



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Il benessere organizzativo tra evoluzione digitale e modelli di benessere:
analisi comparata tra Regione Marche e Da.Mi. Srl**

**Organizational wellbeing between digital evolution and wellbeing
models: a comparative analysis of the Marche Region and Da.Mi. Srl**

Relatore

Prof. Bronzini Micol

Rapporto finale di:

Calafiore Nicolò

Anno Accademico 2025/2026

Sommario

INTRODUZIONE.....	3
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: INQUADRAMENTO TEORICO, DEFINIZIONI E SVILUPPI ODIERNI.....	6
1.1 Le radici del concetto: l'evoluzione dal fattore umano alle relazioni umane.....	6
1.2 Dimensioni e multidimensionalità del benessere nel lavoro moderno	7
1.3 La metamorfosi dei sistemi di tutela integrati: tra promozione della salute e “oggetti di confine”	11
1.4 La frontiera digitale: “corpi aumentati” e neotaylorismo	13
1.5 Dalla teoria alla pratica: il modello di co-costruzione.....	15
1.6 Sintesi e prospettive	17
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE, IL CASO DELLA REGIONE MARCHE	19
2.1 Evoluzione del concetto: dalla tutela assistenziale alla dimensione strategica.....	19
2.2 Il quadro normativo di riferimento: dalla prevenzione alla promozione	21
2.3 Il progetto “Benessere organizzativo Marche” e la DGR n. 1154/2013	26
2.4 Evoluzione dei Piani delle Azioni Positive (PTAP): 2014 vs 2026.....	33
2.5 Conclusioni e prospettiva: verso la dimensione privatistica	38
IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE ORGANIZZAZIONI PRIVATE: IL CASO SUOLIFICIO Da.Mi. Srl.....	41
3.1 Introduzione e metodologia della ricerca	41
3.2 Il contesto: il Distretto Calzaturiero Fermano ed il modello di Giorgio Fuà.....	43
3.3 Profilo aziendale: Suolificio Da.Mi. Srl, una realtà “Green & Pink” ...	44
3.4 La filosofia gestionale: una leadership umano-centrica	46
3.5 Dallo “Sportello Psicologico” allo “Sportello di ascolto”	49
3.6 Flessibilità e conciliazione vita-lavoro.....	51
3.7 Empowerment femminile ed il “Manifesto della Rivoluzione gentile” .	52

3.8 Etica, Whistleblowing e monitoraggio del clima	54
3.9 Le sfide del cambiamento culturale	55
3.10 Prospettive future e tecnologie.....	58
3.11 Riflessioni conclusive sul caso Da.Mi. Srl: tra strategia aziendale e valore sociale.....	60
Conclusioni e considerazioni finali.....	63
Bibliografia	66

INTRODUZIONE

Il lavoro non rappresenta soltanto la principale modalità di sussistenza dell'individuo, ma costituisce un elemento cardine nella costruzione dell'identità sociale e del senso di autorganizzazione. Tuttavia, il rapporto tra individuo e organizzazione è stato storicamente segnato da una tensione costante tra le esigenze di efficienza produttiva e la salvaguardia della dignità umana.

In un'epoca caratterizzata da trasformazioni tecnologiche accelerate e da una crescente fluidità dei confini tra vita professionale e privata, il concetto di benessere organizzativo emerge non più come un'opzione etica, ma come una necessità strategica ed un paradigma interpretativo fondamentale per le scienze sociali e del lavoro.

Il presente elaborato si propone di indagare l'evoluzione delle politiche di benessere, analizzando come esse siano passate da una gestione meramente protettiva del lavoratore ad una promozione attiva della salute e della soggettività. L'obiettivo centrale della tesi è comprendere come le moderne strategie di welfare aziendale e le innovazioni digitali stiano ridefinendo il contratto psicologico tra dipendente ed ente, con un focus specifico sulla loro applicazione all'interno della Regione Marche e di un'azienda privata, ovvero Da.Mi Srl.

Il percorso di ricerca si articola in tre momenti chiave.

Nel primo capitolo viene ricostruito il quadro teorico di riferimento, partendo dalle radici storiche della Scuola delle Relazioni Umane di Mayo fino ad arrivare alle

sfide della Workplace Health Promotion. In questa sezione particolare attenzione è rivolta all'impatto delle tecnologie digitali e dei dispositivi wearable, affrontando il tema dei "corpi aumentati" ed i rischi del "neotaylorismo digitale".

Il secondo capitolo sposta l'analisi dal piano teorico a quello istituzionale e territoriale, focalizzandosi sulla realtà della Regione Marche come osservatorio privilegiato per analizzare come i principi del benessere organizzativo debbano confrontarsi con vincoli burocratici, normative nazionali ed europee.

Verranno esaminati gli strumenti di programmazione ed i piani di welfare regionali, valutando in che misura essi favoriscano processi di co-costruzione del benessere capaci di coinvolgere attivamente la popolazione lavorativa.

Infine il terzo capitolo è dedicato alla fase empirica ed applicativa della ricerca.

Attraverso un'intervista effettuata all'Amministratore Delegato di Da.Mi Srl si cerca di capire come l'azienda abbia inteso ed implementato il concetto di benessere organizzativo nel corso degli anni.

L'intento è quello di far emergere le buone pratiche, ma anche le criticità e le resistenze culturali che possono ostacolare la piena realizzazione di un ambiente di lavoro orientato alla salute globale.

In conclusione, la tesi intende dimostrare che il benessere organizzativo nel XXI secolo non può prescindere da una visione integrata che sappia coniugare l'innovazione tecnologica con la partecipazione democratica, ponendo la cura delle

persone come fondamento essenziale per l'efficienza e la resilienza di qualsiasi organizzazione, sia essa pubblica o privata.

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO: INQUADRAMENTO TEORICO, DEFINIZIONI E SVILUPPI ODIERNI

1.1 Le radici del concetto: l'evoluzione dal fattore umano alle relazioni umane

Il concetto di benessere organizzativo pone le sue radici teoriche negli anni '20 e '30 grazie all'opera della scuola delle relazioni umane e più in particolare del suo maggiore esponente, ovvero Elton Mayo (1924 - 1927).

L'apporto della Scuola delle Relazioni Umane risulta essere estremamente innovativo rispetto alla visione proposta precedentemente da Taylor in quanto l'uomo viene posto al centro e si iniziò a studiare come i fattori psicologici e sociali influenzassero la produttività aziendale.

Tra le tematiche più rilevanti tra quelle trattate da Mayo, infatti, ritroviamo il concetto di fattore umano grazie al quale l'autore, come scrive Bonazzi (1989), sottolinea la necessità di una visione più completa del rapporto uomo-azienda, che recupera proprio il fattore umano sopra citato, con cui si intende il complesso dei fattori psicologici e sociali che condizionano il comportamento dei soggetti.

Mayo, infatti, dimostra che l'uomo possiede una dimensione sociale che ne condiziona la condotta, e da questo ne consegue che una maggiore attenzione dell'azienda alle esigenze psicologiche dei soggetti può essere efficace per un miglioramento del rendimento lavorativo.

Questa visione di Mayo lo porta dunque ad affermare che l'azienda deve costituire un punto di riferimento per i lavoratori anche al di fuori dell'orario lavorativo e deve curarne il loro benessere; nasce da qui, dunque, il concetto di fabbrica come “grande madre”, nonché il concetto di benessere organizzativo che emerge per la prima volta.

Tale contributo, è bene specificare, non si pone come un'alternativa al taylorismo; Mayo non va contro la corrente organizzativa proposta da Taylor, bensì agisce da lubrificante della stessa focalizzandosi maggiormente su una dimensione, quella psicologica, oltre a quella sociale ed emotiva, che non erano mai state trattate precedentemente.

1.2 Dimensioni e multidimensionalità del benessere nel lavoro moderno

Alla luce di quanto detto finora, come potremmo definire il concetto di benessere organizzativo?

Una delle definizioni maggiormente accreditate è quella proposta da Avallone e Bonarreti (2004), all'interno della quale il concetto di benessere organizzativo viene corrisposto alla capacità di un'organizzazione di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale di ciascun lavoratore.

Il concetto alla base di ciò è dunque quello di garantire nei confronti del lavoratore un benessere a tuttotondo e non focalizzato solo su determinati aspetti e tematiche.

Non si concentra dunque esclusivamente sulla “assenza di malattie” o sulla sicurezza sul luogo di lavoro, ma anche alla creazione di un clima che vada ad alimentare la motivazione del singolo lavoratore e della collettività.

Secondo quanto riportato dall’INAIL (2011), quanto detto si esprime tramite, tra le altre cose, la qualità delle relazioni, dell’ambiente e della cultura interna; da qui si definiscono dunque quelli che a livello generale sono considerati i pilastri di una organizzazione sana, ovvero la presenza di fiducia e collaborazione, il riconoscimento del merito e la valorizzazione del lavoratore, le caratteristiche di ergonomia e sicurezza che rendono l’ambiente lavorativo adeguato, la trasparenza delle informazioni ed il coinvolgimento, così come anche le più recenti politiche di Work-life balance.

Chiaramente, per arrivare alla definizione odierna di benessere organizzativo si è dovuti passare per un lungo processo di modifiche ed adattamenti che, come abbiamo visto, pone le prime radici negli anni ’20 e ’30, ma che poi continua il proprio percorso fino ai giorni nostri e che sicuramente continuerà in futuro a modificarsi. Questo è dato dal fatto che, a seconda del contesto storico all’interno del quale ci troviamo, vi sono necessità differenti da parte dei lavoratori.

Le necessità e le richieste di tutela che erano presenti nei primi anni del ‘900 non possono essere paragonate a quelle che si evidenziano in questo periodo, né tanto meno a quelle che si sono susseguite nel corso degli anni.

Ripercorrendo brevemente le principali tappe dell'evoluzione del concetto di benessere organizzativo, infatti, possiamo notare come tale concetto sia passato da una visione puramente “meccanica” del lavoratore ad una visione considerata “olistica”.

Nel contesto relativo al taylorismo infatti - ci troviamo tra la fine dell'800 ed i primi del '900 - il lavoratore era visto come parte di un ingranaggio all'interno del quale il concetto di benessere organizzativo non era per niente, o in maniera minima, rappresentato; l'unica preoccupazione in questa fase era quella di evitare infortuni dei lavoratori per non dover interrompere il nastro di produzione.

Segue la fase relativa alla Scuola delle Relazioni Umane di Mayo, della quale abbiamo trattato in precedenza, che inizia ad introdurre una visione maggiormente psicologico-emotiva.

Segue inoltre la fase relativa alla qualità della vita, di cui i principali esponenti risultano essere Herzberg e Maslow, tramite la scuola motivazionalista o delle risorse umane, che concede priorità ai bisogni umani, valutando che, qualora tali bisogni vengano soddisfatti, le organizzazioni riusciranno ad ottenere un elevato rendimento.

Concludiamo il nostro percorso storico parlando della fase definita “olistica” e della Work-life integration che può essere collocata dagli anni '90 ad oggi, una fase dove il concetto di benessere organizzativo è un qualcosa di multidimensionale, che cerca di limare quanto più possibile i confini che ci sono tra la vita lavorativa e quella

privata (e vedremo nel seguente capitolo come la Regione Marche si sia adattata a ciò); l'obiettivo, in questa circostanza, è quello di cercare di creare un ecosistema in cui il lavoro contribuisca in maniera attiva alla felicità ed alla salute complessiva dell'individuo, sia nel luogo di lavoro che all'esterno.

In tal senso, è a partire dagli anni '80 che la nozione di benessere sperimenta una significativa evoluzione, espandendosi oltre i confini della salute corporea per abbracciare le sfere relazionali, psicologica e sociale. In realtà, già nel 1978, con la Dichiarazione di Alma Ata, la World Health Organization (OMS) aveva formalizzato una visione rivoluzionaria della salute, descrivendola non come semplice assenza di malattia, ma come uno stato di pieno benessere fisico, mentale e sociale. Tuttavia, questa definizione è rimasta a lungo confinata ad una dimensione prevalentemente astratta e soggettiva dell'individuo. La vera lacuna, nei decenni successivi, è stata la mancata traduzione di questo principio in criteri oggettivi e misurabili specifici per l'ambiente di lavoro; la salute del dipendente continuava cioè ad essere gestita secondo standard puramente normativi e antinfortunistici, senza metriche concrete per valutarne la qualità della vita organizzativa. Questo vuoto è stato colmato in tempi più recenti grazie agli standard promossi dall'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), la quale ha ribadito come la tutela della salute nei contesti produttivi non possa prescindere da una valutazione multidimensionale, che integri la percezione soggettiva del lavoratore con indicatori oggettivi di qualità occupazionale.

1.3 La metamorfosi dei sistemi di tutela integrati: tra promozione della salute e “oggetti di confine”

Se l’eredità di Elton Mayo ha permesso di sdoganare l’importanza delle variabili psicologiche e sociali, il panorama contemporaneo del benessere organizzativo è caratterizzato da una complessità senza precedenti, dettata dall’intersezione tra le moderne strategie di agevolazione interna e la rivoluzione tecnologica. Un primo asse di sviluppo riguarda, nello specifico, la profonda metamorfosi dei sistemi di supporto corporate e dei servizi integrati alla persona. Come analizzato da Francesco Miele (2018), si assiste oggi ad un radicale cambio di paradigma: si è progressivamente transitati da una concezione di tutela della salute puramente difensiva, burocratica e normativa, storicamente orientata alla mera prevenzione degli infortuni e delle patologie professionali in fabbrica o in ufficio, ad una prospettiva di Workplace Health Promotion (WHP) di matrice spiccatamente proattiva. In questo nuovo scenario, la salute non viene più intesa come una semplice assenza di malattia da garantire per obbligo di legge, bensì come un fattore strategico di sviluppo dell'intera comunità aziendale. In tale contesto, le politiche di flessibilità ed i servizi contrattuali integrativi smettono di essere un elemento puramente accessorio o assistenziale, configurandosi invece come un vero e proprio “oggetto di confine” (boundary object). Questo concetto, mutuato dagli studi sociologici sulle organizzazioni, risulta di fondamentale importanza: i piani di

supporto aziendale si convertono in uno spazio di mediazione flessibile, un'area di intersezione in cui attori sociali differenti, quali il top management, le rappresentanze sindacali, i medici del lavoro ed i dipendenti stessi, si incontrano e negoziano significati, obiettivi ed interessi spesso divergenti. Ciascun gruppo sociale, infatti, si appropria di tali misure interpretandole secondo la propria specifica missione. Per l'impresa, incentivare e finanziare l'adozione di stili di vita sani (dall'abbonamento in palestra ai servizi di supporto psicologico, fino ai check-up medici) rappresenta un investimento strategico mirato ad incrementare l'employer branding, ridurre i tassi di assenteismo e massimizzare la produttività complessiva. Al contrario, per il prestatore di lavoro, tali tutele costituiscono una preziosa opportunità di miglioramento della qualità della vita, che tuttavia non è esente da zone d'ombra: da molti dipendenti, infatti, questi interventi vengono percepiti come una potenziale ed indebita intrusione dell'occhio aziendale nella propria sfera privata e nelle abitudini quotidiane. Miele (2018) solleva a tal proposito un importante monito critico, evidenziando come questa spinta istituzionale verso lo screening continuo e la salute globale possa celare una subdola forma di scaricamento delle responsabilità strutturali. Il rischio latente è la progressiva "moralizzazione" ed individualizzazione del benessere: la salute rischia di trasformarsi da diritto tutelato a "dovere" morale in capo al lavoratore. Quest'ultimo, di conseguenza, viene investito dell'onere quasi esclusivo di rendersi performante, resiliente e psicologicamente integro, venendo implicitamente

colpevolizzato qualora non riesca a conformarsi alle pressanti aspettative di efficienza ed energia richieste dall'organizzazione. Questa dinamica sposta il focus dai fattori di rischio oggettivi dell'ambiente di lavoro (carichi di lavoro eccessivi, pressioni temporali, disorganizzazioni strutturali) alla capacità del singolo individuo ad autoregolarsi e rigenerarsi.

1.4 La frontiera digitale: “corpi aumentati” e neotaylorismo

La progressiva propensione verso l'individualizzazione del benessere organizzativo trova un potente e pervasivo catalizzatore nei processi di digitalizzazione, dinamica che si colloca al centro delle indagini sociologiche condotte da Lia Tirabeni nel 2018 e nel 2019. L'ingresso sistematico nei contesti produttivi delle tecnologie wearable, ovvero di dispositivi indossabili quali orologi intelligenti, biosensori e bracciali antropometrici, ha inaugurato l'era dei cosiddetti “corpi aumentati” sul posto di lavoro. Dal punto di vista teorico, il concetto di corpo aumentato identifica l'integrazione simbiotica tra l'organismo biologico del lavoratore e la tecnologia digitale, una condizione in cui la dimensione fisica viene costantemente estesa, monitorata e potenziata da flussi continui di dati algoritmici. Attraverso le pratiche di self-tracking, ossia l'autonomo monitoraggio dei propri parametri vitali, indicatori biofisiologici, che un tempo appartenevano rigorosamente alla sfera intima e privata dell'individuo, quali la frequenza cardiaca, la variabilità del battito,

i cicli del sonno o i livelli di stress ematico, vengono convertiti in dati digitali quantificabili che, in modo più o meno esplicito, confluiscono nel patrimonio informativo e gestionale dell'organizzazione. Sotto il profilo della tutela della salute, la letteratura scientifica evidenzia come questi strumenti possano configurarsi come preziosi alleati nella prevenzione della sindrome del burnout. I dispositivi indossabili operano infatti come sistemi di allerta precoce, capaci di intercettare i segnali biofisiologici tipici dello stress cronico prima che il lavoratore ne diventi pienamente consapevole a livello cognitivo. Attraverso la misurazione costante del cortisolo stimato o dei picchi di tensione nervosa, il monitoraggio digitale permette sia al dipendente di auto-regolarsi - modificando i propri ritmi di attività o fruendo di pause rigenerative - sia all'organizzazione di tarare i flussi lavorativi, attivando tempestivamente sportelli di supporto psicologico o rimodulando i carichi di lavoro per evitare il collasso psicofisico della risorsa. Tuttavia, questa apparente logica di supporto rischia di capovolgersi nel suo esatto opposto, alimentando l'insidioso fenomeno del neotaylorismo digitale. Se il taylorismo classico di inizio Novecento focalizzava i propri sforzi sull'ottimizzazione e sulla standardizzazione dei soli movimenti meccanici e visibili del corpo nello spazio della fabbrica, le odierne architetture tecnologiche tentano di compiere un passo ulteriore, colonizzando e quantificando l'interiorità biologica ed emotiva delle risorse umane. In questa nuova configurazione della vigilanza produttiva, la linea di demarcazione tra la genuina finalità di cura e la subdola pratica di controllo disciplinare diventa estremamente

labile e permeabile. La consapevolezza interna di essere costantemente sottoposti a una misurazione algoritmica, in cui ogni reazione organica viene tracciata e valutata, finisce per ingenerare una pressione psicologica invisibile ma logorante. Tale ansia da prestazione biometrica, documentata da crescenti evidenze empiriche, mina paradossalmente ed in modo definitivo quella stessa salute organizzativa ed individuale che i dispositivi digitali promettevano originariamente di salvaguardare.

1.5 Dalla teoria alla pratica: il modello di co-costruzione

L'efficacia dei moderni sistemi di flessibilità e delle tutele integrate non può essere ricondotta esclusivamente al livello di sofisticazione tecnologica dei dispositivi impiegati, ma risiede, in modo ben più determinante, nei processi di legittimazione sociale e di partecipazione democratica che accompagnano la loro introduzione. Questa dinamica emerge con chiarezza dall'analisi empirica di programmi avanguardistici come “Key to Health”, un progetto di ricerca-azione sviluppato da Francesco Miele e mirato ad implementare la promozione della salute in contesti organizzativi complessi attraverso l'uso di tecnologie digitali. L'iniziativa, nata con l'obiettivo di monitorare e migliorare gli stili di vita del personale, ha evidenziato come l'applicazione pratica di queste politiche sperimenti una tensione costante tra due approcci filosofici opposti: un modello propriamente “clinico-medicalizzante” ed uno di matrice prevalentemente “sociale”. Il paradigma clinico-medicalizzante tende a focalizzare i propri sforzi in via esclusiva sui soggetti e sui gruppi

professionali considerati clinicamente a rischio, adottando una logica di intervento verticistica e calata dall'alto, comunemente definita top-down. Questo orientamento, che isola la patologia o il rischio biometrico senza considerare il contesto lavorativo generale, incontra spesso una forte diffidenza, se non una aperta resistenza, da parte dei lavoratori, i quali si percepiscono come meri oggetti di sorveglianza sanitaria piuttosto che come destinatari di una politica di sostegno. Al contrario, la prospettiva basata sulla co-costruzione si propone come una metodologia radicalmente partecipativa. Sotto il profilo sociologico, co-costruire il benessere significa strutturare un processo di progettazione inclusivo, all'interno del quale i dipendenti non sono semplici fruitori passivi di servizi decisi dalla direzione, ma diventano attori primari e co-autori delle politiche di salute sin dalla fase embrionale di rilevazione dei bisogni. Questo approccio trasforma le misure di agevolazione interna in una pratica condivisa e negoziata, in grado di riflettere le reali necessità della popolazione aziendale e di disinnescare i sospetti di controllo manageriale. Un nodo critico cruciale, emerso con forza dalle indagini qualitative condotte sul campo attraverso sessioni approfondite di focus group ed interviste semi-strutturate ai partecipanti del progetto, riguarda la complessa gestione dei confini tra spazio professionale e sfera intima. I dati emersi da questi colloqui qualitativi evidenziano una netta e strutturata resistenza psicologica e culturale nel momento in cui i programmi aziendali di prevenzione scavalcano la soglia dell'ufficio per invadere ambiti percepiti come strettamente personali, come le

abitudini alimentari, il consumo di alcool o il tabagismo. Dalle testimonianze dirette dei lavoratori è emerso il timore che l'istituzione possa utilizzare i dati sullo stile di vita per formulare giudizi di valore o, peggio, valutazioni di idoneità professionale. La sfida cruciale per le organizzazioni contemporanee consiste dunque nella capacità di agire come facilitatori della salute e della prevenzione, evitando accuratamente di trasformarsi in organi di scrutinio o giudici dei comportamenti privati dei dipendenti. Quando il disegno di tutela integrata viene sottratto alla logica della vigilanza, e viene percepito come un'autentica opportunità di crescita collettiva, esso innesca un processo di isomorfismo organizzativo positivo. In questa virtuosa configurazione, l'ente pubblico o l'azienda privata non si limitano a erogare in modo asettico un pacchetto di benefici assistenziali, ma ridefiniscono nel profondo la propria stessa identità istituzionale, accreditandosi agli occhi della comunità interna ed esterna come un autentico luogo di cura, sicurezza e prevenzione sociale.

1.6 Sintesi e prospettive

In sintesi, il benessere organizzativo contemporaneo si gioca un equilibrio precario tra promozione della salute e rispetto della libertà individuale, tra innovazione tecnologica e tutela della dignità umana.

È emerso come il concetto di benessere non sia un qualcosa di statico, ma bensì rifletta i mutamenti socio-economici delle diverse epoche, dalla scoperta del fattore umano di Mayo alla quantificazione del sé della sociologia digitale.

Tuttavia queste riflessioni teoriche assumono sfumature peculiari quando vengono applicate alla Pubblica Amministrazione. Se nel settore privato il welfare è spesso guidato dalla logica del branding e della produttività, nell'ente pubblico esso deve rispondere a vincoli normativi stringenti e ad una missione di servizio verso la collettività.

Per queste ragioni appare necessario spostare l'attenzione dalla dimensione generale a quella applicativa. Nel capitolo 2 l'indagine si focalizzerà sulla Regione Marche analizzando come l'ente abbia recepito questi stimoli innovativi all'interno del proprio quadro regolamentare.

Vedremo se e come il modello della co-costruzione e della WHP trovi spazio tra le righe della burocrazia regionale. Questa analisi preparerà il terreno per il capitolo 3 dove verranno presentati i risultati di una ricerca sul campo volta a verificare l'impatto reale di tali politiche sulla qualità della vita lavorativa dei dipendenti marchigiani.

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE ORGANIZZAZIONI PUBBLICHE, IL CASO DELLA REGIONE MARCHE

2.1 Evoluzione del concetto: dalla tutela assistenziale alla dimensione strategica

Il concetto di benessere organizzativo ha subito, nell'ultimo decennio, una profonda metamorfosi epistemologica e dottrinale, evolvendo da una concezione puramente assistenziale, burocratica e riparatoria ad una dimensione squisitamente strategica per la Pubblica Amministrazione moderna.

Storicamente, l'interesse per la condizione del dipendente pubblico era limitato al rispetto formale delle tutele minime ed alla gestione amministrativa delle assenze, secondo una logica passiva che considerava la salute del lavoratore come un costo o un adempimento statico. Negli ultimi anni, tuttavia, si è fatta strada la consapevolezza che il valore istituzionale di un ente dipenda in via diretta dalla qualità del suo clima interno, trasformando le politiche di tutela in leve di sviluppo organizzativo. In questo scenario di radicale rinnovamento, la Regione Marche ha delineato un percorso normativo ed amministrativo d'avanguardia, recependo con prontezza le spinte della governance nazionale e declinandole in un sistema integrato di valorizzazione e protezione del capitale umano.

Il vero e proprio punto di svolta normativo e concettuale in materia è rappresentato dall'introduzione del Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, un

provvedimento che ha ridefinito l'assetto strutturale e valoriale del pubblico impiego in Italia. Tale decreto, ha sancito per la prima volta un principio rivoluzionario, stabilendo l'obbligo esplicito per ogni amministrazione pubblica di presidiare, garantire ed incrementare la qualità della vita lavorativa all'interno dei propri uffici. La riforma del 2009 ha operato un legame indissolubile e sistemico tra il benessere psico-fisico del personale e l'efficienza complessiva dell'azione amministrativa, superando la vecchia dicotomia tra tutele del lavoratore e produttività dell'ente. Secondo questo nuovo paradigma legislativo, la performance, l'efficacia e la capacità di erogare servizi di alto livello ai cittadini non sono variabili indipendenti, ma risultano direttamente proporzionali alla salubrità del contesto professionale, il quale deve essere attivamente improntato al contrasto di ogni forma di discriminazione, parzialità o disagio psicologico. Questo impianto normativo ha imposto un drastico superamento dell'approccio difensivo alla salute, spingendo le istituzioni a mappare i rischi psicosociali ed a considerare il benessere come un indicatore macroscopico di buon andamento della macchina pubblica. In perfetta consonanza con questo orientamento, la Regione Marche ha inteso il concetto di benessere organizzativo non semplicemente come la mera garanzia di assenza di patologie occupazionali o di fattori palesemente disfunzionali, quali lo stress lavoro-correlato, il logoramento professionale o i fenomeni di mobbing. Al contrario, l'ente regionale ha promosso una politica attiva, programmata e strutturale, tesa ad ottimizzare la capacità istituzionale di rispondere ai bisogni

complessivi dei lavoratori attraverso il costante miglioramento delle relazioni interpersonali, l'equità distributiva e la promozione di un clima improntato alla trasparenza ed alla collaborazione cooperativa. Il presente capitolo si pone come obiettivo quello di analizzare l'impalcatura giuridica regionale, partendo dalle prime leggi di contrasto ai disagi lavorativi fino ai più recenti Piani Integrati di Attività e Organizzazione, i cosiddetti PIAO.

L'analisi partirà dal DGR n.1154/2013, per poi concentrarsi sull'operato del Comitato Unico di Garanzia (CUG).

Quest'ultimo, in particolare, si è rivelato il vero motore del cambiamento, andando a trasformare i principi di pari opportunità e benessere in azioni concrete grazie in particolar modo ai Piani delle Azioni Positive.

Tramite lo studio delle Delibere di Giunta maggiormente significative si evidenzierà come la qualità della vita lavorativa sia diventata, nel modello marchigiano, un indicatore di performance istituzionale, nonché un pilastro del nuovo welfare aziendale pubblico.

2.2 Il quadro normativo di riferimento: dalla prevenzione alla promozione

Il concetto di benessere organizzativo non è di certo, ad oggi, qualcosa di nuovo.

Andando leggermente indietro nel tempo possiamo notare come i principali riferimenti normativi in materia risalgano al 2008.

Più in particolare facciamo riferimento al D.lgs n. 81/2008 che introdusse l'obbligo di valutare i rischi stress lavoro correlato tramite il Testo Unico in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.

Nell'anno successivo, invece, tramite il decreto legislativo n. 150 del 2009, fu attribuito agli Organismi Interni di Valutazione (OIV) il compito di condurre indagini sul benessere organizzativo in attuazione della legge n. 15 del 4 marzo 2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Questi sopra citati sono dei riferimenti normativi che vanno a tracciare la via per gli sviluppi futuri, gettando le basi per quelli che poi saranno i singoli sviluppi regionali.

Altro snodo fondamentale è sicuramente l'istituzione del cosiddetto CUG, ovvero Comitato Unico di Garanzia. È la legge regionale n. 20 del 2001 all'articolo 24 bis che prevede l'istituzione del CUG.

La Giunta Regionale, con deliberazione n. 910 del 17 giugno 2013, ha provveduto alla nomina della rappresentanza della Giunta e dell'Ufficio di Presidenza del Consiglio-Assemblea legislativa regionale del CUG.

Il CUG è stato costituito con decreti del Segretario Generale della Giunta Regionale nn.16/2013, 17/2013 e 24/2013.

L'amministrazione pubblica, che deve essere datore di lavoro esemplare, ha infatti attuato per prima questi principi di pari opportunità e di contrasto ad ogni forma di

discriminazione che si trovano contenuti proprio nel decreto legislativo n. 165 del 30 marzo 2001, in particolare negli artt. 7 e 57 e nella contrattazione collettiva.

Tramite legge 183 del 2010, sono state poi effettuate una serie di modifiche alla legge sopra citata; in particolare, facciamo riferimento all'art. 21 che parla proprio di misure atte a garantire pari opportunità, benessere di chi lavora ed assenza di discriminazioni nelle amministrazioni pubbliche.

Questo passaggio è fondamentale perché efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa passano necessariamente tramite il miglioramento dell'organizzazione del lavoro; è chiaro, dunque, che un ambiente dove si verificano fenomeni di discriminazione o mobbing vada ad influire negativamente sulle prestazioni e, oltre ad arrecare un danno nei confronti dei lavoratori, provoca un ulteriore danno all'immagine delle amministrazioni pubbliche.

La principale modifica alla quale siamo interessati è quella per cui viene disposto che le pubbliche amministrazioni debbano, entro centoventi giorni dalla data di entrata in vigore della legge, istituire il Comitato Unico di Garanzia, che va a sostituire, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità ed i comitati paritetici sul mobbing precedentemente costituiti dalla contrattazione collettiva nazionale.

Per quanto riguarda la composizione di questo nuovo organismo, possiamo evincere dalla medesima legge che si tratta di un organismo a composizione paritetica,

formato da un componente designato da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative a livello di amministrazione.

Per quanto concerne invece la funzione del CUG, vediamo come esso abbia dei compiti propositivi, consultivi e di verifica in collaborazione con il consigliere nazionale di parità.

A quasi vent'anni, dunque, dall'introduzione nella Pubblica Amministrazione dei Comitati per le Pari Opportunità, si è sentita la necessità, rispondendo anche alle indicazioni dell'Unione Europea, di prevedere organismi paritetici che svolgano il fondamentale compito di fornire elementi utili per la corretta gestione del personale, in un'ottica di parità e contrasto delle discriminazioni.

L'obiettivo di questo istituto è, dunque, quello di contribuire all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico, andandone a migliorare l'efficienza delle prestazioni tramite la garanzia di un ambiente di lavoro caratterizzato dal rispetto dei principi di pari opportunità, di benessere organizzativo e dal contrasto di qualsiasi forma di discriminazione e di violenza morale o psichica per i lavoratori.

Se poi andiamo a considerare come questa normativa si sia riflessa nel caso marchigiano, possiamo notare come nella nostra Regione i diversi enti si siano adeguati alla normativa citata tra il 2011 ed il 2012.

A tal proposito, è infatti doveroso citare la legge regionale n. 17 del 30 maggio 2012, che si propone di modificare la precedente legge regionale n. 20 del 15 ottobre 2001;

il titolo dato all'atto è “Norme in materia di organizzazione e di personale della Regione”.

Quest'ultima ha rappresentato per oltre un decennio il pilastro normativo per l'organizzazione degli uffici e la disciplina del personale dell'ente. Tuttavia, le profonde trasformazioni economiche e le riforme statali intercorse in quegli undici anni hanno reso indispensabile un intervento di aggiornamento e parziale riscrittura. La ratio della riforma del 2012 risiede principalmente nella necessità di recepire i principi nazionali di contenimento della spesa pubblica, ottimizzazione delle risorse e potenziamento dell'efficienza amministrativa. La nuova legge non cancella l'impianto originario, ma introduce modifiche sostanziali focalizzate su quattro direttrici principali.

In primo luogo, si assiste ad una decisa razionalizzazione delle strutture interne.

Il legislatore del 2012 interviene per accorpare direzioni e servizi, eliminando le sovrapposizioni di competenze che nel tempo avevano rallentato l'azione amministrativa e generato costi superflui.

In secondo luogo, la riforma modifica profondamente la disciplina della dirigenza. Rispetto al 2001, vengono introdotti criteri molto più stringenti per l'assegnazione degli incarichi apicali, legando la riconferma dei dirigenti a sistemi oggettivi di valutazione delle performance ed introducendo il principio della rotazione per prevenire fenomeni corruttivi.

Un altro punto di discontinuità riguarda la gestione della mobilità del personale. La legge del 2012 snellisce le procedure per lo spostamento dei dipendenti tra i diversi uffici dell'ente, introducendo una flessibilità organizzativa precedentemente assente, utile a coprire tempestivamente le carenze di organico nei settori critici.

Infine, l'atto del 2012 adegua l'ordinamento regionale ai moderni standard di trasparenza ed integrità della Pubblica Amministrazione, rendendo obbligatoria la pubblicità totale dei dati relativi all'organizzazione ed ai compensi dei vertici amministrativi.

In conclusione, il passaggio normativo ridefinisce il volto della burocrazia regionale: se la legge del 2001 aveva posto le basi per l'autonomia organizzativa dell'ente, la riforma del 2012 ne corregge le storture applicative, orientando l'intera macchina amministrativa verso criteri di maggiore flessibilità, merito e sostenibilità economica.

2.3 Il progetto “Benessere organizzativo Marche” e la DGR n. 1154/2013

Le Marche, in particolar modo, hanno assunto un grande impegno in termini non solo di tutela, ma anche di promozione del benessere organizzativo nel momento in cui è stato approvato dalla Giunta Regionale il progetto “Benessere Organizzativo Marche”.

La visione della Regione Marche in termini di benessere organizzativo è chiara: questo concetto si riferisce al modo in cui le persone vivono la relazione con l'organizzazione in cui lavorano; tanto più una persona sente di appartenere all'organizzazione, perché ne condivide i valori o le pratiche, tanto più essa riuscirà a trovare motivazione sul lavoro.

Con l'approvazione del DGR n. 1154/2013 la Regione Marche si impegna a contribuire ad aumentare la soddisfazione e la motivazione dei propri dipendenti.

Andando ad analizzare più accuratamente il documento istruttorio, possiamo subito accorgerci di come questo DGR riprenda la direttiva europea n. 89/391/CE che stabilisce l'adeguamento della normativa della tutela e sicurezza sul lavoro.

La deliberazione della giunta richiama il fatto che il benessere lavorativo non influenzi solo la qualità della vita e la salute degli operatori, ma, come detto precedentemente, si riflette sui concetti di efficacia ed efficienza relativi alla Pubblica Amministrazione.

Il DGR si propone di garantire un buon ambiente lavorativo che spinga i lavoratori ad un costante miglioramento.

Tuttavia è riconosciuto anche che le organizzazioni possano presentare degli elementi di criticità che le rendano incapaci di orientarsi verso l'individuo; in particolare, facciamo riferimento alla prevalenza dell'orientamento al controllo, la conflittualità vista come uno svantaggio e non come una opportunità per il cambiamento etc.

Quindi il perseguimento del benessere organizzativo per la Regione Marche, oltre a rendere la vita lavorativa del dipendente migliore, ha anche dei riscontri molto importanti sul sistema economico regionale; chi persegue dunque il benessere organizzativo incrementa la produttività e contiene i costi.

La Regione ha deciso di intervenire introducendo per la prima volta un'azione con il fine di incrementare la produttività e l'efficienza dell'amministrazione, agendo sull'analisi del comportamento dei lavoratori, dirigenti e non, con conseguenze positive anche di tipo economico.

Il progetto è fondato dunque sull'assunto che “star bene al lavoro genera sicurezza e benessere nei membri dell'organizzazione e ne aumenta il livello di motivazione e performance e di conseguenza fa sì che l'organizzazione cresca, si sviluppi e diminuisca i costi”.

A tal proposito dunque la Regione Marche ha deciso di operare su tre fronti, ovvero:

- 1- Modifica della cultura organizzativa, creando nuovi modelli di gestione delle risorse umane;
- 2- Interventi indirizzati all'individuo in situazioni di disagio sia al momento dell'assunzione che in caso di disagio sopravvenuto;
- 3- Interventi orientati alla salute fisica e psicofisica del lavoratore rispettando gli obblighi previsti dal decreto legislativo n. 81/2008.

L'azione che la Regione ha eseguito in seguito è stata strutturata su 4 linee guida fondamentali:

- A. Effettuare un'analisi sul benessere organizzativo;
- B. Prevedere percorsi formativi sullo sviluppo delle risorse umane;
- C. Introdurre percorsi di integrazione tra strutture e soggetti coinvolti a sostegno del benessere fisico e psichico individuale;
- D. Esporre una valutazione finale degli impatti realizzati con le azioni poste in essere dal progetto.

Andando a sviscerare le 4 linee guida, possiamo vedere come il punto A sia stato soddisfatto tramite la somministrazione ai dipendenti della Giunta Regionale di un questionario per la rilevazione dello stato di benessere per mettere in luce criticità e punti di forza della vita organizzativa dell'Amministrazione Regionale.

Per quanto riguarda invece la linea guida B è stato effettuato un intervento di formazione sulle tematiche dello sviluppo delle risorse umane, vertendo più specificatamente sulle tematiche relative a:

- Nuovi orientamenti in tema di gestione delle RU
- Leadership
- Leve per la motivazione personale
- Comunicazione e gestione dei conflitti
- Valutazione delle prestazioni
- Organizzazione del lavoro

Per quanto riguarda il punto C invece è stata istituita una equipe di professionisti con il compito di supportare i processi di integrazione all'interno dei luoghi di

lavoro di personale e situazioni di disagio, oltre che indire una serie di seminari per i dipendenti su vari temi di salute.

Il punto D prevedeva invece la valutazione dell'impatto del progetto tramite l'analisi dei risultati ottenuti.

L'analisi è stata effettuata nei confronti di tutti i dipendenti dell'amministrazione regionale, oltre che quelli dell'Agenzia Regionale Sanitaria, per un totale di 1.274 persone.

Il questionario è stato sezionato in tre macro aree, ovvero quella del benessere organizzativo, quella del grado di condivisione del sistema di valutazione e quella relativa alla valutazione del superiore gerarchico.

I risultati sono riportati all'interno della seguente tabella:

	Punteggio medio (1=min 6=max)	Importanza attribuita al tema (1=min, 6=max)	Punteggi sintetici parziali	Punteggio sintetico complessivo
BENESSERE ORGANIZZATIVO			3,8	
A Sicurezza e salute sul luogo di lavoro e lo stress lavoro correlato	4,2	4,6		
B Le discriminazioni	4,9	4,3		
C L'equità	2,7	4,5		
D Carriera e sviluppo professionale	2,9	4,3		
E Il mio lavoro	4,3	4,8		
F I miei colleghi	4,2	4,7		
G Il contesto del mio lavoro	3,4	4,7		
G1 La comunicazione tra i servizi	2,9	4,2		
G2 L'innovazione	3,4	4,5		
H Il senso di appartenenza	4,0	4,4		
I L'immagine della mia amministrazione	3,5	4,3		
GRADO DI CONDIVISIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE			3,4	
L La mia organizzazione	3,5			
M Le mie performance	3,6			
N Il funzionamento del sistema	3,0			
VALUTAZIONE DEL SUPERIORE GERARCHICO			3,7	
O Il mio capo e la mia crescita	3,7			
P Il mio capo e l'equità	3,6			

Dalla tabella sopra riportata possiamo vedere come l'importanza attribuita al tema del benessere organizzativo sia mediamente molto alta; questo sta ad indicare che già nel momento in cui l'analisi è stata effettuata, il concetto di benessere organizzativo ricopriva già un ruolo molto importante all'interno delle strutture della Pubblica Amministrazione.

Interesse ed importanza della tematica che quindi è stata condivisa dai lavoratori ai quali è stato somministrato il questionario, che hanno fin da subito confermato l'importanza del concetto di benessere organizzativo.

Questa analisi ha, dunque, ribadito l'importanza sociale e non solo della tematica, ed ha garantito che la Regione Marche continuasse a svilupparla approvando il piano triennale di azioni positive 2014/2016, per attuare parità e pari opportunità tra uomini e donne.

Il piano triennale di azioni positive nelle Marche è uno strumento di programmazione obbligatorio per le PA, inclusa la Regione ed enti come ARPAM o ASUR e che, come anticipato precedentemente, ha come principale finalità quella di rimuovere gli ostacoli che impediscano l'effettiva parità uomo-donna, ma anche un miglioramento del benessere organizzativo, oltre che la prevenzione di comportamenti discriminatori.

Il piano triennale sopra citato è redatto ai sensi del precedente art. 48 del decreto legislativo n. 198 dell'11 aprile 2006; la Giunta, con esso, si propone di verificare

annualmente il grado di realizzazione degli obiettivi ai fini della programmazione periodica.

Questo a livello storico non è il primo PTAP, ce ne sono stati altri per il triennio 2008/2010 e 2011/2013, ma risulta essere molto importante in relazione alla ricerca sopra citata fatta dalla stessa Regione Marche che ha rafforzato ancora di più il concetto di benessere organizzativo.

Il PTAP, oltre ad avere una natura programmatica, è oltretutto un progetto creato per perdurare nel tempo; infatti ad oggi siamo già entrati nel nuovo PTAP per il triennio 2025/2027.

Chiaramente, in questo lasso di tempo il programma e gli obiettivi da perseguire si sono radicalmente modificati, pur restando medesime le aree generali di intervento. Questo è chiaramente dovuto al fatto che in questi dieci anni circa gli obiettivi specifici da dover perseguire si sono modificati, in parte perché le azioni apportate precedentemente sono risultate efficaci - quindi hanno eliminato determinate situazioni considerate negative - ma dall'altra parte, con i progressi fatti in ambito di tutela e sicurezza, si sono venuti a creare dei nuovi bisogni che prima non venivano considerati perché inesistenti, come anche quei bisogni che prima erano soddisfatti hanno subito delle modificazioni che hanno reso meno efficaci le politiche precedentemente adottate.

2.4 Evoluzione dei Piani delle Azioni Positive (PTAP): 2014 vs 2026

Vediamo ora quali sono le principali differenze che possiamo notare tra il PTAP del 2014/2016 e quello dell'ultimo triennio 2024/2026, in modo tale da poter evidenziare in maniera più accurata se gli obiettivi proposti sono stati soddisfatti o meno.

Dal documento di delibera della Giunta Regionale infatti possiamo evincere che gli obiettivi generali prevedevano:

- Una autodiagnosi sulle pari opportunità all'interno dell'ente tramite l'analisi dei dati sul personale.
- La diffusione di modalità di organizzazione del lavoro che privilegiassero la qualità della prestazione, oltre che la presenza del servizio.
- Un implemento delle modalità e condizioni di lavoro tali da consentire un riequilibrio nelle responsabilità familiari e professionali tra uomo e donna; rispetto a questo obiettivo è doveroso citare l'istituto del telelavoro visto come una importantissima risorsa in merito.

Altro snodo cruciale è quello relativo alla dematerializzazione, quindi al passaggio "dai documenti ai dati" negli scambi tra enti pubblici, per semplificare e migliorare il servizio rivolto a cittadini ed imprese.

Più in particolare il PTAP 2014/2016 si articola in cinque macro aree di intervento per le quali sono stabilite azioni per il raggiungimento degli obiettivi, soggetti coinvolti, nonché tempi di realizzazione.

Le macro aree sono le seguenti:

1- Accesso al lavoro, sviluppo professionale e qualità del lavoro.

In quest'area i soggetti coinvolti sono le amministrazioni pubbliche, che devono perseguire obiettivi specifici relativi all'eliminazione ed alla prevenzione di discriminazioni, favorire l'accesso paritario a uomini e donne nelle cariche elettive, garantire maggiore rappresentanza femminile negli organismi collegiali interni, tutelare i percorsi dei lavoratori e favorire benessere promuovendo la qualità della prestazione lavorativa.

2- Work & life balance - conciliazione dei tempi.

La Regione qui si propone di continuare l'impegno intrapreso in materia di lavoro flessibile, telelavoro, congedi parentali e part-time, con il fine di promuovere l'equilibrio tra tempi di vita familiare e vita lavorativa, garantendo misure di sostegno alle famiglie.

3- Promozione di una cultura orientata alle pari opportunità ed alle diversità.

Qui ritorna il concetto di benessere legato agli sviluppi tecnologici di cui abbiamo già parlato nel precedente capitolo, che da un lato garantisce una maggiore integrazione organizzativa, ma dall'altro genera la necessità di individuare nuovi criteri di valorizzazione e valutazione individuale.

Gli obiettivi specifici legati a questo punto sono quindi il miglioramento della comunicazione e la sensibilizzazione della dirigenza sulle tematiche di pari opportunità.

4- Benessere organizzativo.

Benessere che in questa delibera viene inteso come tutela della salute, ma anche come tutela del benessere fisico, psicologico e sociale.

Questo punto è direttamente collegato al progetto di ricerca di cui abbiamo precedentemente trattato, e vede, come punto cruciale, quello di proseguire il progetto, anche negli anni a venire, per poter rispondere ad eventuali richieste di intervento sui temi dello stress lavoro correlato e del benessere psicologico legato alla sfera professionale, che, come oggi possiamo notare, sono diventati sempre più importanti e meritevoli di tutela.

5- Altre azioni.

Tra queste la Commissione Regionale per le Pari Opportunità prevede annualmente l'erogazione di un finanziamento che vada a sostenere attività relative ai progetti ed iniziative di enti locali in materia di parità, corsi di formazione dedicati alle donne nel settore turistico etc..

Analizziamo ora il PTAP del triennio 2024/2026 che è stato adottato da enti come ARPA Marche, ovvero Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale delle Marche.

Una prima, anche ovvia, differenza che possiamo notare è che chiaramente a distanza di anni sia cambiato il quadro normativo contestuale a seguito di tutta una serie di modifiche delle leggi precedentemente emanate.

In particolar modo parliamo del decreto legge n. 80 9 giugno 2021, del decreto legge n. 36 30 aprile 2022 e del decreto legislativo n. 105 30 giugno 2022, che risultano attuativi della direttiva del Parlamento Europeo 2019/1158, andando quindi ad allineare il quadro italiano a quello europeo; a tal proposito, in data 7 ottobre 2022, sono state emanate le nuove linee guida sulla parità di genere nell'organizzazione e nella gestione del rapporto di lavoro con le pubbliche amministrazioni.

Altra importante differenza che riguarda sempre il contesto, non solo normativo, bensì macro-sociale, in quanto non possiamo chiaramente non tener conto della pandemia Covid-19 e dello sviluppo tecnologico.

Il piano triennale 2024/2026, dunque, si distingue per una forte integrazione a quelli che sono gli obiettivi dello sviluppo sostenibile dell'Agenda 2030 e del Green Deal europeo.

A questo va anche aggiunto un maggior focus sulla digitalizzazione dei processi amministrativi rispetto al decennio precedente, seguendo, però, il medesimo ideale alla base, ovvero quello di garantire, oltre che una maggiore efficienza del servizio delle PA, un servizio più facile e trasparente ai cittadini.

Poi chiaramente alcune tipologie di rischio nel corso degli anni sono state neutralizzate, mentre altre, come la trasparenza, hanno acquisito maggiore importanza.

Altro obiettivo intrapreso nel PTAP 2024/2026 è quello di garantire una maggiore connessione del territorio tramite il rafforzamento del legame con enti di ricerca e sviluppo sostenibile, attraverso la collaborazione con enti strumentali ed agenzie quali AMAP, ARPAM etc..

Possiamo quindi concludere dicendo che il PTAP 2024/2026 è più orientato al futuro in particolare in termini di sostenibilità e rischio ambientale, oltre che all'utilizzo di quelli che sono i fondi europei post-pandemia.

In questo scenario di profonda evoluzione tecno-normativa, la metamorfosi più significativa del PTAP del triennio 2024/2026 risiede nella sua stessa natura documentale. L'architettura programmatica delle pubbliche amministrazioni ha infatti subito una radicale semplificazione strutturale introdotta dall'articolo 6 del decreto legge n. 80 del 2021, il quale ha istituito il PIAO (Piano Integrato di Attività e Organizzazione). Il PIAO si configura come uno strumento programmatico unico e polivalente che accorpa, assorbe e coordina in un solo testo piani precedentemente frammentati, tra i quali figurano proprio il Piano delle Azioni Positive, il Piano della Performance ed i piani per il lavoro agile.

Di conseguenza, il PTAP attuale non si muove più come un atto isolato ed autonomo, bensì confluisce organicamente all'interno di una specifica sottosezione del PIAO dedicata al valore pubblico ed al benessere organizzativo. Questo assorbimento garantisce che le politiche antidiscriminatorie, l'equità di genere e la conciliazione

tra tempi di vita e di lavoro siano strettamente interconnesse con gli obiettivi strategici ed operativi dell'ente.

La programmazione delle azioni positive si traduce così in una componente essenziale per la generazione stessa di valore pubblico, inteso come l'impatto complessivo che l'efficienza della Pubblica Amministrazione ed il benessere dei suoi lavoratori producono sul tessuto socio-economico e sui servizi erogati alla cittadinanza. Permettendo questo superamento della frammentazione burocratica, il PTAP 2024/2026 si inserisce pienamente in una logica sistemica ed orientata al futuro, volta a massimizzare sia la sostenibilità istituzionale che l'impatto positivo sul territorio.

2.5 Conclusioni e prospettiva: verso la dimensione privatistica

Il percorso analitico condotto in questo capitolo ha permesso di delineare la metamorfosi del benessere organizzativo all'interno della Regione Marche.

Ciò che emerge chiaramente è il passaggio da una visione statica e burocratica della gestione del personale ad una visione più dinamica e multidimensionale, in cui la salute dell'organizzazione è intesa come prerequisito per l'efficacia dell'azione pubblica.

L'indagine sul contesto regionale ha evidenziato però come la PA sia spesso vincolata da binari normativi piuttosto rigidi, dove il benessere deve necessariamente “farsi spazio” tra obblighi di legge e vincoli.

Questo solleva un interrogativo di grande rilievo per il prosieguo della ricerca, ovvero i modelli di benessere organizzativo sono una prerogativa legata alla conformità legislativa o rappresentano ormai una necessità universale del lavoro moderno?

Per sciogliere questo nodo, risulta necessario testare la veridicità di tali concetti al di fuori del perimetro del pubblico impiego.

Se nella Pubblica Amministrazione il benessere è un obiettivo di valore pubblico e trasparenza, nel settore privato esso si trasforma in una variabile competitiva fondamentale per la sostenibilità del business e per il suo continuo evolversi.

Nel prossimo capitolo, la lente di analisi si sposterà dunque verso una realtà aziendale d'eccellenza del territorio marchigiano.

L'obiettivo sarà quello di osservare come la cultura organizzativa ed il welfare aziendale si declinino in assenza della “cornice” normativa tipica degli enti pubblici.

In un contesto privato, dove non esiste chiaramente l'obbligo del PIAO, quali sono le leve che spingono un'organizzazione ad investire sulla felicità e sulla realizzazione del lavoratore?

Questa comparazione permetterà di verificare se esista una convergenza tra i due mondi o se, al contrario, il settore privato stia sviluppando traiettorie autonome e

potenzialmente d'avanguardia capaci di trasformare la gestione delle risorse umane in un fattore critico di successo nell'era della sostenibilità sociale e dei criteri ESG (Environment, Social and Governance).

IL BENESSERE ORGANIZZATIVO NELLE ORGANIZZAZIONI PRIVATE: IL CASO SUOLIFICIO Da.Mi. Srl

3.1 Introduzione e metodologia della ricerca

Se nei capitoli precedenti abbiamo tracciato un quadro analitico e normativo del benessere organizzativo, definendone concetto ed applicazione oltre l'evoluzione all'interno della Pubblica Amministrazione marchigiana, questo terzo ed ultimo passaggio della ricerca intende valutare la tenuta di tali concetti analizzando il settore privato.

L'attenzione si sposta ora su un'indagine di carattere empirico, condotta attraverso un caso di studio focalizzato su una realtà aziendale marchigiana, ovvero il Suolificio Da.Mi. Srl., realtà d'eccellenza del territorio.

La scelta nasce dall'interesse ad osservare il fenomeno del benessere organizzativo da un punto di vista differente, appunto quello privato.

In questo differente scenario, infatti, le scelte di gestione del personale non sono dettate da obblighi legislativi come il PIAO o il PTAP, ma derivano da scelte volute dall'impresa stessa, orientate a massimizzare il rapporto dei collaboratori ed a ridurre fenomeni come il turnover.

Il capitolo sarà strutturato in 4 fasi fondamentali.

Inizialmente verrà presentato il profilo dell'azienda oggetto di studio, andandone a contestualizzare, oltre alla posizione geografica, la storia ed i valori fondanti.

Successivamente si entrerà più nel vivo della ricerca, tramite un'intervista effettuata alla Dottoressa Elisabetta Pieragostini, Amministratore Delegato dell'azienda, nonché Responsabile dell'Area Risorse Umane.

L'obiettivo dell'intervista sarà quello di comprendere cosa l'azienda intende con il termine benessere organizzativo e come questo viene applicato all'interno dell'impresa stessa.

A seguito dell'intervista, dopo aver compreso quanto detto finora, sarà analizzato il questionario sulla soddisfazione dei dipendenti effettuato dall'azienda stessa, per valutare come tali azioni di benessere, proposte dall'azienda, vengano percepite dai destinatari.

Nell'ultima parte invece ci indirizzeremo all'analisi dei dati ottenuti ed alla loro interpretazione.

L'obiettivo finale della ricerca non è solo quello di fotografare lo stato di salute dell'organizzazione esaminata, ma di cercare di avviare un confronto con quanto precedentemente analizzato nel settore pubblico regionale.

Si cercherà quindi di capire se esista un modello marchigiano di benessere che unisca pubblico e privato, o se la distanza tra i due settori resti ancora piuttosto marcata.

Questa riflessione conclusiva permetterà di formulare alcune proposte migliorative, proiettando i risultati della tesi verso una visione integrata della qualità del lavoro nel territorio.

3.2 Il contesto: il Distretto Calzaturiero Fermano ed il modello di Giorgio Fuà

Per comprendere appieno l'identità di Da.Mi. Srl, è necessario inquadrarla geograficamente e produttivamente nel distretto calzaturiero fermano.

Il concetto di distretto industriale è stato studiato approfonditamente nelle Marche. Secondo la definizione di Fuà (1983), il distretto non è una semplice aggregazione di imprese, ma un sistema locale caratterizzato dalla compresenza tra una comunità di persone ed una popolazione di imprese specializzate in una produzione manifatturiera specifica; nel nostro caso, chiaramente, parliamo più specificatamente di quello calzaturiero.

Concetto di distretto industriale che risulta fondamentale e caratterizzante della nostra Regione, dato che, dopo Lombardia e Veneto che contano oltre il 40% dei distretti, le Marche contano ben 19 distretti.

Dal contributo apportato da Fuà, possiamo dedurre come, a partire dal modello NEC (Nord-Est Centro), il distretto industriale sia stato il motore dello sviluppo italiano a partire dagli anni '70, in grado di trasformare la ruralità diffusa in uno sviluppo industriale coeso.

L'elemento fondamentale del modello è il forte legame che si crea tra le imprese e la comunità locale, andando così a creare un ambiente socio-economico resiliente, capace di evolversi anche di fronte alle crisi sistemiche che hanno colpito il settore calzaturiero negli ultimi anni.

3.3 Profilo aziendale: Suolificio Da.Mi. Srl, una realtà “Green & Pink”

Il Suolificio Da.Mi. Srl nasce nel 1968 per mano dei due fondatori, Alberto Catalini ed Ennio Pieragostini, con l'idea di avviare la produzione di fondi in TR (termoplastic rubber, dunque gomma termoplastica in italiano) per calzature da bambino, dirette al mercato locale.

Negli anni '90, però, l'azienda ha saputo internazionalizzarsi, espandendo la produzione ai segmenti uomo e donna in tutta Europa.

Oggi l'azienda vive una fase di piena maturità grazie al passaggio generazionale: la famiglia Pieragostini detiene la proprietà totale e la guida è affidata alla Dottoressa Elisabetta Pieragostini (CEO).

In aggiunta a tale ruolo, la Dottoressa Pieragostini è alla direzione delle funzioni Risorse Umane, Marketing e Comunicazione, nonché incaricata di controllare la conformità della società e delle sue unità produttive rispetto alla disciplina in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, ai sensi del D.lgs. 81/2008.

L'azienda, nella sua struttura, si caratterizza come “Green & Pink”, con un forte orientamento alla sostenibilità ed alle pari opportunità, come evidenziato nei propri bilanci di sostenibilità.

Ad oggi, Da.Mi. Srl vanta 62 dipendenti suddivisi tra reparti produttivi, magazzino, logistica, R&D, commerciale ed amministrazione.

A partire da dicembre 2022, Da.Mi. Srl ha scelto di diventare società benefit; questa trasformazione giuridica sancisce che l'azienda non persegue solo il profitto, ma si impegna formalmente a generare un impatto positivo sulla società e sull'ambiente, integrando il benessere delle persone nella propria mission aziendale.

È proprio da questa visione che nasce la mission della società: “Produrre fondi per calzature, ricercando sempre la tecnologia ed i materiali all'avanguardia, senza mai perdere di vista l'estetica, la funzionalità e l'ecosostenibilità”.

Sempre nello stesso periodo, poi, nel dicembre 2022, Da.Mi. ha conseguito la Certificazione della Parità di genere UNI/PDR 125-2022;

la tempestività con cui la società ha intrapreso questo percorso è una ulteriore riprova del fatto che il tema della parità di genere sia particolarmente sentito dalla Direzione Aziendale.

Per quanto riguarda il concetto di salute e sicurezza, per l'azienda mettere le persone al centro della propria visione significa anche tutelare e promuovere il loro benessere fisico e mentale; in Da.Mi. Srl, questo viene fatto garantendo la stabilità dei rapporti lavorativi, privilegiando contratti a tempo indeterminato, attuando piani

di welfare, analizzando il clima aziendale tramite questionari e tutelando la salute e la sicurezza attraverso politiche e procedure che minimizzano i rischi sul luogo di lavoro.

3.4 La filosofia gestionale: una leadership umano-centrica

Dall'indagine effettuata personalmente all'interno dell'azienda è subito emerso come l'impresa abbia avviato una collaborazione con UNI, ovvero l'Ente Italiano di Normazione, che genera le linee guide per le varie ISO volte a migliorare l'organizzazione, a partire dalla qualità (ISO 9001), per poi espandersi ad altre tematiche come sicurezza (ISO 14001) ed ambiente (ISO 45001).

La loro messa in pratica avviene in forma del tutto volontaria, avendo un ritorno estremamente positivo per Da.Mi. Srl, sia in termini di lavoro che di processi e procedure, garantendo anche valore aggiunto per i consumatori. Altri marchi spesso richiedono tali certificazioni come forma di garanzia per operare in una determinata maniera.

Per quanto riguarda propriamente il concetto di benessere organizzativo, la Dottoressa Pieragostini ha apportato la sua impronta all'interno dell'azienda grazie al suo retroterra di studi umanistici e di scienze della comunicazione; da questo, l'idea di benessere inteso come un focus centrato sulla persona, che va dunque a definire la leadership della Dottoressa come umano-centrica: l'azienda è quindi

intesa come una comunità in cui il rispetto delle regole convive con l'erogazione di servizi che permettono al lavoratore di non dover scegliere tra carriera e vita privata. Da qui la visione della Dottoressa di immedesimarsi nei propri dipendenti e porsi degli interrogativi relativi a cosa avrebbe auspicato all'interno dell'azienda qualora si fosse trovata a ricoprire una posizione differente.

Il concetto di benessere emerge dunque tramite una valorizzazione del dipendente, con l'obiettivo di fornire tutta una serie di benefici e servizi volti al miglioramento della vita professionale e personale, oltre a garantire un ambiente di lavoro sereno, equo ed inclusivo.

L'impegno profuso dall'impresa in materia è considerato come un investimento anche in termini economici, offrendo ai dipendenti dei servizi come l'assistenza sanitaria aggiuntiva, che si sostanzia nel fatto che per i dipendenti, oltre alla copertura sanitaria obbligatoria prevista dai CCNL, è previsto un piano di welfare card che garantisce l'espansione dei servizi sanitari.

In aggiunta a ciò, tali servizi sanitari non sono corrisposti singolarmente solo ai dipendenti, ma anche ai loro eredi in caso di morte.

L'azienda propone anche tutta una serie di convenzioni che permettono di usufruire di determinati servizi a prezzi agevolati rispetto a quelli proposti generalmente sul mercato.

Oltre ai benefit nei servizi sanitari, l'impresa propone anche tutta una serie di iniziative specifiche, come corsi di yoga o inglese, usufruibili all'interno dell'azienda ed in maniera totalmente gratuita per i dipendenti.

Tuttavia la partecipazione al distretto industriale fa sì che, come anticipato precedentemente, si venga a creare un legame forte tra la società e la comunità; a tal proposito, infatti, l'azienda organizza dei servizi che si svolgono esternamente alla struttura aziendale ed ai quali è invitata a partecipare anche la comunità: un esempio, è il corso di autodifesa femminile oppure il corso di teatro.

L'obiettivo è quindi quello di cercare di creare un contatto tra quella che è la realtà aziendale e la comunità, cercando di generare un valore aggiunto per entrambe.

Relativamente a questo, infatti, tornando nell'ambito del sistema sanitario, sono state proposte varie attività di prevenzione, tramite screening gratuiti oppure tramite convenzioni con studi medici specifici.

L'altro principio di cui parlavamo prima, oltre a quello economico, è quello relativo al concetto di formazione incentrato in particolar modo sulle soft skill, che sono considerate come competenze fruibili sia all'interno che all'esterno dell'azienda; tra queste troviamo la comunicazione efficace, il problem solving e molte altre.

Il concetto di benessere viene considerato nella sua pienezza a 360 gradi anche tramite la promozione di attività di team building per migliorare le relazioni tra i dipendenti.

3.5 Dallo “Sportello Psicologico” allo “Sportello di ascolto”

Tra le altre iniziative specifiche proposte dall’azienda abbiamo un servizio di sportello psicologico che, come risulta dal bilancio di sostenibilità del 2022, era stato utilizzato da un totale di 6 dipendenti per 36 ore complessive; tuttavia, recentemente, l’impresa ha deciso, per un fattore puramente logico-interpretativo, di modificare la denominazione di tale servizio da sportello psicologico, che comunque rappresenta un termine “forte”, a sportello di ascolto, con il risultato comprovato che si è riscontrato un sensibile aumento delle partecipazioni a tale servizio. Sotto il profilo sociologico e comunicativo, questa scelta evidenzia l'impatto del cosiddetto "stigma linguistico" all'interno dei contesti organizzativi: spesso, parole formali legate alla sfera clinica, possono generare una barriera psicologica o un senso di disagio nel lavoratore, che teme di essere etichettato. Sostituire la formula originaria con un'espressione più empatica e neutrale ha ridefinito la percezione del servizio, trasformandolo da presidio medico a spazio accogliente e privo di giudizio. Il servizio di per sé è disponibile all’interno dell’azienda e può essere utilizzato sia per effettuare delle sedute singole che per iniziare un vero e proprio percorso di varie sedute. Questa flessibilità strutturale permette di rispondere in modo personalizzato alle differenti esigenze della popolazione aziendale, offrendo sia interventi di primo ascolto, per problematiche temporanee, sia supporti strutturati a lungo termine per il benessere psicofisico. Il dato che è stato riscontrato dall’azienda è praticamente il raddoppio delle

partecipazioni allo sportello d'ascolto rispetto al 2022, il che evidenzia come le modifiche al servizio siano state positive. L'incremento quantitativo delle ore e degli utenti testimonia come il superamento dei bias linguistici, unito ad una maggiore sensibilità diffusa verso la salute mentale sul luogo di lavoro, possa sbloccare una domanda di aiuto precedentemente sommersa. Oltre a questo, però, va anche rammentato il fatto che il sensibile aumento sia anche dato almeno in parte dall'espansione del servizio non solo nei confronti dei dipendenti, ma anche nei confronti dei componenti della loro famiglia, con particolare riguardo ai figli in età adolescenziale; il percorso che ha garantito questa espansione è stato reso possibile a seguito della mappatura delle nascite dei figli dei dipendenti presenti in azienda, che ha fatto sì che si ponesse maggiore attenzione rispetto a questa fascia d'età. Questo approccio, configura un'evoluzione cruciale dal concetto tradizionale di welfare aziendale a quello di "welfare familiare e generazionale". L'utilizzo di strumenti demografici interni, come la mappatura delle nascite, dimostra una capacità di programmazione predittiva da parte del management, capace di intercettare i bisogni evolutivi dei collaboratori. Estendere il supporto alla sfera genitoriale ed alla delicata fase dell'adolescenza dei figli, infatti, non solo alleggerisce il carico emotivo extralavorativo del dipendente, ma favorisce un clima di profonda fidelizzazione ed appartenenza nei confronti dell'impresa, consolidando il legame tra l'organizzazione e la comunità locale.

3.6 Flessibilità e conciliazione vita-lavoro

L'azienda poi garantisce l'applicazione di politiche di flessibilità oraria nei confronti dei dipendenti, dove per flessibilità oraria intendiamo principalmente i concetti di smart working, orario part-time etc.. Chiaramente, data la natura dell'azienda, il fenomeno dello smart working non è applicabile, per ovvie ragioni, al reparto relativo alla produzione, ma comunque l'impresa si impegna a garantire una corretta conciliazione tra vita privata e lavoro, assicurando dei contratti di part-time reversibili dati dalle necessità genitoriali dei dipendenti, che in un secondo momento potranno, qualora queste necessità cessassero di esistere, tornare ad essere a tempo pieno. Questa formula di reversibilità rappresenta uno strumento di tutela cruciale, specialmente in un'ottica di genere: essa permette infatti al lavoratore di contrarre temporaneamente l'impegno orario lavorativo per far fronte ai carichi di cura nei primi anni di vita dei figli, senza però penalizzare la stabilità contrattuale o la crescita professionale sul lungo periodo, azzerando il rischio di un part-time involontario e permanente. A questo vanno aggiunte diverse politiche di flessibilità, che sempre per motivazioni di tipo genitoriale, permettono ai dipendenti di avere una certa libertà oraria, in modo tale da conciliare il lavoro con gli impegni familiari; questa flessibilità, ormai, risulta essere completamente integrata all'interno dell'azienda, grazie anche all'organizzazione che permette per qualsiasi necessità di non far mai restare scoperto un determinato reparto. Sotto il profilo del management operativo, tale risultato è indice di una cultura organizzativa matura e

basata sulla cooperazione interfunzionale: l'intercambiabilità delle mansioni ed una programmazione fluida dei turni consentono di assorbire le variazioni d'orario individuali, senza impattare sui flussi della linea di produzione e sull'efficienza complessiva. Tale flessibilità consiste sostanzialmente nella possibilità che l'organizzazione fornisca ai dipendenti di poter variare l'orario di entrata e di uscita. Per il collaboratore questo significa poter gestire impegni extra lavorativi, mentre per l'azienda diminuiscono assenteismo, ritardi e scarsa produttività. Si configura in questo modo un circolo virtuoso basato sulla logica del "win-win", dove la concessione di autonomia temporale genera un forte senso di responsabilità e motivazione nel dipendente. Abbattendo i livelli di stress legati alla rigidità degli orari, l'impresa non solo ottimizza i tassi di presenza, ma migliora sensibilmente la qualità del clima interno ed il livello complessivo di benessere organizzativo.

3.7 Empowerment femminile ed il “Manifesto della Rivoluzione gentile”

Altro aspetto al quale Da.Mi. Srl pone particolare attenzione è la tematica relativa alla figura femminile all'interno dell'azienda; quest'anno, in particolare, si sta sviluppando un percorso di empowerment femminile incentrato sulla creazione della carta valori e sul Manifesto della Rivoluzione gentile. Ciò fornisce un grande spunto per immedesimarsi maggiormente in quelli che sono i valori di Da.Mi. e garantire che questi valori vengano rispettati non solo sulla carta.

Più specificatamente, il Manifesto della Rivoluzione gentile è un decalogo di buone pratiche, diverso dal regolamento, che garantisce la creazione di un ambiente sano e rispettoso.

Ad ulteriore riprova del grande impegno profuso da Da.Mi. nel progetto di empowerment femminile, vediamo come, con cadenza annua, vengano effettuati questionari relativi sia alla soddisfazione dei dipendenti che al concetto di molestie, che l'azienda ripudia fortemente, come si può dimostrare dalla Certificazione della Parità di genere UNI/PDR 125-2022, che è solo una delle numerose certificazioni che inquadrano l'azienda come sana.

Analizzando poi la SWOT Analysis disponibile nel bilancio di solidarietà, ho notato come tra i punti intesi di debolezza fosse presente la scarsa attività aziendale per il personale femminile. Come spiegato dalla Dottoressa Pieragostini, lo scarso impiego potrebbe essere quasi completamente attribuito ad un fattore prettamente culturale, che porta le donne, nel nostro paese, ad avvicinarsi esclusivamente a quella realtà aziendale più decentrata verso il lato dell'amministrazione o comunque di lavoro d'ufficio.

Questo, chiaramente, è un fattore rilevante, che in un'azienda come Da.Mi. toglie molte opportunità, presenti in altri paesi, date le differenti culture relative all'impiego delle donne nell'area prettamente produttiva.

In altre sedi commerciali e produttive, infatti, come in Serbia ed in Etiopia, data la quasi totale inesistenza di questa barriera, vediamo come molte più donne siano impegnate attivamente nell'area produttiva, come quella relativa allo stampaggio.

Nonostante le difficoltà legate a questa barriera culturale, l'azienda ha cercato in questi tre anni di progredire in materia, garantendo sempre più frequentemente percorsi di tirocinio e formazione nei confronti di giovani donne.

La riprova del miglioramento è data dal dato relativo al maggior numero di quote rosa presenti non solo nell'area gestionale, ma anche, per esempio, nel reparto di creazione tridimensionale di stampa e manifattura additiva.

3.8 Etica, Whistleblowing e monitoraggio del clima

L'azienda presenta anche, al suo interno, tutta una serie di tools utilizzati per garantire un continuo monitoraggio di determinate situazioni che vengono effettuate direttamente dai dipendenti.

Un esempio concreto è il canale di whistleblowing, tecnicamente “soffiata anonima”, che consiste in una piattaforma digitale alla quale hanno accesso i dipendenti per poter segnalare in maniera del tutto anonima determinate situazioni, quali insulti ricorrenti tra il personale, molestie, soprusi e, più in generale, tutte quelle azioni che vanno contro i valori etici di Da.Mi..

Questo strumento è stato ormai reso obbligatorio in Italia dal D.lgs. 24/2023 che ha costretto le aziende con oltre 50 dipendenti ad istituire questo canale di

segnalazione, al fine di garantire maggiore sicurezza e tutela nei confronti dei dipendenti, cercando di garantire uno sviluppo sano delle imprese.

Come possiamo evincere dal questionario sulla soddisfazione dei dipendenti che viene effettuato annualmente, in generale, alla domanda relativa alla sicurezza da molestie ed abusi, si è ottenuto un valore molto positivo; la Dottoressa Pieragostini ha infatti accertato di non aver ancora ricevuto nessuna segnalazione tramite il canale di whistleblowing, anche se questo potrebbe non essere necessariamente un dato positivo. Ci potrebbe, infatti, essere comunque l'eventualità che determinate situazioni non siano state riportate, non permettendo all'azienda di analizzarle.

A livello generale il canale risulta essere operativo anche se, per esempio, sempre dal questionario sulla soddisfazione, si è rilevato come 3 dipendenti non fossero a conoscenza di tale strumento, mentre il 50% dei dipendenti ritiene che sia uno strumento utile.

3.9 Le sfide del cambiamento culturale

A questo punto dell'elaborato abbiamo già analizzato varie iniziative specifiche proposte da Da.Mi., ma non abbiamo fatto mai riferimento alle difficoltà riscontrabili nel percorso di introduzione di politiche che possono portare a cambiamenti all'interno dell'azienda, sia in senso positivo che in senso negativo.

In particolare, la principale difficoltà che la Dottoressa Pieragostini ha riscontrato da quando si trova ad amministrare Da.Mi., è relativa al cambiamento culturale;

l'organico di Da.Mi., infatti, è composto sia da lavoratori che sono legati all'azienda da due o tre decenni, che da giovani lavoratori; questo mix fa sì che comunque ci siano, oltre che mentalità completamente differenti, anche diverse percezioni e di adattamento al cambiamento ed alle novità.

In generale l'adattamento al cambiamento è una caratteristica tipica delle nuove generazioni, che riescono a modificare meglio e più velocemente le loro abitudini, mentre dall'altra parte la platea di dipendenti più esperta tende ad essere più restia al cambiamento ed in generale dimostra una mentalità più conservatrice, forte anche della maggiore consapevolezza e competenza acquisita negli anni.

La principale difficoltà in tal senso è stata proprio quella di far percepire i vari cambiamenti effettuati negli ultimi periodi come un valore aggiunto, in grado di migliorare a 360 gradi il benessere del lavoratore.

Il primo passo, dunque, è stato proprio quello di far percepire ai dipendenti l'importanza di traslare verso un concetto di azienda dove il benessere risulta essere centrale per garantire agli stessi un ambiente migliore, oltre che un punto di riferimento importante, dato comunque il legame che inevitabilmente si viene a creare con l'impresa.

Medesime problematiche sono state riscontrate anche nella compilazione dei questionari, che inizialmente venivano concepiti come una sorta di limitazione alla privacy, nonostante poi invece il vero obiettivo fosse quello di comprendere le

problematiche dei dipendenti per cercare di migliorare la condizione generale di partenza.

Nonostante le difficoltà, l'azienda è comunque riuscita a modificare la mentalità dei propri dipendenti, aprendola a queste iniziative di benessere che hanno prodotto e continueranno a produrre dei cambiamenti positivi all'interno della stessa.

Non tutte le iniziative proposte sono riuscite ad apportare quel cambiamento che l'azienda auspicava; questo non deve però essere motivo di rincredimento, bensì una leva per capire perché una determinata iniziativa non abbia prodotto i risultati sperati, per poter intervenire e migliorare la condizione.

Un esempio pratico è quello della biblioteca aziendale che è stata implementata ma senza ancora aver ottenuto i risultati sperati.

Le prime imprese in Italia a poter vantare una biblioteca aziendale furono la Olivetti e la Fiat nella metà circa degli anni '90. Questa introduzione ebbe una duplice funzione nelle due imprese: nella Fiat quella di intrattenere i lavoratori, mentre nell'impresa di Camillo ed Adriano Olivetti quello di incrementare il loro livello culturale.

La visione di Da.Mi, a riguardo, è una visione che riprende le caratteristiche di entrambe le forme di pensiero, in quanto all'interno della biblioteca sono presenti sia dei testi legati specificatamente al settore di appartenenza dell'impresa, in maniera tale da incrementare magari anche le competenze dei propri dipendenti, ma

dall'altro lato invece sono presenti anche testi di vario genere per garantire una ulteriore forma di svago.

L'iniziativa proposta tuttavia non ha ancora attecchito come l'azienda sperava, motivo per cui si è subito attivata organizzando incontri letterari e cercando di ristrutturare la proposta tramite l'ampliamento e la diversificazione dei testi.

La chiara volontà è quella di non dismettere il servizio, anzi cercare di rilanciarlo. Anche in questo caso, infatti, il modesto successo del servizio potrebbe essere influenzato, come nel caso del lavoro femminile, da un retaggio culturale che porta noi giovani a trascurare la lettura, quanto meno cartacea; una proposta interessante potrebbe essere quella di strutturare un servizio di prestito digitale dei libri che garantisca maggiore flessibilità e comodità nei confronti dei dipendenti.

3.10 Prospettive future e tecnologie

Naturalmente la visione di Da.Mi. in termini di benessere e servizi offerti ai lavoratori non si ferma al presente: la ricerca di un continuo sviluppo volto al tangibile miglioramento risulta essere una caratteristica ricorrente all'interno dell'azienda, che infatti ha già in mente alcune proposte specifiche per il prossimo futuro.

Una prima iniziativa è quella di migliorare ed implementare ulteriormente il servizio dello sportello di ascolto già attivo; questo ci fa capire come per l'azienda

sia molto importante proporre uno sviluppo continuativo al fine di raggiungere, per quanto possibile, la perfezione.

Ulteriore sviluppo potrebbe essere quello di creare uno sportello legale per tutelare quei soggetti che, all'interno dell'azienda, potrebbero trovarsi in difficoltà nel sostenere spese extra.

Altro progetto in sviluppo è quello relativo alle nuove tematiche emerse nella nostra società con la costituzione di focus group sulle problematiche legate alla genitorialità, che in questo momento sono sottoposte ad analisi da parte dell'impresa, con l'obiettivo di poter sviluppare percorsi e progetti ad hoc.

L'obiettivo principale, per Da.Mi., in questo caso è quello di cercare di creare un punto di contatto, una sorta di ponte, tra le nuove generazioni e quelle vecchie.

Emerge poi, nella parte conclusiva dell'intervista, come già detto ad inizio capitolo, che Da.Mi. nella sua filosofia di gestione del personale, cerca di lavorare a 360 gradi con le risorse umane, ponendole al primo posto, con focus sul percorso di carriera, di formazione e benessere nei confronti dei dipendenti.

Per questa motivazione all'interno dell'azienda non sono presenti tecniche di monitoraggio della condizione psicofisica del dipendente, di cui abbiamo avuto modo di trattare nel primo capitolo.

Questo perché dalle analisi effettuate nei questionari di soddisfazione sopra citati è emerso come comunque ci è voluto del tempo per instaurare un rapporto di piena fiducia tra l'azienda, intesa come organizzazione, ed i dipendenti che la

compongono; per il momento, dunque, non si sente la necessità di dover introdurre delle apparecchiature esterne, in quanto il criterio di lavoro utilizzato è quello relativo alla valorizzazione della risorsa umana in quanto tale.

Riprendendo invece il discorso della carriera e della formazione, l'azienda è sempre impegnata a garantire che il dipendente rimanga il più possibile all'interno della stessa, trovando un punto di contatto tra quelle che sono le aspirazioni personali del dipendente e quelle dell'azienda.

Altrettanto garantita la possibilità di sviluppo di carriera all'interno della stessa Da.Mi., sempre tenendo in considerazione il contesto all'interno nel quale l'azienda opera ed il quadro organizzativo di cui essa dispone.

Da.Mi. è infatti una PMI, e non una grande multinazionale. Nonostante ciò l'azienda sviluppa il concetto di carriera, per quanto possibile, nell'ordine delle sue potenzialità.

Sono presenti, infatti, dei piani di carriera e dei progetti che garantiscono che la persona si senta stimolata e senta di far pienamente parte dell'organizzazione in termini di decisioni ed idee tramite una maggiore responsabilizzazione.

3.11 Riflessioni conclusive sul caso Da.Mi. Srl: tra strategia aziendale e valore sociale

L'analisi condotta su Da.Mi. Srl ha permesso di tracciare una linea di demarcazione netta tra l'approccio al benessere organizzativo del settore pubblico e quello del

comparto privato. Se nei primi capitoli abbiamo visto come la Pubblica Amministrazione marchigiana si muova all'interno di un perimetro delineato da obblighi normativi, l'esperienza di Da.Mi. dimostra come, nel privato, il benessere organizzativo nasca da una volontà etica e competitiva.

L'adozione del modello di società benefit ed il conseguimento della certificazione per la Parità di Genere non sono stati quindi vissuti come meri adempimenti burocratici, ma come tappe di un'evoluzione identitaria.

Il profitto, pertanto, in questa visione, non è l'unico fine, ma il risultato di un equilibrio che pone al centro la tutela dell'ambiente e soprattutto la valorizzazione del capitale umano.

Il benessere per Da.Mi., non si limita però alle sole mura aziendali, ma mira ad una estensione delle tutele ai familiari dei lavoratori ed all'apertura alla comunità del distretto. L'azienda non è quindi un'entità isolata, bensì un organo vitale del territorio che produce valore sociale tramite la promozione di salute e prevenzione. Nonostante i tanti successi, però, la ricerca ha anche evidenziato come il percorso di raggiungimento del benessere organizzativo sia inevitabilmente caratterizzato da qualche frizione, legata principalmente al divario generazionale ed a retaggi culturali non sempre facili da scardinare.

La resistenza verso l'implementazione di determinati strumenti dimostra infatti come l'innovazione organizzativa richieda dei tempi di assimilazione per i dipendenti più lunghi.

In conclusione, il caso Da.Mi. Srl, restituisce l'immagine di una realtà sana, capace di integrare la flessibilità e la valorizzazione del dipendente in una visione di lungo periodo. Questo capitolo ha confermato che il benessere organizzativo è possibile anche nelle PMI, a patto che ci sia una leadership disposta a scommettere sulla fiducia e sulla trasparenza.

La domanda che ora ci si pone è la seguente, ovvero se sia possibile che determinati strumenti adottati in Da.Mi. possano ispirare nuove pratiche nella PA, oppure se, viceversa, la strutturazione normativa del pubblico possa offrire spunti di solidità al settore privato.

Nella conclusione dell'elaborato cercheremo di rispondere a tale quesito capendo se sia possibile delineare un "Modello marchigiano" unificato per la qualità del lavoro.

Conclusioni e considerazioni finali

Il presente lavoro di ricerca ha inteso analizzare il paradigma del benessere organizzativo non come una variabile isolata, ma come il baricentro di una nuova strategia di sviluppo territoriale.

Attraverso il confronto tra le direttrici legislative della Regione Marche e l'applicazione pratica nel caso Da.Mi. Srl, è stato possibile delineare i contorni di un modello di lavoro che aspira a coniugare produttività e dignità umana.

L'indagine ha permesso di confermare l'esistenza di un potenziale "Modello marchigiano", fondato sulla stretta interdipendenza tra la visione programmatica del settore pubblico e la capacità trasformativa del privato.

Il settore pubblico agisce come un architetto del sistema: attraverso le linee guida sulla Workplace Health Promotion (WHP) e l'orientamento dei fondi del PNRR, definisce il perimetro etico entro cui le imprese devono muoversi.

Specularmente, il settore privato, di cui Da.Mi. Srl si è rivelata un'espressione emblematica, svolge la funzione di laboratorio applicativo.

In questo senso, i risultati del questionario sulla soddisfazione del lavoratore assumono un ruolo cruciale; in particolare l'alto indice di gradimento relativo agli spazi di lavoro ed al comfort ambientale non è un dato meramente logistico, ma la prova tangibile di come l'investimento infrastrutturale privato possa rispondere direttamente agli obiettivi di salute pubblica.

Quando l'azienda cura concetti come l'ergonomia e la vivibilità degli ambienti, sta di fatto attuando una politica di prevenzione che alleggerisce il carico sociale del sistema pubblico, creando un circolo virtuoso di benessere diffuso.

Allo stesso tempo la ricerca ha però anche dimostrato come la collaborazione tra questi due mondi non sia priva di tensioni, derivanti da differenze strutturali che appaiono, per certi versi incolmabili.

Pensiamo per esempio alla temporalità ed agilità degli interventi; il settore privato, per sua natura, opera secondo logiche di reattività e rapidità decisionale dettate chiaramente dal mercato e dai suoi continui cambiamenti.

Al contrario, il settore pubblico resta spesso vincolato ad una garanzia procedurale (inteso qui come concetto prettamente burocratico) che, pur tutelando l'imparzialità, genera tempi di risposta che spesso risultano essere non allineati alle urgenze del mercato e dei lavoratori.

Altra importante differenza riguarda anche la possibilità di allocazione delle risorse visto che l'azienda privata ha la facoltà di effettuare degli investimenti mirati alla propria popolazione interna tramite dei programmi di personalizzazione del benessere.

Il settore pubblico invece deve rispondere a dei criteri di universalismo che, pur tutelando ancora una volta l'imparzialità, spesso rendono tali interventi meno incisivi ed efficaci.

In ultima analisi, la tesi dimostra che il modello marchigiano può prosperare solo se queste differenze vengono accettate non come ostacoli, ma come contrappesi necessari.

La stabilità normativa del pubblico serve a fornire una cornice entro la quale agire, mentre l'audacia innovativa di realtà come Da.Mi. Srl forniscono il contenuto da sviluppare.

L'evidenza più prestigiosa emersa dallo studio è che il benessere organizzativo ha smesso di essere considerato come un "costo" per diventare il linguaggio comune tramite il quale pubblico e privato possono finalmente dialogare.

Le criticità residue indicano il cammino per una evoluzione futura: un sistema dove la tutela della persona non sarà più un'eccezione di eccellenza ma bensì la norma di un intero distretto produttivo.

Ma è solo colmando il divario tra la teoria legislativa e la pratica quotidiana che il lavoro potrà tornare ad essere, come auspicato nelle premesse, il luogo della realizzazione umana oltre che economica.

Bibliografia

1. Francesco Miele, “La promozione della salute come forma di welfare aziendale”, 2018 fascicolo 2018/150 p. 202-217
 2. Lia Tirabeni, “Lavoro da remoto e dispositivi indossabili”, convegno SISEC 2018
 3. Lia Tirabeni, “Corpi aumentati al lavoro. Una riflessione su tecnologie indossabili e benessere in organizzazione”, 2019
 4. Giovanni Costa, Martina Gianecchini “Persone, relazioni e valore”, 2019
 5. Giuseppe Bonazzi, “La questione industriale”, 2008
1. <https://dami.it>
 2. <https://www.regione.marche.it>