal mondo lavorativo e della conseguente disparità di genere non solo sul lavoro ma anche nella società.

La ricerca per questo elaborato è stata effettuata seguendo un approccio metodologico deduttivo, in quanto ho analizzato la letteratura esistente in modo critico in particolare per quanto riguardai casi storici. Invece, per quello che concerne i casi studio attuali ho interpretato criticamente i report aziendali consultabili nei rispettivi siti web.

L'obiettivo di questa tesi di laurea è quello di analizzare il percorso di responsabilizzazione delle imprese ed evidenziare gli esempi virtuosi di oggi e di ieri. La tesi è strutturata in tre capitoli. Il primo capitolo mira ad analizzare gli esperimenti Hawthorne condotti da Elton Mayo, uno dei primi tentativi sociologici di capire come il miglioramento delle condizioni lavorative degli operai influisca sulla loro produttività, cercando di rovesciare la concezione tayloristica del lavoro che era prevalente all'epoca. Particolarmente interessante è il fatto che i gruppi sperimentali erano costituiti da giovani donne a cui venivano offerti diversi servizi. Il secondo capitolo si concentra su uno degli esempi più emblematici del secolo scorso, l'azienda Olivetti caratterizzata da un grande senso di responsabilizzazione che va oltre quello verso i dipendenti e arriva fino alla comunità locale. Molto rilevante è la considerazione della donna lavoratrice a cui vengono offerti i servizi necessari affinché la conciliazione vita-lavoro sia possibile contribuendo in modo significativo all'emancipazione della donna nel secondo dopoguerra. Il terzo ed ultimo capitolo approfondisce dei casi studio odierni incentrati sui servizi dedicati al lavoro femminile che partono da Luisa Spagnoli in Perugina che

anticipa l'imprenditorialità femminile e il supporto tra donne, per poi procedere con il gruppo Nestlé di cui la stessa Perugina oggi fa parte, Salewa e il più ampio gruppo Oberlap, e infine, l'azienda statale Poste Italiane. Inoltre, basandomi su diversi dati analizzo la situazione attuale in Italia relativa alla disparità di genere e alle cause che la provocano, inquadrando a livello generale la normativa vigente sulla maternità e sulle possibilità che le aziende hanno di contribuire all'offerta di servizi. Infine, sulla base dei casi analizzati trarrò le conclusioni riprendendo il percorso che le imprese hanno fatto e i passi che si devono ancora fare per valorizzare ancora di più il lavoro femminile.

CAPITOLO 1

Max Weber agli inizi del secolo scorso si cimentò nello studio e nella ricerca delle origini del capitalismo moderno cercando di darne un'interpretazione complessiva. Riprese e analizzò le ricerche condotte da Werner Sombart nel volume de *Il Capitalismo Moderno* del 1902, le quali facevano risalire la nascita del capitalismo nell'economia medioevale, punto che Weber però non condivideva, ma si trovava in accordo per quanto riguarda l'interpretazione del capitalismo come economia razionale orientata verso la ricerca del maggior profitto possibile[1]. Egli aveva distinto due forme di capitalismo, una antica e una moderna che si basavano rispettivamente sull'impiego in larga scala del lavoro degli schiavi e sull'utilizzo di lavoratori salariati liberi. Weber, però, non si limitò a ricercare le cause dell'origine di questo fenomeno nell'economia, ma andò oltre ricercando nei costrutti sociali della religione la motivazione; al contrario, il materialismo storico[2] si limitava a ricondurre la spiegazione storica a cause prettamente economiche[3]. Negli anni successivi alla pubblicazione del saggio *L'etica protestante e lo spirito del capitalismo* (1905), Weber si concentrò sulle caratteristiche del capitalismo moderno, la cui struttura si basava sul calcolo del capitale e sull'impresa capitalistica rivolta a un profitto perseguito in modo sistemico. Questa struttura si era sviluppata a partire dall'istituto medievale della commenda e alla nascita delle banche europee tra Quattro e Cinquecento[4]. Nel testo *Economia e società* (1922), Weber si concentrò sulle caratteristiche proprie dell'impresa capitalistica che era fondata sul calcolo del capitale e orientata in vista del profitto, la cui origine era da ricondurre nel tardo Medioevo e in particolare nell'economia cittadina, dove si è assistito all'emergere di nuovi strati sociali, prima mercanti e artigiani e poi borghesi, che rivendicavano i loro diritti nei confronti del sovrano e della nobiltà[5].

Questa premessa sull'origine del capitalismo moderno e sulle caratteristiche dell'impresa è stata fatta per dare un fondamento teorico e storico all'obiettivo di un'azienda privata, ossia il profitto. Per continuare nel suo scopo, l'impresa deve capire come migliorare la propria efficienza e produttività,

[1] Pietro Rossi, *Max Weber, l'etica protestante e il capitalismo*, in https://www.rivisteweb.it/doi/10.1448/89395, 2018, p. 46.
[2] Il materialismo storico si riferisce alla dottrina elaborata da Marx ed Engels. L'Enciclopedia Treccani riporta la seguente definizione: "Il nucleo della concezione materialistica della storia sta nell'affermazione che gli uomini, i quali vivono e producono in una data società, si trovano a muoversi entro «determinati rapporti necessari e indipendenti dalla loro volontà», che sono i rapporti di produzione propri di una determinata fase dello sviluppo storico; questi costituiscono la struttura economica della società, la base reale sulla quale si eleva la sovrastruttura dei rapporti giuridici e politici, la vita intellettuale, morale e religiosa, e soprattutto le forme determinate della coscienza sociale.".
[3] *Ibidem*, p. 47.
[4] *Ibidem*, p. 54.
[5] *Ibidem*, pp. 56-57.

non solo riguardo il capitale fisico, ma soprattutto riguardo il capitale umano. In questo contesto lo psicologo e sociologo della Harvard Graduate School of Business Elton Mayo è stato il primo a scoprire che la soddisfazione sul posto di lavoro provenisse dall'inclusione dei lavoratori nelle decisioni aziendali piuttosto che da incentivi di breve periodo[6]. Quindi, come è stato ipotizzato da molti studiosi negli ambiti della sociologia economica e della psicologia del lavoro, e come è stato dimostrato da numerosi studi empirici, è possibile sostenere che la soddisfazione sul posto di lavoro porti con sé un incremento di produttività.

1.1 Elton Mayo e la scuola della Harvard Business School

Elton Mayo nacque nel 1880 ad Adelaide, Australia. Dopo aver frequentato i corsi di Logica, Etica e Psicologia divenne professore di Filosofia all'Università del Queensland nel 1911. Trasferitosi negli Stati Uniti qualche anno dopo per motivi lavorativi, prese la cattedra all'Università della Pennsylvania, per poi trasferirsi alla Harvard University School of Business dove fu coinvolto in uno dei più importanti esperimenti sulla produttività aziendale agli stabilimenti Hawthorne. Successivamente mantenne la cattedra ad Harvard fino al suo ritiro nel 1947. Durante la Seconda Guerra Mondiale contribuì alla formazione di nuovi supervisori per il suo progetto TWI (Training Within Industry) che fu ampiamente adottato negli USA. Gli ultimi due anni della sua vita li passò nel Regno Unito come consigliere del governo britannico per i problemi industriali[7].

Si potrebbe riassumere il pensiero di Elton Mayo sulla gestione industriale nella frase seguente: *"Finché il commercio si specializzerà in metodi commerciali che non tengono conto della natura umana e dei motivi sociali, possiamo aspettarci che scioperi e sabotaggi siano il normale accompagnamento dell'industria."*[8] , che, peraltro, combaciava perfettamente con quello del rettore della Harvard Business School che sosteneva: *"Il tema delle relazioni umane nell'industria è una delle cose più importanti nell'intero campo degli affari e uno che dobbiamo indagare e insegnare."*[9]. Mayo sembrava la persona giusta per contribuire agli studi sulle relazioni umane all'interno delle imprese e in particolare per contribuire significativamente agli esperimenti Hawthorne, una serie di studi volti ad affermare la componente umana e relazionale nell'ambiente di lavoro, (si veda paragrafo 1.2 per un maggiore approfondimento). Infatti Donham aveva iniziato a spostare l'attenzione dal management scientifico ed economia applicata allo studio delle relazioni sociali.

[6] British Library, *Elton Mayo*, in https://www.bl.uk/people/elton-mayo#.
[7] *Ibidem.*
[8] Elton Mayo, Professore di Management Industriale, Harvard Business School, 1920.
[9] Wallace B. Donham, Rettore di Harvard Business School al Presidente di Harvard A. Lawrence Lowell, 1925.

Mayo nel 1935 portò avanti un corso di studi sui "problemi umani di amministrazione" che comprendeva discussioni su recenti studi di fisiologia e psicopatologia, sulla scuola di sociologia francese, studi antropologici e la ripresa degli studi dell'economista italiano Pareto. Alla Harvard Business School ebbe la possibilità di collaborare e stringere una forte amicizia con L. J. Henderson che dirigeva l'Harvard Fatigue Laboratory, dove i ricercatori hanno studiato le relazioni umane nell'ambiente, inclusi gli effetti della fatica sulla produttività[10]. I tre ricercatori, Donham, Mayo e Henderson hanno contribuito a portare avanti una nuova prospettiva multidisciplinare nelle ricerche condotte dalla Harvard Business School che comprendevano sia biologia, fisica, biochimica, sia antropologia, sociologia e psicologia[11], che considerando l'epoca era un approccio decisamente moderno e stupefacente.

Sicuramente un ruolo centrale nella riuscita degli esperimenti Hawthorne lo ha avuto l'azienda stessa. Infatti già solo la struttura della fabbrica segnalava un'attenzione particolare verso i propri dipendenti. La costruzione della Western Electric Hawthorne Works fu costruita nel 1905 su un'area di oltre cento acri a Cicero, Illinois. Nel 1929 i dipendenti che lavoravano nell'area centrale del comprensorio arrivavano a 40 mila, in cui erano presenti uffici, fabbriche, una stazione dei vigili del fuoco, dei servizi di lavanderia e una serra[12]. L'attenzione alle condizioni dei lavoratori emerse a seguito delle denunce da parte dei sindacati e dei giornalisti agli inizi del secolo scorso che segnalarono le pessime condizioni di lavoro vissute dai lavoratori dell'industria nel paese. A partire dagli anni '20 e '30 molti dirigenti giunsero alla conclusione che il fondamento dell'impresa e della stessa società democratica si basasse sul ruolo dei lavoratori e per questo si concentrarono sul capitalismo del walfare. Quest'ultimo metteva al centro il benessere del lavoratore all'interno dell'azienda proprio per migliorare la lealtà verso di essa ed evitare un elevato turnover dei dipendenti e la sindacalizzazione, oltre che per migliorare l'immagine verso il pubblico[13]. I servizi di base offerti dalla Western Electric comprendevano pensioni, indennità di malattia e invalidità, piani di acquisto di azioni, ma non solo. Infatti erano previsti dei programmi ricreativi ed educativi come ad esempio gare di corsa, partite di tennis e campionati di baseball, oltre che concorsi di bellezza durante l'ora di pranzo e corsi serali. Per quanto riguarda la tutela della sicurezza sul posto di lavoro, la compagnia offriva scarpe di sicurezza, occhiali protettivi e protezioni per macchinari pesanti. La Western Electric

[10] Baker Library di Harvard, *Human relations and Harvard Business School*, in https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/05.html#fn2.
[11] *Ibidem.*
[12] *Ibidem, The Hawthorne Plant.*
[13] *Ibidem, Employee Welfare.*

nel corso degli anni si è sempre più avvicinata agli studi sulle scienze sociali per comprendere meglio la soddisfazione sul lavoro e la produttività dei lavoratori[14].

1.2 Esperimenti Hawthorne della Western Electric Company

Gli esperimenti Hawthorne condotti da Elton Mayo e dal suo protetto Fritz J. Roethlisberger sono iniziati nel 1924 per poi concludersi nel 1933. Lo scopo degli esperimenti era di studiare i comportamenti dei lavoratori della Western Electric e in particolare il settore AT&T ovvero gli addetti alla fabbricazione di telefoni e apparecchiature telefoniche, per capire cosa incentivasse i lavoratori ad aumentare la produttività sul posto di lavoro[15].

L'esperimento più famoso e duraturo fu quello portato avanti dal 1927 al 1931 in una sala appositamente creata in cui cinque assemblatrici di relè sedevano vicine l'una all'altra su una panchina e un sesto operaio preparava su un vassoio i componenti da assemblare. Una volta completati, lasciavano cadere i pezzi in uno scivolo in cui un dispositivo di registrazione perforava un buco su un nastro di carta in continuo movimento, il numero di buchi rivelava il tasso di produzione per lavoratore. Lo scopo di questo primo ciclo di studi era di modificare le condizioni di illuminazione, umidità e temperatura per comprendere come questi influenzassero i comportamenti delle singole operaie e la loro produttività[16]. La scelta di concentrarsi su questo settore aziendale era data dal fatto che la velocità di assemblaggio di ogni lavoratrice determinava la produzione totale, che ammontava ad oltre 7 milioni di pezzi l'anno e, per questo, tutto ciò che riguardava l'efficienza del dipartimento era molto importante per l'azienda[17]. La cosiddetta T-Room era un'esperienza ambivalente per i lavoratori perché da un lato avevano accesso a diversi benefit tra cui snacks e tè, ma dall'altro, dovevano accettare di essere costantemente monitorati e osservati, oltre che essere sottoposti anche a esami medici. È curioso notare le caratteristiche delle donne selezionate, perché rappresentavano in linea di massima la classe lavoratrice non qualificata che doveva accettare di lavorare in fabbrica per portare uno stipendio extra alla famiglia. Infatti, le ragazze erano tutte molto giovani tra i 18 e i 28 anni, di etnie diverse per la maggior parte immigrate polacche, che per questo partecipavano a un programma aggiuntivo, "programma di americanizzazione", con lo scopo di insegnare agli immigrati lo stile di vita americano tramite l'adattamento al sistema della produzione

[14] *Ibidem.*
[15] *Ibidem, Introduction.*
[16] Mona Mannevuo, *The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies*, in https://doi.org/10.1177/ (B.G. Dale)0038026118755603, 2018.
[17] Baker Library di Harvard, *Illumination studies and Relay Assembly Test Room*, in https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/03.html#three.

di massa. Le relazioni all'interno della T-Room erano molto gerarchizzate e fisse, ma, nonostante ciò, con il passare del tempo le lavoratrici avevano iniziato a maturare maggior consapevolezza sul loro ruolo e desideravano articolare le proprie interpretazioni del lavoro e su come dovesse essere organizzato, questo ha contribuito a spingere l'esperimento in una direzione diversa dal previsto[18]. Non tutte le dipendenti coinvolte però ebbero un atteggiamento di collaborazione soprattutto perché durante gli esami medici a cui erano sottoposte dovevano rivelare dettagli anche intimi come la regolarità del loro flusso mestruale. A quel punto i ricercatori cercarono di rendere ancora più amichevole l'ambiente di lavoro e le visite mediche cosa che però provocò degli scontri interni come l'abuso da parte dell'Operatrice 2A (Rybacki) dei benefit proposti acquisendo, a tratti, un livello troppo alto di confidenza nei confronti di medici e infermieri. I ricercatori hanno comunque tollerato la sua sfacciataggine ma hanno notato come un problema la sua parlantina dirompente che influiva non solo sulla sua produttività personale ma anche su quella dell'intera squadra. Oggi giorno questo suo atteggiamento è considerato normale ma negli anni '20 era severamente vietato chiacchierare sul posto di lavoro, anche alla Western Electric che era famosa per la sua attenzione al walfare interno. Questo portò all'esclusione dall'esperimento della ragazza e di una sua collega, sostituendole con altre due operaie; questo ha reso ancora più evidente la natura gerarchica dell'impostazione del lavoro e l'acquisizione di valore dei lavoratori immigrati solo attraverso il duro lavoro, la disciplina e l'obbedienza[19]. Elton Mayo entrò nell'esperimento nel 1928, proprio dopo la sostituzione di Rybacki per cercare di dare una spiegazione all'aumento di produttività con le due nuove operaie e, proprio la dipendente "anticonformista" catturò l'attenzione del Professore di Harvard e in particolare il nesso tra il suo comportamento anti-cooperativo e i suoi esami medici che segnalavano un'anemia. Mayo aveva due grandi dubbi irrisolti maturati nel corso della sua carriera che Rybacki pareva poter risolvere: l'antagonismo della classe operaia e la nevrastenia femminile e le paure irrazionali[20]. Questa caratteristica, secondo Mayo, aiutava a spiegare come il carattere di una persona potesse essere messo in discussione e come si potessero creare delle tipologie caratteriali per risolvere i conflitti tra volontà individuale e volontà generale. L'atteggiamento di Rybacki rientra proprio in questo conflitto dove per volontà individuale si considera il "lavorare come mi sento" e per volontà collettiva si considera il migliorare la produttività, quindi la sua volontà è stata paragonata a operai più adattivi e produttivi[21]. Sirchio, la nuova operaia entrata nella T-Room, nonostante la sua difficile

[18] Mona Mannevuo, *art.cit.*
[19] *Ibidem.*
[20] *Ibidem.*
[21] *Ibidem.*

situazione familiare che la vedeva come unica fonte di reddito, era stata classificata da Mayo come una lavoratrice ambiziosa tanto che aveva superato tutti i test di velocità, destrezza e intelligenza stabilendo nuovi record, cambiando non solo la produttività interna della sala prove, ma anche le tecnologie di attribuzione. Sirchio aveva un atteggiamento da leader e aveva l'abitudine di riprendere e castigare le sue colleghe ma tuttavia riuscì a legare con esse e a creare un ambiente amichevole dove riuscì a raggiungere obiettivi sia individuali che collettivi. Questo portò i ricercatori a identificarsi emotivamente con le ragazze che trattavano come tali e non come cavie da laboratorio anche se volevano ovviamente che fossero cooperative per il progetto, e forse, questa importanza data dai ricercatori ha aiutato le impiegate ad essere meno riluttanti e sospettose. La tecnologia di attribuzione è stata utilizzata non solo sulle lavoratrici ma anche per valutare le loro famiglie e il loro adattamento allo stile di vita americano. Così come Sirchio era stata valutata positivamente, anche la sua famiglia di origini italiane, che secondo i ricercatori era considerata altamente rispettabile e ben integrata nella società americana; questa caratteristica era stata proiettata su Sirchio anche a seguito delle tragedie subite prima e durante gli esperimenti (morte sia della madre che della sorella). Probabilmente, per superare il dolore Sirchio si era concentrata nel duro lavoro e ciò contribuì a trasformarsi in una versione migliore di sé e divenne il simbolo dell'adattamento per l'esperimento. La teoria della tecnologia di attribuzione ha contribuito significativamente nel contesto storico della Grande Depressione degli anni '30 e della Seconda Guerra Mondiale perché ha fornito agli industriali un metodo per incoraggiare il lavoro di squadra e lo spirito di adattamento[22].

La metodologia utilizzata da Mayo per analizzare e conoscere i dipendenti fu una massiccia serie di interviste che servivano a raccogliere dettagli sulla vita, anche privata, dei lavoratori per cercare quei fattori che potevano influire sul loro atteggiamento di adattamento al lavoro. Tra il 1928 e 1930, Mayo e il suo assistente Roethlisberger condussero più di 21 mila interviste e formarono nuovi ricercatori per condurle. Il metodo con cui conducevano le interviste si scoprì essere più efficiente con il canale indiretto in cui si formulavano domande a cui gli intervistati potevano rispondere più liberamente e apertamente piuttosto che con domande dirette; in questo modo diventava più un processo di ascolto piuttosto che di interrogatorio. Inizialmente le interviste duravano circa 30 minuti per poi estendersi a 90 minuti o due ore dopo averle impostate in modo da dare un rilascio emotivo. Il risultato fu un attenta rappresentazione della vita del lavoratore industriale nell'era pre e post Depressione, in cui sono stati ordinati i diversi atteggiamenti dei dipendenti nei confronti delle condizioni lavorative sia generali sia in settori specifici, o rispetto ai supervisori e all'elaborazione

[22] *Ibidem.*

dei dati. Le interviste sia dei supervisori sia dei lavoratori furono fondamentali per elaborare delle politiche interne e per un programma di consulenza di routine per i dipendenti. Ciò che emerse fu l'importanza per i lavoratori delle strette relazioni reciproche così come era accaduto nella stessa T-Room in cui le cinque ragazze erano diventate amiche avendo modo di parlare tra di loro nei momenti di pausa concessa. Secondo Mayo, la rivoluzione industriale aveva distrutto la relazione tra posto di lavoro e comunità ma erano proprio queste relazioni collettive che portavano ad un senso comune di scopo e di un valore condiviso del lavoro[23].

1.3 Effetto Hawthorne e nuove prospettive

Dagli esperimenti Hawthorne sono emersi due concetti di visione, il primo ha la definizione più tradizionale del termine ovvero la visione come atto di percepire un particolare oggetto o evento. Mayo e Roethlisberger scoprirono che l'organizzazione dell'azienda e la persona non potevano essere divisi in compartimenti stagni ma erano una cosa sola, in cui al di sotto dell'organizzazione formale non regnava il caos ma un'organizzazione robusta e informale in cui le attività, i sentimenti, le interazioni e le connessioni personali e professionali si intrecciavano tra di loro rendendo forse più complesso tutto il "sistema azienda". Quello che emerse fu il fatto che plasmare il comportamento umano era molto più complicato del previsto perché il rapporto che intercorreva tra lavoratrice, lavoro e colleghi non era il prodotto di ingegneria razionale bensì di associazioni di sentimenti umani reali. Ad esempio, quando i ricercatori proposero degli incentivi monetari ai lavoratori questi spesso rifiutarono perché sentivano che sarebbero entrati in competizione contro i loro colleghi di cui apprezzavano la buona volontà la compagnia, cosa che li rendeva più ricompensati piuttosto che un po' di denaro extra[24]. La seconda definizione di visione è quella che guarda al futuro e alla possibilità di come potrebbe essere una società migliore e giusta, motivo che ha spinto i ricercatori a studiare così attentamente e a lungo i lavoratori della Western Electric Company. Ciò che Mayo e i suoi collaboratori aspiravano era di capovolgere l'idea della gestione scientifica per cui era inevitabile e desiderabile che il lavoro venisse semplificato e i lavoratori fossero indifferenti a qualsiasi cosa tranne che per un incentivo finanziario. Essi dimostrarono che ciò che i lavoratori trovavano significativo nel lavoro era la loro interconnessione con gli altri, le ricompense economiche erano potenzialmente insignificanti rispetto al sentimento di solidarietà e di valore creato tra colleghi. Un buon manager doveva quindi far interiorizzare ai lavoratori uno scopo comune perseguito congiuntamente da loro e dall'organizzazione stessa. La gestione doveva liberare le possibilità umane piuttosto che controllare

[23] Baker Library di Harvard, *The Interview Process*, in https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/07.html#seven.
[24] Michael Anteby, Rakesh Kuhrana, *A New Vision*, in https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/anewvision.html#e.

i comportamenti, proprio per questo, la gestione scientifica e l'organizzazione progettata razionalmente aveva negato l'individuo. Roethlisberger e i suoi colleghi credevano in una riconcettualizzazione dell'organizzazione come un sistema sociale che si doveva adeguare ai bisogni, ai sentimenti e alle emozioni dei suoi membri in un contesto in cui sia i lavoratori che il management potessero coltivare un'esperienza significativa[25].

Nel 1966, Roethlisberger e William Dickson pubblicarono *Counseling in an Organization* che rivisitava le lezioni acquisite durante gli esperimenti. L'Effetto Hawthorne venne definito come il fenomeno in cui i soggetti negli studi comportamentali cambiano le loro prestazioni in risposta all'osservazione[26]. Ovviamente, tali cambiamenti sono di interesse metodologico per gli psicologi e studiosi che devono separare gli effetti provocati dall'osservazione da quelli naturali. L'iniziale effetto Hawthorne riguardava l'ipotesi che la produttività dei lavoratori aumentasse nel tempo ogni volta che venivano cambiate le condizioni di lavoro indotte dagli esperimenti. I lavoratori osservati cercarono quindi di porsi in modo più che positivo e affrontarono il lavoro in modo più efficiente e affrontarono le difficoltà del lavoro industriale con grazia e dignità personali, come emerso dai test sull'illuminazione e nella sala di assemblaggio dei relè. Infatti, l'obiettivo degli esperimenti di miglioramento delle condizioni di illuminazione era di ridurre gli incidenti e l'affaticamento visivo in modo da aiutare in modo fisico i lavoratori per aumentare la loro produttività. Ma ciò che emerse fu piuttosto l'aspetto psicologico perché a seguito di vari test, emerse che anche con condizioni di luce scarse o costanti la produttività aumentava, l'incentivo alla produttività era il fatto di essere controllati ed essere posti sotto osservazione costante[27]. Anche gli esperimenti condotti nella T-room che inizialmente erano concepiti come aumenti di salari e altri benefit non hanno soddisfatto le iniziali ipotesi dei supervisori, motivo per cui cominciarono a guardare al contesto sociale e culturale della produzione industriale. Non si può sottovalutare il significato dei cambiamenti riportati ad Hawthorne e il passaggio da uno stile di supervisione industriale basato sull'intimidazione dei lavoratori a una forma di gestione basata sulla collaborazione. La gestione basata sull'intimidazione in America rimarrà confinata a settori marginali e a piccole imprese e, allo stesso tempo, la psicologia sociale americana si stava spostando dal comportamentismo e dai rinforzi esterni all'interazionismo simbolico con la sua attenzione alle prospettive degli attori e alle sfumature di significato. Il risultato fu un nuovo rapporto dipendente-supervisore caratterizzato da uno spirito di collaborazione reciproca

[25] *Ibidem.*
[26] Baker Library di Harvard, *The "Hawthorne Effect"*, in https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/09.html#nine.
[27] Augustine Branningan, William Zwerman, *The real "Hawthorne Effect"*, in https://doi.org/10.1007/s12115-001-1041-6, 2001, p. 56.

che portò alla riduzione dell'assenteismo, al miglioramento del morale del gruppo e dell'aiuto reciproco e, infine, la produzione migliorò vertiginosamente. Il vero effetto Hawthorne era il potenziale cambiamento nelle relazioni industriali reso possibile dalle intuizioni della gestione scientifica del tipo proposto da Elton Mayo, che si basava sul raggiungimento dell'armonia industriale comprendendo la difficoltà di adattamento tra i processi tecnici ideati dagli ingegneri di produzione e il mondo sociale e culturale della forza lavoro: la comunicazione divenne il centro delle relazioni industriali[28]. L'idea rivoluzionaria che possiamo attribuire all'effetto Hawthorne è stato il tentativo di cambiare la civiltà attraverso l'ingegneria tecnica della produttività (efficienza e produttività) allontanando i lavoratori dalle loro ossessioni e sfruttando al meglio le loro risorse umane, ossia una forza lavoro sana che opera a livelli ottimali di realizzazione dei suoi compiti. Da questi esperimenti si sollevò la questione se fosse possibile una produzione industriale basata esclusivamente sui principi di ingegneria ed efficienza[29].

Gli esperimenti Hawthorne e i risultati emersi sono stati d'ispirazione per altri studi simili nell'ambiente lavorativo industriale. In particolare, sembrano essere particolarmente adatti ai "Group Technology" (GT), questi possono essere definiti come una disposizione di macchinari e servizi che vengono suddivisi in sottoinsiemi tra loro simili per ottenere un vantaggio in termini di costo, di tempo e di organizzazione[30]. Le ragioni principali per cui si può pensare di applicare lo standard degli esperimenti Hawthorne al sistema GT sono essenzialmente due. In primo luogo, gli operai che fanno parte di una cellula GT sono un gruppo con caratteristiche simili a quelli creati da Mayo durante i suoi esperimenti; proprio per questo, negli ultimi anni, si è iniziato a pensare ai gruppi GT come insiemi socialmente innovativi piuttosto che solamente tecnologici in cui la forza lavoro è organizzata in piccoli gruppi in modo tale che possano godere di tutti i vantaggi correlati alla coesione del gruppo e all'auto-gestione del lavoro. Le caratteristiche più simili ai gruppi di lavoro creati da Mayo sono innanzitutto la possibilità dei lavoratori di lavorare a stretto contatto, quasi faccia a faccia; il lavoro individuale è strettamente connesso con il lavoro finale di tutto il gruppo e in questo senso l'obiettivo finale comune è facilmente identificabile; gli operai facenti parte di un gruppo sono spesso socialmente compatibili e quindi possiedono abilità e status simili; infine, il gruppo di una cellula GT è approssimativamente composta da 8 lavoratori e il gruppo composto da Mayo era di 6 lavoratrici. In secondo luogo, il gruppo pilota attira l'attenzione del management dell'azienda nelle operazioni e

[28] *Ibidem*, pp. 57-58.
[29] *Ibidem*, p. 59.
[30] B.G. Dale, P.C.T. Willey, *The "Hawthorne Effect" and group technology manufacturing systems*, in Engineering Management International, vol. 2, issue 2, marzo 1984, p. 101.

nei risultati perché in base a questo si deciderà se adottare il sistema GT permanentemente oppure se abbandonare questa strada. Durante la fase iniziale, il gruppo riceverà molte visite da parte di persone interne o esterne all'azienda che intervisteranno i lavoratori per capire la loro attitudine alla nuova tipologia di lavoro e la loro opinione a riguardo. Come conseguenza, gli operai si sentiranno importanti grazie allo speciale trattamento riservato al gruppo pilota, sentimento comune con il gruppo delle lavoratrici degli esperimenti Hawthorne. L'interesse di altre persone nel proprio lavoro è una grande spinta motivazionale. L'ipotesi è che in una fase iniziale di 12/15 mesi la cellula GT avrà un incremento di produzione assai rilevante e rapido, per poi abbassarsi ad un livello più basso ma costante. Bisogna però distinguere due risultati attesi: il primo riguarda appunto un iniziale aumento di produttività dovuto all'iniziale entusiasmo che poi diminuirà, il secondo in cui il tasso di scarto, il ricambio lavorativo e infortuni diminuiranno nel breve periodo per poi crescere nel lungo periodo. È importante quindi monitorare questi andamenti per capire se nel lungo periodo ci sarà un aumento di produttività con il modello GT rispetto al modello standard di produzione[31]. In un sondaggio, condotto tra il 1975 e il 1978, riguardante 35 aziende che hanno adottato il sistema GT per un periodo variabile di tempo (1-14 anni) sono stati comparati i dati di produttività del prima e dopo. È risultato che solamente 1 su 42 relazioni testate era correlata con il suo cambiamento dopo l'introduzione del modello GT. La relazione era tra il numero medio di operazioni di produzione per componente e la riduzione percentuale del numero medio di operazioni di produzione dopo l'introduzione del GT[32]. Se un sistema di cellule GT mostrasse un "effetto Hawthorne", ci si aspetterebbe che le maggiori variazioni percentuali si sarebbero verificate in quelle aziende che utilizzavano il modello GT da un tempo relativamente breve. Il risultato dell'indagine fu la mancanza di prove sufficienti per dimostrare sia la presenza sia la smentita di un "effetto Hawthorne", per investigare più a fondo la presenza di un effetto simile si sarebbero dovute fare misurazioni mensili per ogni singola cellula e non comprensive di tutte le cellule[33].

Ci sono state diverse critiche successive alla conduzione degli esperimenti Hawthorne che probabilmente hanno influenzato i risultati degli studi stessi. Questi contenevano molte variabili che ad un certo punto furono difficili da controllare e rispetto alle quali individuare nessi causali precisi. Le relazioni umane che sono state considerate di importanza decisiva, non sono state monitorate dall'inizio, e proprio il tentativo di porre le condizioni adeguate all'esperimento sembra aver provocato un cambiamento nelle relazioni umane, che divenne di grande importanza nella fase

[31] *Ibidem*, pp. 103-104.
[32] *Ibidem*, p. 109.
[33] *Ibidem*, p. 110.

successiva dell'esperimento[34]. I fattori determinanti dell'incremento produttivo possono anche essere ricondotti alla paura delle lavoratrici della T-Room di tornare all'ambiente ordinario in cui la supervisione del lavoro era più severa e, successivamente alla crisi del '29, di perdere il lavoro[35]. Da queste critiche si è iniziato a interrogarsi se effettivamente ci fosse un "effetto Hawthorne" perché solo nell'esperimento della T-Room può essere riscontrato un simile risultato proprio perché si proponeva di analizzare il ciclo ottimale di lavoro con le relative pause[36]. Nella ricerca sugli esseri umani, i principi delle scienze naturali sono applicabili se studiati da un punto di vista biologico, ma non è possibile applicare questo metodo per quanto riguarda gli effetti dei cambiamenti nella supervisione del lavoro. Oggi, è generalmente accettato che le persone riflettano sulle loro situazioni e reagiscano di conseguenza, senza definirlo come un effetto speciale. A seconda delle indagini, le persone possono essere coinvolte nello svolgimento dello studio oppure lasciate libere di reagire come preferiscono. Nel caso di un coinvolgimento diretto allo svolgimento dello studio si possono identificare due motivazioni che inducono i ricercatori a scegliere questa strada: uno pragmatico che cerca di rendere lo studio più fattibile o efficiente, e uno ideologico motivato dall'intenzione di potenziare alcune comunità. In qualsiasi studio sull'attività lavorativa ci saranno inevitabilmente fattori che non vengono monitorati ma che influenzano i risultati, per questo motivo è importante che i ricercatori, nel momento di analisi dei risultati ottenuti, considerino anche le variabili non direttamente monitorate ma che hanno avuto un ruolo decisivo di influenza. L' "effetto Hawthorne" è comunemente indicato come un aumento della produttività causato dalla partecipazione allo studio in quanto tale. È probabile che la partecipazione a uno studio possa aumentare la produttività in determinati contesti, ad esempio quelli dell'Hawthorne Works a Chicago all'inizio degli anni '30. Tuttavia, la letteratura disponibile non supporta l'ipotesi che questo stesso fenomeno avvenga necessariamente in altri contesti. Nel corso degli anni sono state presentate molte altre interpretazioni dei risultati degli studi Hawthorne dove l'aumento osservato della produttività potrebbe essere stato determinato da uno o più dei seguenti fattori: sollievo da una severa supervisione, ricevere attenzione positiva, apprendere nuovi modi di interazione, possibilità influenzare le procedure di lavoro, pause di riposo, reddito più alto o minaccia di perdere il lavoro. Tutte queste variabili, così come qualsiasi combinazione di esse, possono essere considerate come cause dell'aumento osservato della produttività. Il cosiddetto effetto Hawthorne è così diventato sempre più ambiguo nel tempo[37].

[34] Gustav Wickström, Tom Bedix, *The "Hawthorne effect"- what did the original Hawthorne studies actually show?* in Scandinavian Journal of Work, Environment and Health, vol. 26, n. 4, Agosto 2000, p. 364.
[35] *Ibidem*, p. 365.
[36] *Ibidem*, p. 365.
[37] *Ibidem*, p. 366.

Pertanto, è discutibile se sia da annoverare nel preciso contesto storico e aziendale dell'epoca oppure se si possa contestualizzare anche in altre realtà più recenti. Una cosa però è certa, gli esperimenti Hawthorne sono stati il primo esempio di attenzione sociale al lavoratore che hanno ribaltato la concezione classica di gestione fornita da Frederick Taylor[38] contribuendo, anche se in modo embrionale, a quella che sarà poi l'impresa responsabile e oggi, la responsabilità sociale d'impresa.

[38] Friederick Tayolr (1856-1915) è stato un ingegnere e imprenditore statunitense. È ricordato per aver sviluppato la teoria della direzione scientifica del lavoro, a cui ci si riferisce come "taylorismo". Il modello si basa sul controllo individuale e sul rispetto ferreo delle norme e delle prescrizioni aziendali, attraverso una precisa politica retributiva commisurata ai risultati delle prestazioni individuali. A. Cocozza, *Comunicazione d'impresa e gestione delle risorse umane*, Milano: Franco Angeli, 2012, p. 37.

CAPITOLO 2

Il welfare racchiude al suo interno tutto quell'insieme di benefici che vengono offerti alla persona per migliorare il proprio benessere connesso a tutte le sfere della sua vita privata come servizi legati alla famiglia, alla salute e alla formazione. Una prima tipologia è il 'welfare state', ossia le politiche pubbliche che lo Stato attua per migliorare le condizioni di vita dei cittadini, ad esempio i sussidi corrisposti nelle situazioni di sospensione del lavoro (maternità) o in assenza di esso (disoccupazione)[39]. Le politiche di welfare sul campo lavorativo comprendono anche aspetti che oggi noi diamo per scontati, ma che si sono sviluppati durante il '900. Ad esempio, le prime stime inerenti i rischi di infortunio sul posto di lavoro sono state introdotte negli anni '30 e '40, e il conseguente sviluppo di prevenzione degli infortuni e delle malattie professionali è avvenuto negli anni '70[40]. Negli ultimi decenni, a causa di varie crisi economiche, lo Stato non è più stato in grado di provvedere da solo al benessere dei suoi cittadini, per questo si è assistito allo sviluppo del cosiddetto 'secondo welfare', ossia quello offerto dai soggetti privati, come aziende, organizzazioni non-profit, enti ed associazioni, i cui destinatari sono i dipendenti e i soggetti in difficoltà. È importante distinguere nell'ambito del secondo welfare i due livelli di sussidiarietà. Nel welfare sussidiario verticale rientrano le prestazioni erogate dagli enti locali, mentre nel welfare sussidiario orizzontale rientrano i servizi finanziati da risorse private, entro cui rientra anche il welfare aziendale. In questo ultimo caso, i servizi offerti dalle aziende ai propri dipendenti hanno integrato quelli pubblici o, in alcuni casi, si sono sostituiti ad essi; possiamo ricordare l'incremento di fondi sanitari e previdenziali che nel 2018 hanno coperto prestazioni per circa 2,3 miliardi di euro. A ciò, si affianca la collaborazione sempre più stretta con gli enti del Terzo settore che mettono in campo iniziative a livello locale[41].

Un approfondimento in merito va fatto per quanto riguarda il caso Olivetti, che sarà oggetto di questo capitolo. L'ingegner Adriano Olivetti con la sua azienda di Ivrea ha anticipato il secondo welfare e ha fornito servizi, assistenza e attenzioni ai dipendenti diventando un modello di riferimento e di eccellenza, tanto che Ivrea è stata nominata patrimonio dell'Unesco nel 2018[42].

2.1 Adriano Olivetti e la filosofia dell'azienda

Adriano Olivetti nacque ad Ivrea nel 1901 dall'unione di Luisa Revel e Camillo Olivetti e sarà il maggiore di sei fratelli. Il padre, di origine ebraica e laureato in ingegneria e imprenditore di prima

[39] Luca Furfaro, *Welfare aziendale*, Milano: Giuffrè Francis Lefebvre, 2020, p.1.
[40] *Ibidem*, pp. 3-4.
[41] *Ibidem*, pp. 6-7.
[42] *Ibidem*, p. 8.

generazione, fondò nel 1908 la "Prima fabbrica italiana di macchine da scrivere". L'educazione ricevuta dalla famiglia fu severa ma con principi libertari e Adriano fece la sua prima esperienza in fabbrica a soli 13 anni in cui capì subito quanto fosse alienante il lavoro in serie soprattutto quando svolto in un ambiente buio e nero com'erano la maggior parte delle fabbriche dell'epoca. Dopo un breve periodo arruolato negli alpini, Adriano si iscrisse al Politecnico di Torino nella facoltà di Ingegneria laureandosi nel 1924. In quegli anni assistette all'occupazione delle fabbriche a seguito della Grande Guerra e al seguente fallimento della rivoluzione socialista. Nonostante la Torino dominata da personalità come Antonio Gramsci[43], Luigi Einaudi[44] e Giovanni Agnelli[45], egli si avvicinò a posizioni politiche vicine al socialismo empirico di Gaetano Salvemini[46]. Dopo la laurea in ingegneria chimica entrò come apprendista operaio in fabbrica e venne mandato dal padre negli Stati Uniti per compiere un *grand tour* tra le principali fabbriche del paese con l'obiettivo di imparare la tecnica dell'organizzazione industriale e capire come trasferirla, seppur adattandola e trasformandola, in Italia. Nel frattempo la Olivetti si è trasformata da impresa artigiana a industriale e partire dal 1923 Adriano Olivetti diventa direttore generale. Alla fabbrica di Ivrea, egli affianca la creazione nel 1942 della casa editrice Nuove Edizioni Ivrea con lo scopo di tradurre e portare nell'ambiente culturale italiano i maggior testi di psicologia, economia e delle scienze sociali, purtroppo a causa degli avvenimenti bellici dovette interrompere la sua attività per poi riprenderla in seguito con il nome Edizioni di Comunità. Dal 1946 iniziò la stagione di più splendore della Olivetti arrivando negli anni seguenti a essere consacrata come esempio di design a livello mondiale con una mostra al museo MoMa di New York[47]. In quel periodo la Olivetti giunse ad avere circa 1500 addetti ad attività che possiamo definire come ricerca, sviluppo e progettazione, su una forza lavoro che in Italia era stimata a poco più di 14000 lavoratori. Come prova dell'innovazione e del successo dell'azienda ricordiamo che sul mercato c'erano 21 modelli diversi di macchine da scrivere e da calcolo, rispetto ai 5 del decennio precedente[48]. Ciò che sicuramente stupisce di Adriano Olivetti è

[43] Antonio Gramsci (1891- 1937) fu un politico e pensatore italiano fondatore de L'Ordine Nuovo (1919), segretario e deputato del Partito Comunista d'Italia (1924).
[44] Luigi Einaudi (1874- 1961) fu un economista e uomo politico italiano. Fu Presidente della Repubblica Italiana dal 1948 al 1955 e convinto sostenitore del liberalismo classico.
[45] Giovanni Agnelli (1866- 1945) fu industriale e fondatore della FIAT.
[46] Gaetano Salvemini (1873- 1957) fu uno storico e politico italiano iscritto al Partito Socialista Italiano. Il socialismo di Salvemini, che si scostava dalle opinioni della maggioranza, aveva tendenze meridionaliste che affiancava il liberismo economico.
[47] Fondazione Adriano Olivetti, *Adriano Olivetti, 1901-1960*, in https://www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/.
[48] Luciano Gallino, *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti*, a cura di Paolo Ceri, Torino: Einaudi, 2014, pp. 33-34.

proprio la sua capacità di lavorare contemporaneamente su diversi fronti, economici, sociali e anche politici.

Queste esperienze di vita hanno plasmato e formato l'idea di impresa responsabile che caratterizzerà la storia della Olivetti sotto la direzione di Adriano. L'ingegner Olivetti, a differenza degli altri imprenditori a lui contemporanei che avevano come scopo quello di creare valore per gli azionisti, perseguiva come obiettivo quello di produrre ricchezza, creare occupazione e far ricadere la maggior parte dei profitti sulla comunità circostante per diverse vie, sia con salari più elevati sia promuovendo lo sviluppo locale[49]. Per Olivetti la concezione del lavoro si riassume in una parola: cultura, cultura al lavoro e cultura del lavoro, che unito alla civiltà diventa un progresso materiale e spirituale insieme. Infatti, la cultura non è più una sfera privilegiata e separata dall'attività produttiva ma è integrata e vista come strumento per rendere i beni e sevizi più piacevoli e utili alla soddisfazione dei bisogni umani, al progresso della vita materiale e spirituale della comunità, diventano due concetti complementari[50]. Adriano Olivetti credeva in una comunità che si riconosceva nel lavoro e investiva molte risorse in ricerca e sviluppo. Possiamo fare riferimento alle teorie economiche dell'*Homo Innovaticus* dell'economista Premio Nobel Edmund Phelps secondo cui: "Il fine morale positivo della teoria economica è di realizzare un'antropologia che parta dalla caratterizzazione innovativa della natura umana: dall'homo innovaticus, non dall'homo economicus. La teoria economica esistente ha un contenuto morale negativo, in quanto tratta i fattori economici come se fossero pezzi di una scacchiera invece che esseri umani che apprendono, scoprono e innovano."[51]. Gli esseri umani sentono un bisogno irrefrenabile di conoscenza, di ricerca, di apprendimento, cultura, creatività e progresso; e proprio questa profonda motivazione se incanalata e gestita opportunatamente nell'ambiente lavorativo costituisce l'essenza del "capitale organizzativo" della comunità di lavoro, ovvero ciò che consente la sostenibilità dell'impresa, la valorizzazione del capitale umano e più elevati risultati di performance e di soddisfazione del lavoro[52]. Al contrario della maggior parte degli imprenditori, Olivetti non aveva paura del socialismo e delle proteste che potevano sorgere, per questo offriva ai suoi dipendenti la possibilità di approfondire il marxismo e la storia del movimento operaio proprio perché in questo modo la ricerca della verità nei rapporti d'azienda è costruzione della comunità di lavoro, ovvero di un insieme di relazioni di fiducia, solidarietà e rispetto che spingono ciascuno ad apportare il proprio contributo alla comunità, sapendo che non sarà ignorato e

[49] *Ibidem*, pp. 25-26.
[50] Leonello Tronti, *L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore e attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale*, in Economia & Lavoro (Il Mulino, Rivisteweb), Fascicolo 2, maggio- agosto 2014, p. 174.
[51] *Ibidem*, p. 176.
[52] *Ibidem*, p. 177.

che il progresso della comunità recherà miglioramento a tutti, nonostante i contrasti interni ad essa che si possono formare[53]. L'idea di Adriano Olivetti tendeva alla cooperazione nelle relazioni industriali, arrivando a sfiorare ma senza mai concretizzarsi l'ipotesi della partecipazione degli stessi lavoratori alla gestione dell'azienda, peraltro sancita nell'art 46 Cost[54]. Questa concezione viene collocata nel quadro progettuale della Fondazione che avrebbe dovuto coordinare le quattro diverse componenti sociali: quella tecnica (università e centri di ricerca), quella ambientale (amministrazione locale), quella lavorativa (dipendenti) e quella tradizionale (azionista). Nel 1947 proprio per questo venne creato il Consiglio di gestione che composto da rappresentanti della direzione e dei lavoratori, con lo scopo di permettere ai lavoratori di riunirsi, discutere e assumere le proprie decisioni all'interno dell'azienda. In questo modo il conflitto era incanalato nella continua ricerca di soluzioni ai problemi culturali, del lavoro e sociali secondo l'idea di cultura del saper fare e di sapersi organizzare che poteva superare il disagio del lavoro di linea. Sotto questa prospettiva l'azienda faceva cultura del lavoro consentendo a tutti quelli che partecipavano con il loro lavoro di avere la possibilità di approfondire la loro partecipazione con lo studio e la formazione, di discuterne con colleghi e superiori, di trovare ipotesi di risoluzione dei problemi, di presentarle a chi ne era competente in un clima di apertura e fiducia[55].

Affianco all'impegno culturale, tra le principali priorità troviamo la ricerca per l'innovazione dei prodotti, tanto che intorno alla metà degli anni '50 fondò il Laboratorio di ricerche elettroniche nei pressi di Borgo Lombardo. A differenza del mercato italiano attuale che per la maggior parte si basa sull'utilizzo di brevetti esteri, la Olivetti era un'azienda che nel campo dell'innovazione correva a un ritmo molto elevato ed era in grado di competere con le maggiori industrie americane o tedesche[56]. La sinergia tra razionalizzazione aziendale, tecnologia, produttività e occupazione era sicuramente molto diversa da quella attuale. L'obiettivo di Adriano Olivetti era certamente l'aumento della produttività, ma non allo scopo di ridurre il personale; infatti il padre Camillo gli aveva raccomandato già negli anni Tenta di cercare di evitare il più possibile la riduzione del personale, anche in momenti di crisi. Adriano prese molto sul serio questa raccomandazione ed evitò di licenziare anche quando ciò sarebbe stato preferibile. Ebbe una concezione diversa dell'organizzazione scientifica del lavoro il cui scopo era di produrre lo stesso numero di macchine,

[53] *Ibidem*, p. 178.
[54] Parte Prima, Titolo III, Art. 46 Cost.: *Ai fini della elevazione economica e sociale del lavoro e in armonia con le esigenze della produzione, la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare, nei modi e nei limiti stabiliti dalle leggi, alla gestione delle aziende*.
[55] Leonello Tronti, *art. cit.*, pp. 183-184.
[56] Luciano Gallino, *op.cit.*, pp. 35-36.

ma con un numero inferiore di operai: egli faceva proprio il contrario, cioè aumentare i macchinari, ma con lo stesso numero di addetti. A riprova di ciò, durante la crisi che colpì l'azienda nel 1952-53, invece di licenziare 500 operai come gli era stato consigliato, egli licenziò alcuni dirigenti e assunse un nuovo direttore commerciale e assunse 700 venditori che corrispondevano a circa la metà degli addetti all'organizzazione commerciale in Italia in quegli anni[57]. Le risorse che Adriano Olivetti era riuscito a mettere insieme per fare ricerca e produrre i primi calcolatori elettronici al mondo è stato anche grazie alla selezione di giovani tecnici talentuosi a cui era lasciata la più totale libertà di ricerca e la possibilità di crescere illimitatamente a livello professionale, gli erano pagati ottimi stipendi e lavoravano in un ambiente stimolate oltre che ad avere a disposizione risorse economiche provenienti dai profitti dell'azienda stessa. L'idea di Olivetti potrebbe essere analoga a quella di Theodor W. Adorno capostipite della Scuola di Francoforte[58], che nonostante sia stato un grande critico degli sviluppi del capitalismo sosteneva che la razionalità tecnica e organizzativa fosse un utile mezzo per perseguire altri fini. Investire in tecnologia e innovare i mezzi di produzione accrescendo così i profitti significa dotarsi delle risorse da investire per migliorare la qualità della vita e in progetti culturali. Allo stesso modo, le persone che producevano tecnologie innovative potevano recuperare il tempo e le energie che occorrono per utilizzarle nel tempo libero, che diventava una preoccupazione e una priorità per Adriano Olivetti. Infatti fu una delle prime grandi aziende in Europa e la prima in Italia ad introdurre il sabato festivo e nel 1957 la giornata lavorativa fu ridotta a 5 giorni a parità di salario[59]. Dei colloqui si impegnava personalmente l'ingegner Adriano che più che il curriculum insisteva che i candidati raccontassero della loro vita e delle loro esperienze precedenti anche se minime, egli aveva la capacità di intuire il potenziale di crescita, di formazione e di sviluppo critico di una personalità, e sulla base di questa intuizione sceglieva i propri lavoratori[60].

All'interno delle sue officine Adriano Olivetti introdusse come modello di gestione l'organizzazione scientifica del lavoro, grazie alla sua visita negli Stati Uniti a diverse fabbriche e in particolare agli stabilimenti Ford di Highland Park. Nonostante l'adozione dei principi tayloristi, Olivetti ne criticava alcuni aspetti, in particolare sulla frantumazione del lavoro in parcelle prive di significato, sulla ripetitività delle mansioni, sulle costrizioni di ritmi di lavoro predeterminati e la retribuzione a cottimo. Si può infatti definire il taylorismo adottato dall'Ingegner Adriano come un

[57] *Ibidem*, pp. 47-48.
[58] T. W. Adorno è stato un filosofo tedesco (1903-1969), capostipite della Scuola di Francoforte che faceva riferimento ad un approccio metodologico marxista, in cui si critica la razionalità tecnico- scientifica che strumentalizza l'uomo a favore della classe dominante. A. Oliverio, *Individuo, natura e società. Introduzione alla filosofia delle scienze sociali*, Firenze: Mondadori Università, 2015, pp. 44-45.
[59] Luciano Gallino, *op.cit.*, p. 57.
[60] *Ibidem*, pp. 75-76.

taylorismo dal volto umano. Un primo fattore da prendere in considerazione era che le macchine prodotte nelle officine erano particolarmente piccole e leggere, in questo modo gli operai potevano sedere in una posizione piuttosto confortevole; le macchine da scrivere e le calcolatrici in via di assemblaggio passavano su un rullo da cui potevano essere rimosse o appoggiate comodamente. Inoltre i prodotti non necessitavano di trattamenti chimici o di una verniciatura particolarmente gravosa per i lavoratori, come nel caso delle automobili. In secondo luogo, il taylorismo dell'azienda di Ivrea non era impostato su una concezione meccanicistica, ma era piuttosto contrato sulla fisiologia umana e quindi poneva l'attenzione sulle capacità dell'operaio stesso. L'organizzazione del lavoro era fondata sulla figura di un "allenatore" che era un operaio avente il compito di eseguire una serie di operazioni di diversa natura e gli si chiedeva di eseguirle secondo il suo giudizio personale, consentendogli di modificare le attrezzature, la sequenza o il contenuto delle operazioni stesse. L'operaio provava più volte e quando pensava di aver raggiunto un risultato soddisfacente lo comunicava e si prendevano i tempi dell'operazione. I tempi rilevati venivano proposti agli altri operai e su di essi si basavano le lavorazioni a cottimo. Questo metodo giovava ai lavoratori perché nessuno era incentivato a lavorare molto velocemente per guadagnare di più anche perché oltre una certa soglia il salario era invariato. Sicuramente in alcuni periodi il modello tayloristico era più stringente e vicino al modello americano, ad esempio ci furono dei conflitti tra l'Ufficio tempi e metodi (Utm), che si occupava di razionalizzare il lavoro operaio al fine di ottimizzare la produttività, e il Centro di Psicologia, più attento al benessere psicofisico dei lavoratori. Nel processo lavorativo non sono mai esistite nella Olivetti delle catene di montaggio che imponessero agli operai, con il loro stesso avanzamento, una cadenza di lavoro predefinita[61].

L'ambiente di lavoro era particolarmente attento al benessere dei lavoratori, tanto che gli edifici stessi erano disegnati e costruiti dai migliori architetti dell'epoca. Erano edifici belli all'esterno e luminosi all'interno che guardavano su spazi verdi attraverso delle grandi vetrate e il microambiente presentava parametri più che accettabili. La qualità del lavoro ne risentiva positivamente perché i lavoratori non erano costretti a guardare esclusivamente i pezzi di montaggio per otto ore al giorno ma avevano la possibilità di alzare lo sguardo e guardarsi intorno, capire che tempo faceva fuori e scambiare qualche battuta con i colleghi. Ma non era così in tutti i settori aziendali, specialmente nella sala presse in cui si tagliavano e sagomavano pezzi di lamiera in appositi stampi. Questo voleva dire una serie di presse che per sedici ore al giorno su due turni lavoravano incessantemente. Gli addetti alle presse erano prevalentemente donne e facevano sicuramente un lavoro monotono e

[61] *Ibidem*, pp. 80-87.

stancante perché la fase di lavorazione durava circa un minuto, in cui con la mano sinistra si prendeva da un cesto il pezzo di lamiera da ritagliare e sagomare e veniva collocato sullo stampo; con le due mani a quel punto si azionava la pressa per poi togliere lo stampo sagomato e con la mano destra collocarlo in un carrello posto a lato. Questa operazione veniva ripetuta 40-50 volte al giorno per otto ore al giorno per 44 ore la settimana, di certo non era un lavoro molto gratificante. Però bisogna notare la provenienza da un'economia prettamente montana e collinare delle lavoratrici, che si sarebbero dovute impegnare in un lavoro molto faticoso per arare un terreno gramo e in pendenza senza macchine. La forte affluenza in fabbrica segnava quindi un miglioramento del lavoro per quelle persone nonostante fosse alienante e faticoso, oltre a recepire un salario nettamente superiore[62].

2.2 I servizi sociali olivettiani. *Focus* sui servizi sociali per l'infanzia.

I servizi sociali offerti dalla Olivetti avevano un ruolo integrativo delle politiche assistenziali dello Stato. L'idea di fondo nell'offrire tali servizi era di dare un sostegno ai lavoratori e alle proprie famiglie proprio perché l'azienda deve sentirsi responsabile per ciò che può accadere ai propri dipendenti, sia perché ciò favoriva un senso di attaccamento al territorio e alla stessa azienda, sia perché una forza lavoro più protetta e motivata diventava più produttiva. Il carattere distintivo dell'azienda Olivetti già a partire dai prodotti e dal processo produttivo era la ricerca della qualità che grazie ai servizi sociali diventava qualità della vita[63]. La copertura dello stato sociale olivettiano era molto vasta e comprendeva servizi assistenziali per l'infanzia come asili nido, scuole, colonie estive e centri di formazione per gli apprendisti, inoltre offriva uffici di assistenza a tutta la famiglia compreso servizi di assistenza sanitaria, gruppi sportivi e una rete di trasporto che collegava tutte le valli del Canavese, centinaia di abitazioni in vari quartieri di Ivrea e mense di qualità in tutti gli stabilimenti. La prima mutua aziendale i cui contribuenti erano sia i dipendenti che la direzione, venne costituita già nel 1909, per poi nel 1932 costituire la Fondazione Domenico Burzio per garantire agli operai una sicurezza sociale ulteriore, oltre il limite delle normali assicurazioni. Pochi anni più tardi venne istituito il servizio di autobus per aiutare i dipendenti a raggiungere gli stabilimenti di Ivrea e alleggerendo, in questo modo, i costi del pendolarismo ed evitare l'eccessivo inurbamento[64].

Per la Olivetti erano molto importanti i servizi sociali rivolti alla famiglia anche in relazione al fatto che lo stato italiano spendeva relativamente poco per essa, un andamento che persegue ancora oggi rispetto agli altri paesi dell'Unione Europea. Infatti bisognerebbe spostare almeno 4 punti sui

[62] *Ibidem*, pp. 88-91.
[63] *Ibidem*, pp. 122- 125, 129.
[64] *Ibidem*, pp. 120-121.

servizi per la famiglia all'interno del PIL[65]. Uno dei servizi dedicati ai giovani costituito nel 1935 era una scuola interna, il Centro formazione meccanici (Cfm). Ad essa potevano iscriversi i giovani della zona che aspiravano ad entrare in azienda come meccanici specializzati o coloro che avevano già fatto un periodo di apprendistato. In primo luogo, si insegnavano le tecniche della meccanica di precisione, della lavorazione con macchine utensili, della rifinitura al banco di attrezzi per la produzione e la costruzione degli stampi. Ma non solo, i giovani avevano la possibilità di studiare anche la storia e la cultura del movimento operaio, i fondamenti di economia e altre discipline sociali. Nonostante il sindacato provocasse un conflitto con la fabbrica e nella maggior parte delle imprese si cercava di eliminarlo, l'ingegnere Adriano era particolarmente attento a questi temi e ci teneva che gli operai conoscessero la storia dei conflitti e della Rivoluzione Industriale perché questo creava nei futuri giovani meccanici un senso di appartenenza e di riconoscimento maggiore con la fabbrica, che diventava un ambiente sì aspro di tensioni sociali ma più razionale e leggibile. Il Cfm coinvolgeva non solo i giovani ma anche le loro famiglie, perché assicurava da un lato un'occupazione e dall'altro favoriva il processo di transizione dalla tradizione contadina a quella industriale in modo graduale grazie allo sviluppo dello spirito critico[66].

Per quanto riguarda i servizi sociali per l'infanzia, essi erano molto vasti e di qualità. I bambini avevano a disposizione asili, colonie, attività di doposcuola sia formative che sportive. Questi servizi erano riservati principalmente ai figli dei dipendenti della Olivetti ma molto spesso venivano estesi a tutta la comunità locale. Uno dei servizi di maggior rilievo era l'assistenza per la maternità, che partiva già dal periodo prenatale. Nel 1941 venne introdotto il regolamento riguardante l'Assistenza Lavoratrici Olivetti (ALO) che assicurava le dipendenti durante la gravidanza e il periodo di allattamento. Questo documento venne poi modificato con l'evolversi dei contratti nazionali e delle politiche pubbliche di previdenza sociale ma rimase comunque un passo avanti, ad esempio garantiva la retribuzione pari all'80% dello stipendio per un periodo di 9 mesi e mezzo contro i 5 mesi della legge del 1950, oltre che l'assistenza medico-igienica ed educativa. Il periodo delicato della gravidanza era seguito dal consultorio prenatale che aiutava ad instaurare un rapporto di fiducia tra la futura madre e le dipendenti che si occuperanno del bambino nell'asilo nido aziendale. L'assistenza sanitaria era molto presente grazie all'istituzione di un ambulatorio pediatrico che seguiva i bambini fin dai suoi primi mesi di vita tramite il servizio del consultorio lattanti che aiutava le mamme non solo a prendersi cura dei figli da un punto di vista fisico ma anche da un punto di vista educativo. Negli anni Trenta per questa funzione era disponibile il dispensario per lattanti che distribuiva anche

[65] *Ibidem*, p. 130.
[66] *Ibidem*, pp. 81- 84.

medicinali e alimenti per la prima infanzia. Questo servizio è stato ampliato a tutta la popolazione locale nel 1952 soprattutto per aiutare quelle famiglie che disponevano di una cultura igienica piuttosto arretrata e venivano così erogati servizi di ostetricia e profilassi prenatale. Tra i servizi medici è importante ricordare l'ambulatorio pediatrico che prestava assistenza medica ai figli dei dipendenti fino a 14 anni. Inoltre i medicinali e le visite specialistiche necessarie erano tutte a carico dell'azienda, così come apparecchi ortopedici, acustici e occhiali. La Olivetti si è anche occupata di importanti campagne di prevenzione (vaccinale e odontoiatrica) come quella del 1957 contro la poliomielite, disposta ancor prima che le autorità pubbliche si organizzassero. All'assistenza medica si affiancano gli aiuti economici come gli assegni familiari corrisposti dall'INPS[67]. Gli asili nido e le scuole materne Olivetti sono stati progettati dagli architetti Luigi Figini e Gino Pollini tra il 1939 e il 1941, con una struttura a misura di bambino. Infatti per la Olivetti il ruolo che assumevano gli asili erano centrali nelle politiche per l'infanzia grazie all'innovativo approccio all'educazione che non era vista solo come un modo per far assimilare nozioni ma piuttosto offrire ai bambini un ambiente stimolante che li aiutasse nel loro sviluppo fisico, intellettuale ed emotivo. Per garantire la massima qualità di educazione e il corretto utilizzo degli stimoli, la Olivetti organizzava dei propri corsi di formazione e aggiornamento per il personale scolastico. Le strutture erano divise in base alle età dei bambini: il nido per i figli dei dipendenti tra 6 mesi e 3 anni, la scuola materna invece dai 3 anni ai 6. Anche la quota di iscrizione era notevolmente bassa per aiutare economicamente le famiglie, che ammontava nel 1953 a 30 lire al giorno che corrispondono a circa 0,43 centesimi di euro. A partire dagli anni '60 si assistette ad un progressivo allargamento dei servizi alla comunità locale, dato che per far fronte alla crescente richiesta la Olivetti costruì nuovi asili interni e fornì sussidi economici ad asili pubblici e privati del territorio. L'apertura a tutte le famiglie avvenne nel 1961 con l'apertura di un doposcuola comunale a pagamento in cui le tariffe erano pagate per i 2/3 dai servizi sociali Olivetti e solo per 1/3 dalle famiglie. Nel periodo estivo l'azienda offriva colonie e campeggi per tutti i bambini e adolescenti in età scolare. Le prime colonie estive, sia al mare che in montagna, vennero istituite negli anni Trenta e a partire dagli anni '50 vennero promossi i pre-campeggi per i ragazzi dai 12 ai 14 anni e i campeggi per un'età compresa tra i 15 e i 20 anni. Oltre ai figli dei dipendenti avevano l'opportunità di usufruire di questi servizi anche i giovani dipendenti. Anche in queste attività estive l'aspetto educativo era centrale e venne elaborato in collaborazione con il CEMEA (Centres d'Entraìntement aux Méthodes de l'Education Active) il cui approccio è di lasciare i piccoli gruppi di bambini in grande autonomia in modo che possano svolgere attività che li aiutino ad

[67] Archivio storico Olivetti, *I servizi sociali per l'infanzia*, in https://www.storiaolivetti.it/articolo/98-i-servizi-sociali-per-linfanzia/.

esprimere al meglio la loro personalità. Per aiutare le famiglie a occuparsi dei figli quando la scuola era chiusa, venne creata una colonia diurna che accoglieva ragazzi dai 6 ai 14 anni. Un servizio decisamente innovativo e di grande impatto è stata la creazione di pre-colonie montane o marine per le cure climatiche a cui avevano accesso le madri con i figli tra i 6 mesi e i 3 anni segnalati dall'ambulatorio pediatrico. Per il periodo trascorso in queste colonie, le madri erano totalmente retribuite grazie ad un permesso concesso dall'azienda e nessuna urgenza lavorativa aveva la facoltà di opporsi ad esso[68]. Sicuramente in quegli anni il ruolo della donna all'interno della Olivetti era assai diverso dalle condizioni che poteva avere in altri contesti industriali, come quelli descritti da Michèle Aumont, una francese laureata in filosofia che per scelta aveva intrapreso la carriera operaia. L'industria a Parigi per la donna era descritta come un ambiente poco fiducioso nelle capacità del genere femminile a cui si riservavano i lavori sottopagati e una turnistica molto pesante considerando che spesso la donna, tornata a casa, doveva gestire il ménage familiare. Nella fabbrica di Ivrea si prestava invece molta attenzione alle esigenze personali delle lavoratrici garantendo un'organizzazione produttiva flessibile e non c'erano particolari discriminazioni tra il lavoro maschile e quello femminile[69]. Un esempio in questo senso di una donna scoperta e valorizzata dalla Olivetti di cui è poi diventata Top Manager è Marisa Bellisario, laureata in Economia e Commercio a Torino, ha iniziato a lavorare per la Olivetti nel settore elettronico nel 1959. Nonostante il settore della programmazione informatica fosse un ambito innovativo e la Bellisario non possedesse una specifica preparazione scientifico-matematica, da subito dimostrò grandi doti manageriali e impegno nel suo lavoro, tanto che divenne ben presto capo della Direzione Commerciale Elettronica. Probabilmente le maggiori difficoltà le ebbe nella collaborazione con gli americani quando la General Electric acquistò la Direzione Elettronica perché essi facevano fatica ad accettare una donna sicura di sé e competente e come ha riportato lei stessa: "i manager della GE mi dicevano 'non ci mandare più quella donna grintosa e insistente'; però alla fine capivano e i rapporti erano ottimi". La sua brillante carriera nel mondo maschile del top management italiano è sicuramente la prova che una donna dotata di grandi capacità, ambizione e fiducia nei propri mezzi possa raggiungere qualunque traguardo[70], e la Olivetti ha sicuramente dimostrato di superare i limiti imposti dal genere.

[68] *Ibidem.*
[69] *Ibidem*, Donne in fabbrica.
[70] *Ibidem*, Marisa Bellisario, donna e top manager.

CAPITOLO 3

Nei capitoli precedenti di questo elaborato ho trattato dell'attenzione sociale riservata ai dipendenti da parte di un'azienda, sia in uno stato embrionale come nel caso della Western Electric Company, sia in un modello avveniristico come nel caso della Olivetti. Queste realtà anticipano il fenomeno più recente della Responsabilità Sociale d'Impresa che si basa sul concetto che l'attività di un'impresa ha delle ripercussioni sulla società non solo a livello produttivo od occupazionale ma anche rispetto alle condizioni di lavoro, salute, diritti umani, sostenibilità ambientale, innovazione e formazione[71]. Ciò che differenzia la Responsabilità Sociale d'Impresa dal welfare aziendale è proprio questa interconnessione di livelli che non riguardano più solo l'azienda a livello interno ma influiscono sull'intera comunità locale e internazionale. Le stesse istituzioni internazionali quali l'Unione Europea e l'ONU hanno incoraggiato le varie aziende ad adottare comportamenti sostenibili in modo tale da trarre diversi benefici tra cui a livello d'impresa riducendo i costi, migliorando l'accesso al capitale e innovando la strategia d'impresa, e a livello di società renderla più coesa e superare i molti problemi di disuguaglianza e di sostenibilità[72]. Ricordiamo l'Agenda 2030 dell'ONU in cui vengono posti 17 obiettivi da raggiungere; credo sia d'obbligo citare in questo contesto gli obiettivi che riguardano direttamente il lavoro e le aziende anche se tutti sono trasversali l'uno all'altro. L'obiettivo 8 si propone di incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti. I traguardi da raggiungere sono la riduzione della disoccupazione giovanile e femminile, un ambiente di lavoro dignitoso e ben pagato, raggiungere standard più elevati di crescita economica tramite il progresso tecnologico e l'innovazione ed eliminare tutte quelle situazioni di lavoro forzato o schiavitù moderna, cercando di garantire una paga equa per eliminare la povertà[73]. L'obiettivo 9 si propone di costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile. Lo sviluppo industriale è una delle più grandi fonti di generazione di reddito soprattutto nel settore manifatturiero che da solo fornisce circa 470 milioni di posti di lavoro. Il miglioramento delle infrastrutture consente di industrializzare i paesi in via di sviluppo e fornire un reddito che aumenti il tenore di vita delle popolazioni e il prodotto interno lordo dei singoli paesi[74]. L'obiettivo

[71] Commissione Europea, *Corporate social responsibility & Responsible business conduct*, in https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_it.
[72] *Ibidem*.
[73] Centro regionale di informazione delle Nazioni Unite, *Obiettivo 8: Incentivare una crescita economica duratura, inclusiva e sostenibile, un'occupazione piena e produttiva ed un lavoro dignitoso per tutti*, in https://unric.org/it/agenda-2030/
[74] *Ibidem*, Obiettivo 9: Costruire un'infrastruttura resiliente e promuovere l'innovazione ed una industrializzazione equa, responsabile e sostenibile.

che tocca trasversalmente questi precedenti è il numero 12 che si propone di garantire modelli di consumo e produzione sostenibile, ad esempio incoraggiando le imprese multinazionali ad integrare le informazioni sulla sostenibilità nei loro resoconti annuali[75]. Tanto che, l'Unione Europea con la Direttiva 2014/95/EU rende obbligatorio il Bilancio Sociale per le grandi aziende a partire dal 2017 per quanto riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e di informazioni sulla diversità da parte di talune imprese e di taluni gruppi di grandi dimensioni. In Italia la Direttiva è stata recepita con il decreto legislativo 254 del 30/12/2016, in GU n.7, del 10/01/2017[76]. I soggetti obbligati alla presentazione del bilancio sociale sono i Gruppi di grandi dimensione che costituiscano enti di interesse pubblico, che abbiano almeno 500 dipendenti e un bilancio in attivo superiore a 20 milioni di euro e i ricavi netti superiori a 40 milioni[77]. L'ultimo obiettivo a cui vorrei fare riferimento per poi entrare nel vivo di questo terzo capitolo, è il numero 5 che promuove l'uguaglianza di genere. In particolare tra i traguardi da raggiungere vi è quello di "garantire piena ed effettiva partecipazione femminile e pari opportunità di leadership ad ogni livello decisionale in ambito politico, economico e della vita pubblica"[78]. Come abbiamo visto nel capitolo 2 di questo elaborato, la Olivetti riservava molti servizi alla donna soprattutto in gravidanza e durante gli anni successivi alla nascita, al bambino. Questo sicuramente è un esempio virtuoso per quanto riguarda il bilanciamento vita- lavoro di una donna che ancora oggi in molti ambienti lavorativi è considerato un problema e la donna si trova di fronte ad una scelta: o la carriera o la famiglia. In Italia i dati sull'occupazione femminile sono abbastanza allarmanti soprattutto per le donne che decidono di costruire una famiglia. Il tasso di occupazione delle donne madri è più basso rispetto a quello delle donne non madri a pari età e il divario occupazionale tra madri e padri è uno dei più alti d'Europa, secondo l'Istat raggiunge il 28% e una donna su tre lascia il lavoro, spesso definitivamente, dopo la nascita del primo figlio[79]. Il disequilibrio riguardo la posizione della donna nel mondo lavorativo, si riflette anche all'interno della famiglia. Le disuguaglianze relative ai dati occupazionali, di stipendio e di possibilità di carriera che riguardano le donne, le rendono automaticamente il soggetto più sacrificabile all'interno della coppia, dato confermato dall'INPS che a seguito del Decreto-legge 17/03/2020 n 18 ha visto le richieste di congedo Covid pari al 76% per le donne di cui il 58% nella fascia di età 35-44 anni[80]. C'è sicuramente

[75] *Ibidem*, Obiettivo 12: Garantire modelli sostenibili di produzione e di consumo.
[76] Ambiente lavoro impresa, *Bilancio di sostenibilità – D.lgs. 30/12/2016 n. 254: un obbligo ma anche un'opportunità*, in https://www.alisrl.it/bilancio-sostenibilita-direttiva-201334ue-un-obbligo-anche-unopportunita/.
[77] *Ibidem*.
[78] Centro regionale di informazione delle Nazioni Unite, *Obiettivo 5: Raggiungere l'uguaglianza di genere ed emancipare tutte le donne e le ragazze*.
[79] Presidenza del Consiglio dei Ministri- Dipartimento per le pari opportunità, *Donne per un nuovo rinascimento*, 2020, p. 7.
[80] *Ibidem*, pp. 8-9.

una correlazione tra occupazione femminile e servizi per la prima infanzia come asili nido, centri estivi, doposcuola, infatti nei territori in cui sono maggiori questi servizi, è anche maggiore la percentuale delle madri che continuano a lavorare. La funzione dei servizi sociali della prima infanzia, hanno un duplice ruolo, sia educativo, per i bambini, sia sociale per incentivare l'occupazione femminile e di conseguenza ridurre la disparità di genere ed aumentare il reddito medio delle famiglie[81], come per altro conferma l'esperienza Olivetti. È certo che per risolvere le disuguaglianze di genere nel mondo lavorativo, bisognerebbe implementare gli aiuti sia a livello economico che di servizi e garantire ordinariamente una maggiore flessibilità del lavoro, e sicuramente i servizi di welfare offerti dalle aziende possono aiutare a conciliare la vita familiare con il lavoro. La normativa italiana a questo proposito ha fatto dei passi avanti nonostante la strada da percorrere sia ancora lunga soprattutto per le piccole e medie imprese. A partire dalla Legge di Bilancio 2016, i benefici in termini di deducibilità sono stati estesi ai servizi per la famiglia come servizi educativi anche in età prescolare e i servizi ad esso connessi come mense, centri estivi e ludoteche, e dall'anno successivo è stata completata la detassazione del welfare aziendale. Le aziende hanno diverse modalità con cui possono offrire questi servizi, innanzitutto devono offrirli a tutti i dipendenti o a una categoria omogenea di dipendenti tra cui rientra anche la categoria dei dipendenti con figli. Un problema però che riguarda soprattutto le piccole e medie imprese è il fatto che le iniziative di welfare devono essere basate su un contratto con le parti sindacali, altrimenti la deducibilità passa allo 0,5% se su base volontaria dell'azienda[82]. Esiste però un'altra soluzione che può ovviare a questo problema in quanto consentirebbe una completa deducibilità dei costi per garantire i servizi di welfare ai propri lavoratori, il welfare aziendale per regolamento aziendale. Il regolamento definisce le modalità e le condizioni di accesso dei dipendenti ai servizi welfare e allo stesso tempo, impegna contrattualmente il datore di lavoro che non può revocare in maniera unilaterale tali servizi. Questa modalità offre una garanzia ai lavoratori e un vantaggio fiscale per i datori di lavoro, tuttavia questo strumento è ancora poco conosciuto e le aziende che hanno adottato un regolamento di questo tipo sono solo il 22, 8%[83]. Un terzo strumento che l'azienda può adottare è i 'flexible benefits', cioè un paniere di servizi welfare tra cui i lavoratori possono scegliere. Ad esempio, nella categoria famiglia si può scegliere di prenotare un posto nell'asilo nido aziendale e rinunciare ad un altro servizio di cui si ha meno bisogno. Questo sistema garantisce un duplice vantaggio, perché i dipendenti hanno un budget a disposizione

[81] Orizzonti politici, *Welfare aziendale e occupazione femminile ai tempi del Covid-19*, a cura di M. Moltoni, M. Russo, F. Squillante, Settembre 2020, p. 8.
[82] *Ibidem*, p. 11.
[83] *Ibidem*, p. 12.

che possono spendere in servizi welfare a seconda della loro necessità, e il datore di lavoro riesce a ridurre i costi, fidelizzare e motivare i propri dipendenti. Purtroppo a causa della normativa frammentata riguardo i 'flexible benefits', questo strumento è utilizzato più che altro solo dalle grandi aziende[84]. In ultima analisi, prima di procedere con i casi studio selezionati, ritengo necessario riportare la normativa in materia di maternità attualmente in vigore in Italia. Secondo il D.lgs. 151/2001 T.U. sulla maternità e sulla paternità, aggiornato alla Legge 81/2017, il datore di lavoro ha l'obbligo di preservare la sicurezza e la salute della madre lavoratrice e del bambino, con particolare riferimento ai lavori pericolosi e di fatica ma anche per i lavori notturni. Le tutele in questione vengono applicate con una modifica delle mansioni ed eventuale spostamento. Il congedo di maternità è obbligatorio per 5 mesi suddivisi a seconda delle direttive del medico o le preferenze della donna essendo un congedo flessibile. Le opzioni di base sono l'astensione dal lavoro due mesi precedenti alla data presunta del parto e i tre mesi successivi, un mese precedente al parto e i quattro mesi successivi oppure i 5 mesi successivi al parto. Le tutele sono previste anche in caso di interruzione di gravidanza dopo il 180esimo giorno dall'inizio della gestazione o in caso di decesso del bambino alla nascita o durante il congedo[85]. Inoltre, in questi casi, la donna ha comunque diritto al congedo con la possibilità di rientrare al lavoro quando desidera ma previo parere medico ma non può svolgere i lavori vietati fino al settimo mese dopo l'aborto. La tutela riguarda anche il suo posto di lavoro dato che non può essere licenziata dall'inizio della gravidanza fino a tre mesi dopo l'interruzione e ha comunque diritto all'indennità di maternità all'80% sempre nei limiti dei cinque mesi[86]. L'indennità giornaliera di maternità ammonta all'80% della retribuzione per tutto il periodo di congedo, anche se queste calano durante il congedo parentale ammontando al 30% per un periodo complessivo di sei mesi fino al sesto anno del bambino, fino all'ottavo anno solo se il reddito individuale dell'interessato sia inferiore a 2,5 volte l'importo del trattamento minimo di pensione a carico dell'assicurazione generale obbligatoria e, invece, tra gli 8 e i 12 anni i periodi di congedo non sono indennizzabili[87]. Per quanto riguarda il periodo di allattamento sono previsti due periodi di riposo di un'ora e di mezz'ora se si usufruisce di asili nidi aziendali o nelle immediate vicinanze ad essa, in caso di gemelli le tempistiche sono raddoppiate. Per le madri che hanno un figlio con handicap grave, fino al terzo anno di vita hanno a disposizione due ore di risposo giornaliero retribuito. Infine, in caso di malattia

[84] *Ibidem*, p. 13.
[85] Save the children, *Schede di approfondimento sulla tutela dei diritti e genitorialità – diritti e tutele per la lavoratrice dipendente*, 2019, pp. 2-3. Contenuti realizzati grazie a contributo reso a titolo gratuito da BonelliErede, nell'ambito di un'iniziativa pro bono.
[86] *Ibidem*, p. 3.
[87] *Ibidem*, p. 5.

del figlio, fino ai 3 anni i genitori alternativamente possono astenersi dal lavoro per l'intera durata di malattia, per poi ridursi a 5 giorni l'anno tra i 3 e gli 8 anni di età del bambino[88]. Nei successivi paragrafi analizzerò alcuni casi studio di aziende virtuose che offrono servizi di welfare dedicati alle donne, ricordando in primo luogo l'esempio storico di Luisa Spagnoli.

3.1 Luisa Spagnoli – la prima imprenditrice italiana a sostegno delle donne

Luisa Spagnoli nacque a Perugia nel 1877 da una famiglia di origini meridionali. Non riuscì a completare gli studi presso il ginnasio cittadino perché a tredici anni dovette affiancare il padre nell'attività di famiglia, una pescheria diventata poi uno spaccio alimentare al dettaglio. Lì svolse un importante tirocinio e maturò competenze contabili commerciali oltre ad implementare la sua rete di contatti con la piccola borghesia cittadina, tanto che nel 1899 sposò Annibale Spagnoli, con il quale rilevò una piccola drogheria con annesso un laboratorio artigianale di confetture. Per ampliare la loro attività, nel 1907, si associarono con tre imprenditori Francesco Buitoni, Leone Ascoli e Francesco Andreani, creando così la Società Perugina per la fabbricazione di confetti. I primi anni furono difficili e nel 1910 Luisa Spagnoli entrò nei vertici della società, subentrando al marito gravemente malato, e si trovò di fronte a diversi errori contabili e a una strategia commerciale poco efficace. L'imprenditrice capì che andavano modificate le abitudini alimentari degli italiani dato che le tavole iniziavano ad arricchirsi con prodotti industriali e l'espansione dei ceti medi e il crescente benessere fornivano una maggiore occasione di consumare cioccolato. Il cioccolato nazionale presentava due vantaggi rispetto a quello svizzero, era più economico e arrivava più fresco nei negozi dato che doveva percorrere una distanza minore. Questo convinse Luisa Spagnoli ad ampliare la produzione, grazie al supporto di Giovanni Buitoni, con il quale presto iniziò anche un rapporto sentimentale. Entrambi dotati di grande intuizione imprenditoriale, risanarono la Perugina e ridisegnarono la politica commerciale concentrandosi sui costi di produzione e sul commercio a livello locale e in seguito anche centro-meridionale. Inoltre, prendendo esempio da altre industrie della concorrenza, inserirono delle pubblicità premio, inserendo delle figurine nei prodotti. Di pari passo, ampliarono la produzione con la costruzione di un nuovo stabilimento vicino alla stazione ferroviaria di Fontivegge, trasformando la Perugina da una piccola attività artigianale a una vera e propria azienda industriale[89]. Con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale, Luisa Spagnoli fu costretta a prendere la gestione dell'intera azienda a causa dell'arruolamento di diversi manager. In questi anni si notò la lungimiranza dell'imprenditrice perché nonostante gli scarsi approvvigionamenti di zucchero e carbone, capì che grazie all'aumento delle commesse militari si ampliava la richiesta di prodotti a

[88] *Ibidem*, pp. 6-7.
[89] Eugenio Caruso, *Luisa Spagnoli dalla Perugina all'abbigliamento*, in www.impresaoggi.com, 9 maggio 2017.

base di cacao e trasformò quello che era un mercato di nicchia, in un mercato di massa. Il fatturato della società nel 1919 arrivò a 5,3 milioni di lire, consentendo un ulteriore espansione e un ammodernamento degli stabilimenti, grazie anche all'acquisto di macchinari tedeschi più moderni. Tra il 1916 e il 1920, Luisa Spagnoli puntò molto sul Marketing creando slogan e prodotti che acquistarono subito grande notorietà, anche se la svolta avvenne con la creazione del "Bacio", realizzato dagli scarti di lavorazione dei cioccolatini e della granella di nocciole, che segnò il lancio dell'impresa sul mercato internazionale. Il marketing assunse un ruolo centrale nella strategia commerciale a cui venne destinato il 20% dei costi di produzione, oltre all'apertura di punti vendita di proprietà dell'azienda in tutto il territorio italiano. Nel 1923 la società venne quotata in borsa e questo provocò una sostituzione generazionale ai vertici della Perugina, in cui il figlio Mario si sostituì alla madre che si ritirerà nella villa di famiglia allevando animali domestici, in particolare il coniglio d'Angora, per poterne ricavare un filato da usare nel settore dell'abbigliamento. Riuscirà a ricavare questo filato pregiato nel 1929, meno costoso di quello importato e lo metterà a servizio della Perugina creando capi di maglieria per un concorso a premi legato all'acquisto di uova di Pasqua. In breve tempo, Luisa Spagnoli creerà una rete di allevatori di circa ottomila fornitori solo nell'Italia centrale, dando vita alla nuova società Angora Luisa Spagnoli. Purtroppo la malattia le impedirà di vedere la trasformazione industriale dell'azienda che verrà portata avanti dal figlio Mario e, in seguito, dal nipote Lino, che porteranno Luisa Spagnoli al noto marchio di abbigliamento che conosciamo oggi. Luisa Spagnoli morì nel 1935 a Parigi, a 57 anni, assistita da Giovanni Buitoni, suo fedele compagno in affari[90].

Luisa Spagnoli oltre ad essere un'imprenditrice intuitiva e geniale, era anche molto attenta ai servizi sociali offerti dalla sua azienda e in particolare quelli rivolti alle donne. L'impegno sociale di Luisa Spagnoli si manifestò con lo scoppio della Prima Guerra Mondiale dato che gli uomini che lavoravano in fabbrica furono costretti ad arruolarsi e a cedere il posto di lavoro alle donne. Trovatasi lei stessa a dirigere l'azienda e ad occuparsi dei tre figli, decise di aiutare le nuove operaie a bilanciare il lavoro con l'impegno familiare. In quegli anni assunse più di 100 dipendenti tra mogli e figlie e alla fine della guerra decise di non abbandonarle e si batté in prima persona per garantire alle operaie la loro indipendenza e il miglioramento della vita. Fu il primo esempio di azienda che permise l'allattamento sul posto di lavoro, oltre ad aver costruito un asilo aziendale, e le ore che le donne impiegavano ad allattare venivano ugualmente retribuite[91]. Inoltre, sia in Perugina che in Angora

[90] *Ibidem*.
[91] Giulia Bolzomì, *La persona all'interno dell'organizzazione: tra controllo e motivazione*, tesi di laurea, Università di Roma Tre, aa. 2018-2019, relatore Antonio Cocozza, pp. 31-32.

Luisa Spagnoli, l'imprenditrice aveva previsto svariate forme di assistenza e di socializzazione dei dipendenti come colonie estive, doti di nozze per le giovani operaie, distribuzione di vestiario a Natale, mensa aziendale, e a partire dagli anni '50 anche una piscina e un supermercato all'interno degli stabilimenti per i dipendenti che potevano fare la spesa con dei buoni che venivano scalati dalla busta paga. Nel 1947 venne ideata e fondata da Mario Spagnoli la Città dell'Angora una comunità autosufficiente, in cui la fase assistenziale e ricreativa era parte del ciclo produttivo, come ad esempio la Città della Domenica che era un parco giochi per le famiglie vicino alle case per i dipendenti all'interno di questo villaggio [92].

È importante ricordare il contributo di Luisa Spagnoli nel welfare aziendale offerto alle donne ma è altrettanto importante ricordarla come un esempio virtuoso di donna imprenditrice in un'epoca in cui gli affari erano prevalentemente dominati dal genere maschile. Insieme all'esempio di Adriano Olivetti, queste due realtà sono state pioniere dello sviluppo dell'impresa responsabile in Italia e ancor di più sono state fiduciose nelle capacità delle donne, e hanno contribuito all'emancipazione femminile avvenuta durante il Novecento grazie alla possibilità che hanno dato loro di lavorare e mantenere il posto di lavoro nonostante avessero una famiglia sulle spalle. Una condizione da non sottovalutare visto che ancora oggi ci sono da fare ancora molti passi avanti per raggiungere la piena indipendenza e la piena libertà di poter conciliare il lavoro con una famiglia, senza dover rinunciare, neanche parzialmente, all'uno o all'altra. Bisogna comunque ricordare gli esempi virtuosi di oggi e il crescente numero di aziende che offrono benefit e servizi aziendali grazie al continuo diffondersi dei principi della Responsabilità Sociale d'Impresa favorito anche dall'impulso dato dalle organizzazioni internazionali come le Nazioni Unite e l'Unione Europea.

3.2 *Caso* Nestlé

La società Perugina, che grazie a Luisa Spagnoli è stata fin dalla sua fondazione un esempio virtuoso per l'attenzione ai propri dipendenti e alle donne in particolare, oggi è parte del più ampio gruppo Nestlé, altrettanto attento alla Responsabilità Sociale d'Impresa. I principi aziendali di Nestlé, maturati nell'arco di 140 anni di storia, si riflettono nella Creazione di Valore Condiviso, in cui non è sufficiente solo adempiere a tutti i requisiti legali e creare una filiera sostenibile, ma anche creare un valore aggiunto per la società. Possiamo riassumere dieci principi aziendali che Nestlé si impegna a seguire in tutti in paesi in cui è presente, rispettando le diverse culture e le normative legali locali. Il principale obiettivo è la assicurare ai propri consumatori una qualità di vita migliore attraverso la

[92] Camera di commercio dell'Umbria- Obiettivo Impresa, *Tessile made in Umbria/1*, a cura di Maria Luciana Busegnin, in https://www.obiettivoimpresaweb.it/ita/tessile-made-in-umbria-1_170.html#.YH_0Sqkza3U.

nutrizione, la salute e il benessere, tanto che la missione del gruppo si sintetizza nello slogan "Nutrirsi bene, vivere meglio". La seconda garanzia per i consumatori è la fornitura di prodotti sicuri e di alta qualità. Inoltre, la comunicazione impiegata verso l'esterno è responsabile e affidabile, garantendo tutti i diritti di privacy e la possibilità di fare scelte consapevoli. Fondamentale è il rispetto per i diritti umani seguendo le linee guida del documento delle Nazioni Unite "United Nations Global Compact (UNGC)" per offrire un concreto esempio di buone condizioni di lavoro e di rispetto per le persone. Infatti, queste ultime sono il centro del valore di Nestlé che promuove tra i suoi dipendenti il senso di responsabilità individuale offrendo eque opportunità di carriera senza tollerare nessun tipo di molestia o discriminazione. Per questo, il gruppo garantisce piena sicurezza sul posto di lavoro e in tutta la catena di produzione per prevenire danni, malattie e incidenti. Così come le società appartenenti al gruppo Nestlé si impegnano a rispettare suddetti valori, anche i fornitori, appaltatori, e altri collaboratori trasversali alle attività del gruppo, devono aderire agli standard preposti e dimostrare lealtà, onestà e integrità. Altro punto centrale per l'azienda è la Sostenibilità ambientale che viene garantita nello sviluppo agricolo e rurale, nell'utilizzo di risorse naturali in tutto il ciclo di vita dei prodotti con l'obiettivo 'zero sprechi' anche utilizzando risorse energetiche rinnovabili e, infine, cercando di razionare l'utilizzo delle risorse idriche[93].

Negli ultimi anni, un impegno importante che si è assunto il gruppo Nestlé, è stato quello di promuovere l'uguaglianza di genere e di aumentare le donne in posizioni di leadership. I progressi compiuti in questo ambito sono stati conseguiti grazie ad un'attenta pianificazione di avanzamenti di carriera, percorsi di sviluppo professionale e corsi di formazione per eliminare i pregiudizi inconsci. Il programma è iniziato nel 2014 e più di 3058 dipendenti hanno partecipato a questi corsi di formazione riuscendo ad arrivare nel 2015 al 34% di donne in posizioni di leadership dal 31,1% del 2013[94]. Fino ad arrivare nel 2021 ad essere riconosciuta da Bloomberg nel Gender Equality Index (GEI), un indice che misura la parità di genere in base a cinque pilastri tra cui leadership femminile, parità di retribuzione, cultura inclusiva, politiche per combattere le molestie sessuali e marchio a favore delle donne. Il gruppo ha raggiunto un punteggio pari o superiore ad una soglia stabilita dal GEI che riflette l'impegno dell'azienda nella divulgazione e promozione dei cinque pilastri, nel caso specifico i progressi maggiori sono stati riscontrati nella promozione di una cultura aziendale inclusiva, nella promozione della parità di retribuzione e di aver sviluppato un marchio women-

[93] Nestlé, *I nostri principi aziendali*, in https://www.nestle.it/chisiamo/i_nostri_principi.
[94] *Idem*, Gender Balance, in https://www.nestle.it/valore-condiviso/persone/gender-balance.

friendly[95]. I passi avanti compiuti da Nestlé sono stati in particolare la definizione di un piano nel 2019 che assicuri entro il 2022 l'aumento di donne in posizione dirigenziali di alto livello, che ad oggi ammontano al 43%, ma l'obiettivo è di aumentare del 30% le donne presenti nelle prime 200 posizioni di top management, soprattutto incentivando i servizi di congedo parentale offerti da Nestlé e programmi di mentoring per donne ad alto potenziale in modo che abbiano maggiore formazione per ricoprire questi ruoli[96]. Inoltre, sempre nel 2019, è stata promulgata una nuova politica di congedo parentale che sarà applicata a tutti i dipendenti nel mondo e prevede un congedo per i caregiver primari aumentato a 18 settimane dalle 14 precedenti, interamente retribuito. Tra le novità, la politica stabilisce un minimo di 4 settimane per i caregiver secondari, per i quali prima non esisteva un minimo globale[97].

Già nel 2015 il gruppo Nestlé si è impegnato attivamente nel supporto all'allattamento per le proprie dipendenti approvando la policy in protezione della maternità basata sulle raccomandazioni della convenzione sulla protezione della maternità approvata nel 2000 dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro. Lo scopo di questa politica è di assicurare alle proprie lavoratrici degli standard minimi comuni che garantiscano la sicurezza e il benessere delle neo-mamme e dei loro figli. La convenzione su cui si basa promuove nel posto di lavoro cinque pilastri fondamentali per implementare la parità di genere nelle aziende, in primo luogo la protezione della maternità, la tutela del posto di lavoro e la non discriminazione, un ambiente di lavoro sano, modalità di lavoro flessibili e un ambiente di lavoro favorevole all'allattamento; proprio perché secondo l'Organizzazione Mondiale della Sanità è importante che nei primi sei mesi di vita, il bambino prenda solo latte materno[98]. Nello specifico nella politica di Nestlé, tutte le lavoratrici hanno diritto ad un minimo di 14 settimane di congedo totalmente retribuito e hanno la possibilità di estenderlo fino a 6 mesi retribuito secondo le normative locali, questo è esteso anche ai papà e ai genitori adottivi. Terminato il periodo di maternità, le lavoratrici hanno il diritto di riprendere il loro stesso posto di lavoro, per garantire una politica di non discriminazione. Inoltre, i dipendenti hanno la possibilità di usufruire di orari di lavoro flessibili secondo le linee guida di Nestlé e durante la giornata lavorativa le donne hanno diritto a delle pause o una riduzione dell'orario di lavoro per consentire loro di allattare. Nelle sedi aziendali con più di 50 lavoratrici donne sono messe a disposizione delle sale apposite sia per

[95] *Idem*, Nestlé recognized in 2021 Bloomberg Gender Equality Index, in https://www.nestle.com/media/news/2021-bloomberg-gender-equality-index, 27 gennaio 2021.
[96] Cristopher Meier, *Nestlé accelerates efforts to increase the number of women in senior executive positions by 2022*, press release Nestlé, 6 marzo 2019.
[97] *Idem*, Nestlé supports families with new parental leave policy, press release Nestlé, 4 dicembre 2019.
[98] Nestlé, *Maternity protection policy*, giugno 2015, p. 1.

l'allattamento sia per tirare il latte materno[99]. Ad esempio, nella sede di Bangkok le sale per l'allattamento sono moderne e funzionali, dotate di comode poltrone, una televisione e un frigo dove si può conservare il latte, oppure nelle sedi in Sud Africa, è presente un'infermiera che si occupa dei bambini e avverte la madre tramite messaggio quando il bambino ha fame così che possa fare la pausa allattamento.

Oltre ai servizi dedicati esclusivamente ai dipendenti, Nestlé si impegna a diffondere un comportamento alimentare sano e segue i bambini nella loro nutrizione anche nella fase post-allattamento. Per questo ha lanciato il programma 'Nestlé for Healthier Kids' per aiutare i genitori e gli educatori a crescere bambini sani e aiutare più di 50 milioni di bambini entro il 2030 ad adottare una nutrizione corretta. Nestlé ha lanciato sul mercato alimenti e bevande più nutrienti che nel 2019 ammontano a 1398 prodotti e sono stati forniti più di 185, 4 milioni di porzioni di alimenti arricchiti in tutti i quei paesi in cui le persone sono carenti di nutrienti come ferro e iodio. Ovviamente è un progetto in continuo svolgimento e nonostante i traguardi già raggiunti come aver ridotto le quantità di sale, zucchero e grassi saturi, sono stati stanziati nuovi obiettivi da raggiungere come aumentare la produzioni di alimenti ricche di verdure e fibre e ridurre ulteriormente le quantità di zuccheri e grassi saturi[100]. Ma la parte più interessante del programma è il supporto attivo che l'azienda fornisce tramite i canali online per offrire ai genitori ed educatori delle conoscenze in campo nutrizionale e servizi pratici per coinvolgere i bambini, dato che coinvolgere i bambini nella preparazione dei pasti li porta a consumare più frutta e verdura e adottare comportamenti più sani; per questo è importante incoraggiare la partecipazione condivisa tra bambini e genitori in cucina. Uno degli strumenti è stata la realizzazione del 'Nutripiatto', uno strumento composto da un piatto con disegni e colori che rendono intuitivo il riconoscimento delle giuste proporzioni tra i diversi alimenti pensato per i bambini dai 4 ai 12 anni, inoltre è dotato di una guida per i genitori che offre dei consigli sullo stile di vita Mediterraneo compresi quelli sull'attività sportiva da svolgere con gli amici e gli animali domestici. È stato sviluppato da Nestlé in collaborazione con la Società Italiana di Pediatria Preventiva e Sociale (SIPPS) e l'Università Campus Bio-Medico di Roma, che hanno sviluppato diverse ricette divertenti ma create su base scientifica modulate per le diverse fasce di età[101].

[99] *Ibidem*, p. 2.
[100] Nestlé, *Nestlé for healthier kids*, in https://www.nestle.it/nutrizione_salute_benessere/nestle-for-healthier-kids.
[101] *Ibidem*.

3.3 *Caso* Salewa

Salewa è una famosa marca di abbigliamento e attrezzatura tecnica da montagna, parte del gruppo Oberlap della famiglia Oberrauch che l'ha acquistata negli anni '90, la cui sede si trova a Bolzano nel cuore delle Dolomiti. Il gruppo nasce come azienda famigliare e proprio per questo la famiglia ha un ruolo fondamentale, nonostante si sia ampliato in tutto il mondo; la responsabilità sociale dell'impresa e il valore dato alle persone è centrale nell'attività del gruppo. Attualmente il gruppo ha circa 700 dipendenti e possiede 5 marchi da montagna tra cui Salewa, oltre a collaborare con altri brand sportivi[102]. La brand-identity si può riassumere nella passione per la montagna e lo sport all'aria aperta che rende i prodotti di alta qualità e apprezzati in tutto il mondo, nella responsabilità ambientale che permette un utilizzo attento delle risorse per preservare il paesaggio, nel valore dato alle persone in quanto l'attitudine positiva dell'azienda attrae persone positive che condividono valori e obiettivi[103]. Nel 2019 i dipendenti sono saliti a circa 700 e credo sia importante sottolineare che c'è un grande equilibrio di genere tra i dipendenti dato che il 46% sono donne e il 54% sono uomini e la fascia di età maggiore è tra i 30 e i 50 anni[104].

L'attenzione ai dipendenti parte già dal reclutamento in quanto considerano anche le capacità trasversali oltre alla capacità tecnica e ricercano la condivisione dei valori oltre a conoscerli come individui anche al di fuori dell'ambito professionale. Una volta assunti, l'azienda rende il loro ingresso il più agevole possibile tramite uno specifico programma di orientamento per istruire e valutare i nuovi dipendenti durante i primi mesi di lavoro attraverso incontri di introduzione con tutti i reparti rilevanti dell'azienda e un'esperienza in negozio che consente di conoscere meglio i prodotti e vivere in prima persona il processo di vendita. Inoltre ogni mese si organizza un programma di incontro con l'Amministratore delegato, denominato "Coffee con il CEO" e incontri periodici con i manager per feedback e percorsi di formazione sui singoli prodotti, oltre che possono suggerire idee o corsi di formazione che pensano li possa aiutare nel loro sviluppo professionale[105]. Per incentivare a migliorare le prestazione dei propri dipendenti, il gruppo ha istituito cinque premi annuali assegnati ai gruppi di dipendenti che hanno lavorato meglio nei diversi settori, come il premio per il miglioramento del processo produttivo, per aver aggiunto valore per i consumatori, il premio per il rischio, per la sostenibilità e per l'innovazione e creatività[106]. Tra gli altri benefit di cui possono usufruire i lavoratori troviamo quelli dedicati alla salute e al benessere soprattutto con servizi sportivi

[102] Oberlap Group, *Contribute*, Sustainability report, 2019, p. 7.
[103] *Ibidem*, p. 8.
[104] *Ibidem*, p. 26.
[105] *Ibidem*, p. 27.
[106] *Ibidem*, p. 29.

montani e a contatto con la natura, come ad esempio l'accesso gratuito alla più grande parete di arrampicata indoor e outdoor italiana, alla palestra che offre corsi regolari di yoga e pilates, il noleggio gratuito di attrezzature sportive, un ampio parco con laghetto, la mensa aziendale interna e la possibilità di prendere verdura fresca dall'orto delle sede di Bolzano o di coltivare i propri ortaggi preferiti[107]. Inoltre, per incrementare la coesione tra i lavoratori e la fidelizzazione con l'azienda, ogni 5 anni viene organizzata una settimana-avventura dove i dipendenti scelgono una meta immersa nella natura in cui i lavoratori possono scegliere le attività che preferisco, dall'arrampicata alle escursioni o semplicemente il relax in spiaggia, ritrovandosi poi tutti insieme per il pranzo e la cena, tra le mete degli ultimi anni ci sono state il Marocco, l'Albania e nel 2019 il campeggio in Corsica[108].

Come già sottolineato, la famiglia è un valore fortemente radicato in Salewa ed è fondamentale riuscire a conciliare la vita privata con il lavoro. È un'azienda all'avanguardia per la tutela della maternità come riporta il proprietario Heiner Oberrauch in un'intervista per La Stampa: "Per le donne che vogliono stare con i loro bambini paghiamo l'indennità al 50% invece del 30% e per un anno intero anziché sei mesi. Ho una moglie psicologa e dice che è importante che il primo anno la mamma stia col proprio figlio. Ma per quelle che invece desiderano riprendere a lavorare abbiamo costruito un bell'asilo interno"[109]. Inoltre l'azienda mette a disposizione gratuitamente due case vacanze, una al mare nel Gargano e una in montagna, a cui si può accedere tramite una graduatoria calcolata con 1 punto per ogni anno di anzianità in azienda e 5 punti per ogni figlio, in modo tale che 50/60 famiglie possono usufruire di questo servizio pagando solo il servizio di pulizia[110]. Dallo scoppio della pandemia Covid-19, i due terzi dei dipendenti del gruppo Oberlap sono in smartworking, ma alcuni devono necessariamente essere in presenza e allora come spiega l'amministratore delegato Christoph Engl al telegiornale regionale, l'azienda ha previsto un supporto economico alle famiglie con figli minori di 14 anni di 50 euro al giorno per la babysitter[111].

Il valore aggiunto di Salewa è il grande rispetto per la natura e il territorio in cui sono dislocate le varie sedi, ma soprattutto il valore della famiglia che si traduce nella grande attenzione verso i lavoratori sia come gruppo sia nella conciliazione vita – lavoro, in cui di primaria importanza è il benessere psicofisico delle dipendenti e dei loro bambini.

---

[107] Salewa, *I nostri dipendenti*, in https://www.salewa.com/it-it/i-nostri-dipendenti.
[108] Oberlap Group, *art. cit.*, p. 32.
[109] Sara Ricotta Voza, *Il successo di Salewa? Dalla palestra di roccia all'asilo fino alle vacanze aziendali in montagna. Il patron Oberrauch: i risultati migliorano se i lavoratori si sentono a loro agio*, in La Stampa Tutto Soldi, 17 febbraio 2014.
[110] *Ibidem*.
[111] Luigina Venturelli, *Salewa, contributo ai dipendenti di 50 euro al giorno per la babysitter*, in TGR Bolzano, 12 marzo 2020.

3.4 *Caso* Poste Italiane

Poste Italiane, rispetto alle altre imprese esaminate, è un azienda che nel suo profilo azionario ha presente lo Stato italiano tramite la Cassa Depositi e Prestiti per il 35% e il Ministero dell'Economia e delle Finanze per il 29,26%[112], motivo per cui l'attenzione sociale dell'azienda è molto forte. La responsabilità sociale d'impresa e soprattutto l'integrazione della diversità e delle pari opportunità è molto importante per il gruppo Poste. La diversità è vista come un valore aggiunto che l'impresa vuole supportare riconoscendo i diversi stili di vita e le diverse esigenze ad essi correlati. Per questo motivo Poste Italiane è impegnata su diversi fronti nella valorizzazione del lavoro femminile e sui servizi per conciliare al meglio vita privata e lavorativa, fin dall'assunzione della prima donna in azienda nel 1865. Proprio per l'elevata presenza femminile, l'azienda ha da sempre adottato un approccio strategico all'effettiva realizzazione delle pari opportunità, che si è concretizzato in azioni positive e politiche retributive e di sviluppo basate su equità e performance[113]. I numeri del personale femminile in Poste Italiane sono molto alti, circa 70 mila dipendenti, ossia il 53% del personale e le donne con la funzione di quadro è del 46%. Molto significativa è la percentuale delle donne presenti al vertice dell'azienda che arrivano nel CdA al 44% e nelle posizioni executive al 21%. Inoltre, le portalettere sono il 44% su circa 35 mila addetti al recapito e oltre il 40% delle 132 filiali su tutto il territorio nazionale è gestito da donne[114]. Dati che ho voluto sottolineare soprattutto per quanto riguarda il top management in quanto le donne ai vertici delle aziende mediamente sono molto poche.

L'impegno verso le donne di Poste Italiane si ritrova anche nella partecipazione dell'azienda a numerose iniziative promosse da Associazioni che hanno il fine di promuovere la partecipazione attiva delle donne sul posto di lavoro. Tra le attività a cui il Gruppo Poste aderisce troviamo la Carta delle Pari Opportunità, un documento promosso dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dalla Commissione Europea in collaborazione con l'Associazione Sodalitas. L' *Italian diversity Charter* è stata lanciata nel 2009 con lo scopo di promuovere una cultura aziendale e politiche per le risorse umane inclusive capaci di valorizzare i talenti in tutte le loro diversità, realizzare un ambiente di lavoro che assicuri pari opportunità contribuendo non solo a una maggiore coesione sociale, ma anche alla competitività dell'impresa. Ad oggi le imprese che aderiscono, su base volontaria, sono circa 500, tra cui Poste Italiane e anche Nestlé (vedi cap. 3 par. 3.2), a cui si sono aggiunti anche

[112] Poste Italiane, *Azionisti*, in https://www.posteitaliane.it/it/azionisti.html.
[113] *Idem*, La diversità che crea valore, in https://www.posteitaliane.it/it/la-diversita-che-crea-valore.html.
[114] *Ibidem.*

organizzazione del Terzo settore ed Enti Pubblici, raggiungendo un totale di 800 aderenti che coinvolgono oltre 700 mila lavoratori[115]. Inoltre, Poste Italiane organizza dei programmi di mentorship per promuovere la crescita professionale verso ruoli manageriali delle lavoratrici ed interventi di formazione e skill-building per la promozione delle tematiche connesse alle pari opportunità. Tra le iniziative organizzate troviamo "Talenti senza età" che è un programma che favorisce misure di age diversity dedicato al personale femminile over 50, e "Women at the Top", un progetto dedicato a individuare ragioni e dinamiche alla base della disparità di genere soprattutto in posizioni manageriali[116]. Alcune grandi aziende italiane, tra cui Poste Italiane, organizzano il Network Diversity & Inclusion in cui si fa il punto sul livello di maturità raggiunto sul tema della diversità e promuove progetti comuni per migliorare la situazione. Tra i progetti già messi in atto ricordiamo l'iniziativa "Women in Motion" che promuove iniziative di orientamento e community interaziendale per incentivare le nuove generazioni di studentesse a intraprendere studi in materie tecniche e all'interno del Business Control Center di Roma ha ospitato la tappa di orientamento di "Girls in Motion". La nuova proposta comune di Poste Italiane all'interno del Network è la creazione di "Una rete per le donne" in contrasto alle violenze di genere tramite programmi di comunicazione e sensibilizzazione, inserimento lavorativo e formativo e volontariato d'impresa[117].

Il benessere delle dipendenti di Poste Italiane si concretizza anche nei progetti e nelle tutele riguardo la conciliazione del lavoro con la vita privata. Per quanto riguarda un primo gruppo di trattamenti normativi, Poste Italiane garantisce durante il congedo di maternità una retribuzione totale rispetto all'80% previsto dalla legge. Inoltre, per il congedo parentale sia per la madre che per il padre, è previsto un trattamento economico all'80% rispetto al 30% previsto dalla legge nei primi sei anni di vita del bambino. Per le donne che decidono di allattare il dipartimento delle Risorse Umane regionali accoglie le richieste di avvicinamento temporaneo al Comune di domicilio o limitrofo per consentire una migliore conciliazione delle esigenze private con le mansioni lavorative[118]. Per garantire una maggiore organizzazione privata e a causa dei sempre maggiori bisogni di flessibilità, è stato adottato il programma "Inclusione Sociale" in cui, i lavoratori che hanno bisogno di benessere personale (come le neo-mamme o dipendenti che riprendono servizio dopo una malattia) o coloro che hanno bisogno di assistere i propri familiari (come genitori anziani o figli), possono usufruire del telelavoro garantendo uno o più rientri settimanali in azienda. La risposta nell'utilizzo di nuove forme

[115] Diversity Charter – Carta Pari Opportunità, *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro*, in https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/.
[116] Poste Italiane, *art. cit.*
[117] *Ibidem.*
[118] *Ibidem.*

tecnologiche sul lavoro è stata molto positiva con un aumento della produttività del 12% e una riduzione dell'assenteismo del -10%[119]. Un ulteriore servizio sviluppato a Roma, Bologna e Milano è la disponibilità di asili nido aziendali che possono ospitare rispettivamente 52, 69 e 8 (essendo quest'ultimo in collaborazione con l'asilo di Tim) bambini. I posti per i bambini con età compresa tra i 3 e i 36 mesi, sono dedicati ai figli dei dipendenti del Gruppo e a bambini provenienti da liste comunali o enti terzi sulla base di accordi di collaborazione reciproca. L'obiettivo degli asili nido aziendali è di garantire un sistema educativo flessibile caratterizzato da un approccio relazionale degli attori coinvolti, la promozione dei valori dell'eco-sostenibilità, dell'interculturalità offrendo programmi di bilinguismo, e la cooperazione tra la struttura e i genitori sul fronte dell'educazione grazie a seminari e comunicazione costante[120]. Il sostegno ai figli dei dipendenti non avviene solo nei primi mesi di vita, ma continua anche successivamente in materia di cultura ed istruzione; ad esempio, nel 2017 sono state erogate 14 borse di studio annuali ed estive per soggiorni all'estero totalmente a carico dell'azienda. Inoltre, Poste Italiane ha attivato un servizio di orientamento denominato "PosteOrienta", dedicato ai ragazzi a partire dai 13 anni per le scuole medie e tra i 17-18 anni per le scuole superiori. Il servizio viene attuato tramite seminari, webinar per incrementare l'alfabetizzazione digitale, l'accesso a un portale in cui i ragazzi hanno la possibilità di conoscere le diverse professioni con video-descrizioni ed effettuare un bilancio di competenze e capacità; nel 2017 sono stati 500 i ragazzi coinvolti in questa iniziativa. Per gli studenti universitari e neolaureati è stato pensato un Talent Days in cui è stato offerto un'opportunità di apprendimento sulla ricerca attiva di lavoro insieme ai manager delle Risorse Umane e la possibilità di essere aggiornati sulle opportunità di lavoro nel Gruppo[121].

Un servizio particolarmente innovativo creato dall'imprenditrice Riccarda Zazza e messo in partica per la prima volta nel 2015 con Poste Italiane è la piattaforma Maam – Maternity as master. L'idea alla base è che le donne quando sperimentano la maternità si arricchiscono di skills molto utili per la loro crescita professionale come un senso maggiore di responsabilità, uno spirito di leadership, capacità di analisi, problem solving, empatia e migliore gestione del tempo. In questo modo, il periodo di maternità non diventa un'assenza dalla vita lavorativa ma un'occasione di formazione che concilia abilità utili nella genitorialità ma anche poi nel proprio lavoro. Ad oggi la rosa delle aziende che hanno stipulato un contratto con la piattaforma sono più di 40 coinvolgendo più di 3000 mamme con a fianco anche i papà. I primi due mila partecipanti hanno dichiarato di aver accresciuto le proprie

[119] *Ibidem*.
[120] *Ibidem*.
[121] *Ibidem*.

competenze del 35%[122]. Riccarda Zazza inizia a sviluppare questa idea quando sperimenta lei stessa la maternità e le difficoltà a conciliare i due aspetti della sua vita, come riporta lei stessa: "Avevo l'impressione di un grandissimo spreco; mi sentivo equilibrata e organizzata, non era necessario che facessi un passo indietro, ma le aziende di solito si pongono in una posizione non incoraggiante: devi gestire una complessità familiare, quindi puoi fare a meno del lavoro. In realtà non dipende tanto dall'azienda ma dalle persone con cui hai a che fare. C'è sempre qualche capo che ti fa sentire in colpa per essere diventata madre. Mi dicevo, se è successo due volte a me, con un marito che guadagna bene, un background, la laurea, figurati a quelle meno fortunate. E lì ho deciso di mettermi in proprio. È un momento definito generativo, decidi di fondare cose nuove, è normale ma non lo sapevo. Mio marito è stato uno dei primi investitori nella mia società"[123]. L'importanza di questo programma sta proprio nel far sentire le neo-mamme al rientro sul luogo di lavoro efficienti e forti, capaci di riprendere appieno le loro attività e con un bagaglio di skills aggiunto rispetto a prima.

[122] Patrizia Capua, *La maternità diventa un master: "Tra carriera e figli è possibile non scegliere"*, in la Repubblica, 4 novembre 2018.
[123] *Ibidem*.

CONCLUSIONE

Dal principio delle mie ricerche è emerso che la persona all'interno dell'azienda non può essere paragonata a una macchina ma ha un suo valore e una sua personalità che rende unico il suo lavoro all'interno dell'impresa. Dagli esperimenti Hawthorne, di cui tratto nel primo capitolo, è risultato che il sistema azienda è molto più complicato di quello che si credeva all'epoca, proprio per il fatto che le emozioni umane si intrecciano e si riflettono sul lavoro e sulla relazione che intercorre tra colleghi, al contrario della visione tayloristica predominante agli inizi del Novecento. La conferma a questa ipotesi è risultata anche dall'analisi della cultura olivettiana, riportata nel secondo capitolo, in cui la visione di impresa responsabile è stata sviluppata dall'ingegner Adriano Olivetti che riassumeva il lavoro nella cultura, andando oltre la concezione classica di welfare aziendale e arrivando a creare un'impresa integrata con il territorio e la comunità locale. Inoltre l'azienda Olivetti ha contribuito significativamente all'emancipazione femminile garantendo alle donne dipendenti la possibilità di conciliare la vita familiare con quella lavorativa arrivando ad offrire anche assistenza medica sia prenatale che nella prima infanzia. Di simile importanza è stato il ruolo di Luisa Spagnoli che prima di essere a capo dell'omonimo marchio di moda, ha contribuito nell'azienda Perugina a offrire lavoro alle donne e a sviluppare l'imprenditorialità femminile. Ad oggi, nonostante i casi virtuosi che ho analizzato nel terzo capitolo, la strada per avere parità di genere nella società e nel lavoro è ancora lunga. Come ho già riportato nella premessa del capitolo terzo, uno dei grossi problemi che riduce le opportunità delle donne nella carriera, è la mancanza di servizi alla prima infanzia garantiti dallo Stato. A ciò possono rimediare i servizi offerti dalle imprese, anche se, soprattutto nel panorama italiano dominato dalle piccole e medie imprese, non sempre per ragioni economiche e/o normative riescono ad essere offerti. La nuova frontiera della Responsabilità Sociale d'Impresa, soprattutto per le grandi aziende, è una strada da seguire e implementare perché grazie ad essa potremo raggiungere gli obiettivi di parità di genere all'interno delle aziende, come dimostrato dal gruppo Nestlé vincitore del premio Bloomberg 2021. La pandemia Covid ha sicuramente accentuato alcune di queste differenze ma ha anche accelerato i processi in corso, consentendo un rapido sviluppo dello smart-working che se regolato e perfezionato potrà essere usato per aiutare tutti i lavoratori nella conciliazione della vita lavorativa con quella familiare, aumentando la parità di genere non solo sul luogo di lavoro ma anche all'interno delle case, e quindi della società.

BIBLIOGRAFIA

Ambiente lavoro imresa . s.d. *Bilancio di sostenibilità - D.Lds. 30/12/2016 n.254: un obbligo ma anche un'opportunità.* Consultato il giorno Aprile 14, 2020. https://www.alisrl.it/bilancio-sostenibilita-direttiva-201334ue-un-obbligo-anche-unopportunita/.

Archivio storico Olivetti . s.d. *Donne in fabbrica* . Consultato il giorno marzo 31, 2021 . https://www.storiaolivetti.it/articolo/37-donne-in-fabbrica/.

—. s.d. *Marisa Bellisario, donna e top manager.* Consultato il giorno marzo 31, 2021. https://www.storiaolivetti.it/articolo/48-marisa-bellisario-donna-e-top-manager/.

Archivio storico Olivetti. s.d. *I servizi sociali per l'infanzia.* Consultato il giorno marzo 31, 2021. https://www.storiaolivetti.it/articolo/98-i-servizi-sociali-per-linfanzia/.

Augustine Brannigan, William Zwerman. 2001. «The real “Hawthorne effect”.» *Society* (38): 55-60.

B.G. Dale, P.C.T. Willey. 1984. «The "Hawthorne Effect" and group technology manufactoring systems.» *Engineering Management International* 2 (2): 101-110.

Bolzomì, Giulia. 2018-2019. «La persona all'interno dell'organizzazione: tra controllo e motivazione.» tesi di laurea, Università di Roma Tre.

British Library. s.d. «Elton Mayo.» Consultato il giorno febbraio 13, 2021. https://www.bl.uk/people/elton-mayo#.

Bughesin, Maria Luciana. s.d. «Camera d commercio dell'Umbria - Obiettivo Impresa.» *Tessile made in Umbria/1.* Consultato il giorno aprile 21, 2021. https://www.obiettivoimpresaweb.it/ita/tessile-made-in-umbria-1_170.html#.YH_0Sqkza3U.

Capua, Patrizia. 2018. «La maternità diventa un master: "Tra carriera e figli è possibile non scegliere".» *la Repubblica* , 4 novembre .

Caruso, Eugenio. 2017. *Luisa Spagnoli dalla Perugina all'abbigliamneto.* 9 maggio. www.impresaoggi.com.

Commissione Europea . s.d. *Corporate social responsability & Responsible business conduct.* Consultato il giorno Aprile 14, 2020. https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/corporate-social-responsibility_it.

Diversity Charter - Carta Pari Opportunità. s.d. *Carta per le Pari Opportunità e l'Uguaglianza sul lavoro.* https://www.cartapariopportunita.it/diversity-charter/.

Fondazione Adriano Olivetti. s.d. *Adriano Olivetti, 1901-1960* . Consultato il giorno marzo 6, 2021. https://www.fondazioneadrianolivetti.it/bioadrianoolivetti/.

Furfaro, Luca. 2020. *Welfare aziendale.* Milano: Giuffrè Francis Lefebvre.

Gallino, Luciano. 2014. *L'impresa responsabile. Un'intervista su Adriano Olivetti.* A cura di Paolo Ceri. Torino : Einaudi.

Gustav Wickström, Tom Bedix. 2000. «The "Hawthorne effect" - what did the original Hawthorne studies actually show?» *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health* 26 (4): 364-66.

Harvard Business School . s.d. *The Human relation movement, Harvard Business School and the Howthorne experiments.* Consultato il giorno febbraio 13, 2021. https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/.

M. Moltoni, M. Russo, F. Squillante. Settembre 2020. *Welfare aziendale e occupazione femminile ai tempi del Covid-19.* Orizzonti Politici.

Mannuevo, Mona. 2018. «The riddle of adaptation: Revisiting the Hawthorne studies .» *The Sociological Review* 66 (6): 1242-57.

Meier, Cristopher. 6 marzo 2019. *Nestlé accelerates efforts to increase the number of women in senior executive positions by 2022.* Press release, Nestlé.

Meier, Cristopher. 4 dicembre 219. *Nestlé supports families with new parental leave policy.* Press release, Nestlé.

Michel Anteby, Rakesh Khurana. s.d. «A new vision .» *Baker Library Historical Collection* . Consultato il giorno febbraio 13, 2021. https://www.library.hbs.edu/hc/hawthorne/anewvision.html#e.

Nestlé. s.d. *Gender Balance* . Consultato il giorno aprile 24, 2021. https://www.nestle.it/valore-condiviso/persone/gender-balance.

—. s.d. *I nostri principi aziendali* . Consultato il giorno aprile 24, 2021. https://www.nestle.it/chisiamo/i_nostri_principi.

Nestlé. giugno 2015. «Maternity Protection Policy.»

—. s.d. *Nestlé for healthier kids.* Consultato il giorno aprile 24, 2020. https://www.nestle.it/nutrizione_salute_benessere/nestle-for-healthier-kids.

—. 2021. *Nestlé recognized in 2021 Bloomberg Gender Equality Index.* 27 gennaio. https://www.nestle.com/media/news/2021-bloomberg-gender-equality-index.

Oberlap Group . 2019. «Contribute.» Sustainability Report.

Poste Italiane . s.d. *Azionisti.* https://www.posteitaliane.it/it/azionisti.html.

—. s.d. *La diversità che crea valore* . https://www.posteitaliane.it/it/la-diversita-che-crea-valore.html.

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le pari opportunità. 2020. «Donne per un nuovo rinascimento .» Task force.

Rossi, Pietro. 2018. «Max Weber, l'etica protestante e il capitalismo .» *Nuova Informazione bibliografica* (Il Mulino - Rivisteweb) (1): 46-57.

Salewa . s.d. *I nostri dipendenti* . Consultato il giorno aprile 25, 2021. https://www.salewa.com/it-it/i-nostri-dipendenti.

Save the children. 2019. «Schede di approfondimento sulla tutela dei diritti e genitorialità - diritti e tutele per la lavoratrice dipendente.»

Tronti, Leonello. 2014. «L'idea di cultura in Adriano Olivetti. Valore e attualità di un'esperienza intellettuale e imprenditoriale.» *Economia & Lavoro* (Il Mulino Rivisteweb) 2: 174-184.

Venturelli, Luigina. 2020. «Salewa, contributo ai dipendenti di 50 euro al giorno per la babysitter .» *TGR Bolzano* .

Voza, Sara Ricotta. 2014. «Il successo di Salewa? Dalla palestra di roccia all'asilo fino alle vacanze aziendali in montagna. Il patron Oberrauch: i risultati migliorano se i lavoratori si sentono a loro agio.» *La Stampa tutto soldi.*

RINGRAZIAMENTI

Il completamento di questi tre anni è solo un primo traguardo ma anch'esso è stato segnato da successi e momenti di difficoltà. Non sono brava con le parole e chi mi conosce lo sa, ma ci tengo a scrivere poche righe di ringraziamento per tutte le persone che mi sono state vicine e hanno condiviso con me questi anni.

Innanzitutto ringrazio la mia relatrice, la Prof.ssa Albertina Oliverio che mi ha seguito in questi mesi di stesura della tesi. Ci tengo a ringraziarLa per la Sua puntualità e per avermi ispirato durante le Sue lezioni ad approfondire la materia di metodologia delle scienze sociali aiutandomi a sviluppare il pensiero critico.

Ringrazio la mia famiglia che mi ha sempre assecondato nelle mie scelte e mi è sempre stata vicino. Mia mamma per le chiacchierate e la complicità che da sempre ci lega, mio papà per essere sempre felice dei miei piccoli traguardi, per i consigli sul futuro e per avermi sempre spronato a scoprire il mondo. Mi avete insegnato a essere libera e indipendente, a non fermarmi mai davanti ai limiti e che tutto ciò che desidero posso raggiungerlo con impegno e un pizzico di fortuna.

Ringrazio le mie amiche di sempre che mi sopportano ormai da molto più tempo che tre anni. Sara e Arianna perché ogni motivo è buono per festeggiare e mi hanno sempre tirato su il morale. Camilla, Claudia e Rita per esserci sempre nel momento del bisogno a qualsiasi ora, dalle colazioni alle pizze da Malù. Chiara che per i cinque anni del liceo è stata la mia compagna di banco e da li non ci siamo più lasciate, condividendo viaggi ed esperienze. Con tutte loro sono cresciuta e non vedo l'ora di crescere ancora e condividere altri momenti speciali.

Ringrazio Valerio, il mio ragazzo, che in questi due anni mi ha supportato sempre e mi ha ascoltato anche quando parlavo troppo. Mi hai insegnato con tanta pazienza a essere me stessa e a capire chi sono veramente, non ti ringrazierò mai abbastanza per questo.

Infine, ma non per importanza, ringrazio le mie coinquiline e amiche, Maria Elena e Alma, con cui ho condiviso la quotidianità di questi anni, non aspetto altro che tornare a scoprire Roma insieme a voi.

ABSTRACT

The central theme of this paper concerns the welfare services that companies offer to their employees and, in particular, to women. The focus is on services related to maternity and early childhood and those related to the reduction of gender inequality in the workplace. The reasons that led me to investigate this issue have a double nature. On the first hand, I was intrigued by the vast theme of Corporate Social Responsibility in which companies are increasingly attentive to the impact they have on the environment and respect for human rights for workers, in this regard, I wondered what differentiated for employees work in a responsible company rather than one less observant to these issues, which are increasingly discussed today. Secondly, as a woman, I decided to investigate the issue of gender inequality in the workplace and the causes that can increase it and make it difficult for women to continue to do their jobs. The goal of this thesis is to analyze the process of empowerment of companies and highlight the virtuous examples of today and yesterday. The thesis is structured in three chapters.

In the first chapter, I analyzed the studies of Harvard Graduate School of Business psychologist and sociologist Elton Mayo in the context of the Hawthorne experiments of the Western Electric Company of Chicago. Elton Mayo was the first to discover that job satisfaction came from the inclusion of workers in business decisions rather than short-term incentives. Thus, as has been hypothesized by many scholars in the fields of economic sociology and work psychology, and as has been shown by numerous empirical studies, it is possible to argue that job satisfaction brings with it an increase in productivity. Starting from the 1920s and 1930s, many executives concluded that the foundation of business and of democratic society itself was based on the role of workers and for this, they concentrated on the capitalism of welfare. They focused on the well-being of the worker within the company precisely to improve loyalty towards it and avoid a high employee turnover and unionization, as well as to improve the image towards the public. According to Mayo, the industrial revolution had destroyed the relationship between workplace and community but it was precisely these collective relationships that led to a common sense of purpose and a shared value of work. He showed that what workers found significant in work was their interconnectedness with others, the economic rewards were potentially insignificant compared to the feeling of solidarity and value created among colleagues. A good manager, therefore, had to make workers internalize a common

goal pursued jointly by them and by the organization itself. Management had to free human possibilities rather than control behaviour, for this very reason, scientific management and rationally designed organization had denied the individual.
In the second chapter, I focused on the Olivetti company under the direction of Adriano Olivetti, who contributed to the development of corporate welfare in the Italian scenery. Unlike the other entrepreneurs of his time who had the aim of creating value for the shareholders, the engineer Olivetti pursued the aim of producing wealth, creating jobs and making most of the profits fall on the surrounding community through various ways, both with higher wages and by promoting local development. For Olivetti the concept of work can be summed up in one word: culture, culture at work and culture of work, which combined with civilization becomes both material and spiritual progress. Culture is no longer a privileged and separate sphere from productive activity but is integrated and seen as an instrument to make goods and services more pleasant and useful for the satisfaction of human needs, for the progress of the material and spiritual life of the community. The social services offered by Olivetti played an integrative role in the welfare policies of the state. The basic idea in offering these services was to give support to workers and their families precisely because the company must feel responsible for what can happen to its employees, and because this fostered a sense of attachment to the territory and the same company, and because a more protected and motivated workforce became more productive. The distinctive character of the Olivetti company, starting with the products and the production process, was the search for quality which, thanks to social services, became quality of life. Coverage of the Olivettian welfare was very extensive and included childcare services such as nursery schools, schools, summer camps and training centers for apprentices, it also offered care offices for the whole family including health care services, sports groups and a transport network that connected all the Canavese valleys, hundreds of houses in various districts of Ivrea and quality canteens in all the establishments.

In the third chapter, I introduce the concept of Corporate Social Responsibility in which the activity of a company has repercussions on society not only in terms of production or employment but also concerning working conditions, health, human rights, environmental sustainability, innovation and training. The same international institutions such as the European Union and the UN have encouraged the various companies to adopt sustainable behaviors in order to reap the benefits at the company level by reducing costs, improving access to capital and innovating the strategy business, and at the societal level, make it more cohesive and overcome the many problems of inequality and sustainability. Later I focused on the data regarding female employment in Italy which are quite

alarming. The imbalance regarding the position of women in the working world is also reflected within the family. The inequalities relating to employment, salary and career opportunities affecting women automatically make them the most expendable subject within the couple. There is certainly a correlation between female employment and early childhood services such as nurseries, summer camps, after-school programs, in fact in the areas where these services are greater, the percentage of mothers who continue to work is also higher. The function of early childhood social services has a dual role, both educational, for children, and social to encourage female employment and consequently reduce gender inequality and increase the average income of families. It is certain that to solve gender inequalities in the working world, aid should be implemented both at an economic and service level and routinely guarantee greater work flexibility, and certainly, the welfare services offered by companies can help to reconcile family life with the job. In the final analysis, I report a series of business cases concerning services for women and the family. The first case study is on Luisa Spagnoli when she was in the Perugina company. Luisa Spagnoli, in addition to being an intuitive and brilliant entrepreneur, was also very attentive to the social services offered by her company and in particular those aimed at women. Luisa Spagnoli's social commitment manifested itself with the outbreak of the First World War as men who worked in factories were forced to enlist and give their jobs to women. Finding herself managing the company and taking care of her three children, she decided to help the new workers' balance work with family commitment. Today Perugina is part of the larger Nestlé group, which in recent years has committed to promote gender equality and raise women into leadership positions. The progress made in this area has been achieved thanks to the careful planning of career advancements, professional development paths and training courses to eliminate unconscious prejudices. Until arriving in 2021 to be recognized by Bloomberg in the Gender-Equality Index (GEI), an index that measures gender equality based on five pillars including female leadership, equal pay, inclusive culture, policies to combat sexual harassment and brand in favour of women. Salewa is a famous brand of mountain clothing and technical equipment, part of the Oberlap group of the Oberrauch family who bought it in the 90s. The group was born as a family business and for this reason, the family has a fundamental role, despite having expanded all over the world; corporate social responsibility and the value given to people is central to the group's activity. The added value of Salewa is the great respect for nature and the territory in which the various offices are located, but above all the value of the family which translates into the great attention to workers both as a group and in the reconciliation of life - work, in which of primary importance is the psychophysical well-being of employees and their children. Poste Italiane is a company that has the Italian state in its share profile, which is why the company's social focus is very

strong. Corporate social responsibility and, above all, the integration of diversity and equal opportunities are very important for the Poste group. Diversity is seen as an added value that the company wants to support by recognizing the different lifestyles and the different needs related to them. For this reason, Poste Italiane is committed on various fronts to the enhancement of women's work and services to better reconcile private and working life. Due to the high presence of women, the company has always adopted a strategic approach to the effective implementation of equal opportunities, which has resulted in positive actions and remuneration and development policies based on equity and performance.

Nowadays, there is still a long way to go to achieve gender equality in society and at work. One of the big problems reducing women's career opportunities is the lack of state-guaranteed early childhood services. The services offered by companies can help this, even if, especially in the Italian panorama dominated by small and medium-sized enterprises, they are not always able to be offered for economic and/or regulatory reasons. The new edge of Corporate Social Responsibility, especially for large companies, is a way to follow and implement because thanks to it, we will be able to achieve the goal of gender equality within companies. The Covid pandemic has certainly strengthened some of these differences but has also accelerated the processes underway, allowing a rapid development of smart working which, if regulated and improved, can be used to help all workers in reconciling work and family life, increasing gender equality not only in the workplace but also within homes, and therefore in society.