



# Prove di conciliazione

La sperimentazione trentina  
dell'Audit Famiglia & Lavoro



TRENTINOFAMIGLIA N. 3.4



*La collana “TRENTINOFAMIGLIA” è un’iniziativa del Progetto Speciale Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità atta ad informare sui progetti in atto in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.*

## **Fanno parte della Collana “TRENTINOFAMIGLIA”:**

### **1. Normativa**

### **2. Programmazione \Piani**

2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità *(luglio 2009)*

2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari *(novembre 2009)*

2.3 Rapporto di gestione anno 2009 *(gennaio 2010)*

### **3. Conciliazione famiglia e lavoro**

3.1 Audit Famiglia & Lavoro *(maggio 2009)*

3.2 Estate giovani e famiglia *(giugno 2009)*

3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine Atti del convegno *(gennaio 2010)*

3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro *(febbraio 2010)*

### **4. Servizi per famiglie**

4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro *(settembre 2009)*

### **5. Gestione/organizzazione**

5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 *(gennaio 2010)*

5.2 Manuale dell'organizzazione *(gennaio 2010)*

#### **Provincia Autonoma di Trento**

Progetto Speciale Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità  
*Luciano Malfer*

Via Gilli, 4 - 38121 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

prog.coordinamentopolitichefamiliari@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

A cura di: Daniela Veronese

Stampa: *Centro Duplicazioni – Provincia Autonoma di Trento – Febbraio 2010*

Il presente lavoro di ricerca è stato svolto dalla studentessa Daniela Veronese nel periodo di stage svolto da settembre 2008 a maggio 2009 presso la nostra struttura, che all'epoca era il Settore Famiglia del Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento. Proprio in tale periodo veniva progettato e realizzato, a livello locale e in termini sperimentali, il processo dell'Audit Famiglia & Lavoro, che costituisce di fatto l'oggetto di studio di questa pubblicazione. L'analisi del progetto segue, passo dopo passo, le diverse fasi di implementazione e le modalità operative adottate durante il percorso. L'esperienza di stage della studentessa ha consentito una partecipazione diretta ad una serie di eventi legati alla realizzazione del progetto sperimentale dell'Audit Famiglia & Lavoro e quindi è stato possibile pianificare un disegno di ricerca ben calibrato sul percorso in atto: l'osservazione diretta del modello e l'acquisizione di elementi conoscitivi sul campo ha reso possibile, inoltre, interpretare in modo più articolato i dati emergenti dall'attività di ricerca documentale e dalle interviste. Il tentativo è quello di comprendere se e come lo strumento dell'Audit Famiglia & Lavoro può effettivamente essere utile a ridefinire i modelli di gestione del personale e le pratiche organizzative all'interno dell'azienda e a favorire, nei luoghi di lavoro, lo sviluppo di una cultura della conciliazione famiglia & lavoro più aperta e partecipata, ma anche più corresponsabile.

Il risultato finale, a nostro avviso, costituisce un materiale autorevole di riflessione sul modello trentino della certificazione aziendale relativamente agli ambiti di conciliazione famiglia & lavoro e, al contempo, offre un contributo prezioso al dibattito in corso sugli strumenti di conciliazione sia dal punto di vista culturale che tecnico-scientifico.

A Daniela Veronese un ringraziamento e un riconoscimento, per il lavoro svolto, per la serietà e la passione dimostrate durante la ricerca, da parte di noi tutti e dell'Amministrazione provinciale, la quale proseguirà sulla via tracciata, facendo propri anche i contributi contenuti in questo lavoro.

**Luciano Malfer**





UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO

Facoltà di Sociologia

Corso di Laurea specialistica in Lavoro, Organizzazione  
e Sistemi Informativi

Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina  
dell'Audit Famiglia & Lavoro

Relatrice:  
Dott.ssa Barbara Poggio

Laureanda:  
Daniela Veronese

anno accademico 2008 / 2009

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>2</b>
<b>Capitolo 1</b>	
<b>La responsabilità sociale d'impresa come opportunità di conciliazione vita-lavoro</b>	<b>7</b>
1.1 Definire la responsabilità	7
1.2 La conciliazione nel dibattito europeo	10
1.3 Conciliazione, mutamento sociale e cambiamenti economici	12
1.4 La conciliazione in Italia: criticità e vincoli	16
1.5 Misure a favore della conciliazione	20
1.5.1 Strumenti per la gestione del tempo lavorativo	21
1.5.2 Servizi aziendali	23
1.5.3 Le politiche integrate del territorio	24
1.6 Conclusioni	25
<b>Capitolo 2</b>	
<b>L'Audit Beruf &amp; Familie</b>	<b>27</b>
2.1 I modelli di auditing lavoro-famiglia	27
2.2 Il contesto tedesco	29
2.3 Il modello austriaco	32
2.4 L'esperienza dell'Audit Famiglia & Lavoro in Alto Adige	33
2.5 Il processo di Audit Beruf & Familie	36
2.6 Conclusioni	41
<b>Capitolo 3</b>	
<b>L'Audit Famiglia &amp; Lavoro in Trentino</b>	<b>43</b>
3.1 Il contesto di riferimento	43
3.2 Il progetto-pilota della Provincia Autonoma di Trento	46
3.3 Il campionamento delle organizzazioni	49
3.4 Il processo di Audit Famiglia & Lavoro	51
3.5 Conclusioni	55
<b>Capitolo 4</b>	
<b>L'analisi del processo di Audit Famiglia &amp; Lavoro in Trentino</b>	<b>57</b>
4.1 Disegno della ricerca e scelta metodologica	57
4.2 Gli esiti del progetto-pilota	58
4.3 I principali ambiti di intervento	62
4.4 Le opportunità dell'Audit Famiglia & Lavoro	68
4.5 Alcuni limiti da superare	71
4.6 Conclusioni	75
<b>Conclusioni</b>	<b>77</b>
<b>Appendice metodologica</b>	<b>82</b>
Accesso al campo e coinvolgimento nel processo	82
La ricerca documentale	83
La conduzione delle interviste	86
<b>Bibliografia</b>	<b>92</b>
Riferimenti web	96

## Introduzione

Il presente lavoro di ricerca si concentra sul tema della conciliazione del lavoro con la vita personale, sociale e familiare. L'esigenza di conciliare in modo equilibrato i diversi ambiti di vita è diventata, nel corso degli ultimi anni, un bisogno sempre più sentito e ambito da parte di lavoratori e lavoratrici inseriti in contesti organizzativi caratterizzati dalla progressiva scomparsa dei confini tra il tempo dedicato al lavoro e quello della vita personale (Ghislieri, Piccardo, 2003).

“La conciliazione, al contempo, viene spesso rappresentata come uno strumento utile per armonizzare la crescente domanda di flessibilità da parte delle aziende con le esigenze legate alla vita personale e familiare dei lavoratori” (Gherardi, Poggio, 2003, pag. 4). Le imprese, per essere competitive sui mercati, devono poter contare sulla capacità e disponibilità dei propri dipendenti di far fronte ai continui e repentini cambiamenti che la stessa competizione economica impone. Per le imprese, quindi, diventa strategico saper corrispondere con le istanze dei propri dipendenti al fine di evitare situazioni di conflitto o di disagio. Può diventare, pertanto, vantaggioso anche per le organizzazioni favorire la conciliazione, avviare cioè politiche e pratiche conciliative per sostenere i/le propri/e lavoratori/trici nella gestione dei molteplici ruoli, in termini di risparmio dei costi e di crescita della produttività.

Il tema della conciliazione è emerso a seguito di alcuni importanti processi di cambiamento avvenuti in questi ultimi decenni che hanno interessato tanto la famiglia quanto il mercato del lavoro. In primo luogo, i cambiamenti che hanno interessato il mercato del lavoro e le sue modalità di organizzazione; le forme e le modalità del lavoro sono cambiate, il lavoro diventa sempre più un “multiverso” iper-differenziato, dove lavorare in una certa organizzazione (piccola, media o grande), con certi orari di lavoro (standard-non standard, a tempo pieno o parziale), un tipo di contratto (a tempo determinato, indeterminato, interinale, ecc) e di benefici (variabilità di *fringe benefits*), un certo clima aziendale, con una certa cultura (familiare o meno, partecipativa o meno), cambia radicalmente le possibilità di progettare facilmente la vita del lavoratore/trice (Prandini, 2008).

In secondo luogo, vi sono stati cambiamenti anche nella forma della famiglia contemporanea, sono cambiate di conseguenza le problematiche, le risorse a disposizione e i

vincoli da affrontare (Prandini, 2008).

Vi sono stati, infine, diversi fenomeni sociali quali la netta ripresa della presenza femminile nel mercato del lavoro italiano, iniziata negli anni Settanta ed accentuatasi negli anni Novanta, la terziarizzazione dell'economia e, in particolare, lo sviluppo dei servizi alla persona che ha trovato una forte offerta di lavoro femminile, il progressivo calo della natalità e l'incremento della popolazione anziana, l'emergere di una nuova cultura del lavoro e dell'identità di genere sia maschile sia femminile che hanno fortemente ridisegnato il quadro delle relazioni tra famiglia e lavoro.

Nel corso del tempo, quindi, il tema della promozione di misure di *work-life balance* ha suscitato un forte interesse sia nelle politiche pubbliche, sia in quelle aziendali. Oggi, infatti, la questione della conciliazione vita-lavoro è uno dei nodi centrali su cui devono misurarsi non solo le politiche di pari opportunità o quelle di incoraggiamento all'occupazione femminile, ma l'insieme delle politiche sociali, familiari, del lavoro e dell'occupazione, economiche e fiscali e dei servizi.

Il riconoscimento del valore della conciliazione è particolarmente forte anche a livello di politiche comunitarie, orientate infatti a suggerire processi collaborativi e partecipativi tra istituzioni nazionali/locali, organizzazioni e le comunità (Ghislieri, Piccardo, 2003).

A livello europeo, però, sebbene molti Paesi oggi condividano l'importanza del tema della conciliazione vita-lavoro, così come la necessità di introdurre misure e strumenti che ne favoriscano l'effettiva realizzazione all'interno dei luoghi di lavoro, le condizioni e le modalità di attuazione di queste misure e strumenti variano da un contesto all'altro. Vi sono differenze, infatti, tra i vari Paesi per quanto riguarda i modelli di genere prevalenti, il modello di famiglia, la responsabilità delle imprese, l'intervento dell'attore pubblico e il tipo di *welfare* nazionale.

Per quanto riguarda l'Italia, nonostante si registri una progressiva attenzione da parte del mondo politico e istituzionale rispetto a questo tema, testimoniata dall'approvazione di una serie di provvedimenti legislativi in materia di politiche sociali, le politiche a favore della conciliazione e, in particolare, le politiche per la famiglia sono ancora ben lontane dall'essere una priorità nell'agenda politica.

La società italiana nel suo complesso, in particolare il mondo del lavoro, non ha ancora messo in atto quelle innovazioni e trasformazioni organizzative necessarie per favorire la conciliazione vita-lavoro (Villa, 2006); l'intervento dello Stato, in particolare nei confronti

delle famiglie, è tuttora lacunoso e debole, l'atteggiamento delle imprese nei confronti delle pratiche di conciliazione e, più in generale, dell'innovazione organizzativa è sostanzialmente di chiusura (salvo pochi casi) e anche dal lato delle famiglie permane un modello di divisione dei ruoli di tipo tradizionale che assegna prevalentemente alla donna il lavoro domestico e di cura (Villa, 2006).

Nei Paesi del centro-nord Europa, invece, anni di politiche per la famiglia, assegni familiari e congedi parentali più generosi e, soprattutto, condivisi tra madri e padri e una notevole disponibilità di servizi alla persona offerti sia sul luogo di lavoro, sia sul territorio hanno diffuso la pratica della conciliazione quale modalità per una gestione più equilibrata e soddisfacente delle diverse istanze espresse dalle famiglie e dalle imprese.

Tra le iniziative più innovative in materia di conciliazione tra lavoro e famiglia, in Germania è stato elaborato un percorso di *auditing* lavoro-famiglia, applicabile in organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore economico; l'*Audit Beruf & Familie* è, infatti, un processo di valutazioni sistematiche e di certificazione delle politiche di gestione delle risorse umane finalizzato a compiere un'analisi dei bisogni espressi dal personale, a individuare gli eventuali vincoli nell'organizzazione del lavoro e a trovare le possibili soluzioni di conciliazione attivabili per i/le dipendenti.

Lo Stato tedesco ha, in questi ultimi anni, attivamente sostenuto la diffusione dello strumento dell'*Audit Beruf & Familie*, nonché la filosofia sottostante, mediante la predisposizione di specifici accordi con i *Länder* per l'applicazione del modello sul territorio, nei Comuni e negli enti locali e mediante l'erogazione di contributi pubblici per sostenere le organizzazioni nei costi di gestione del processo di *auditing*. Ad oggi la Germania è il paese europeo che ha investito maggiormente sull'*Audit* e che vanta i migliori risultati per quanto riguarda le organizzazioni certificate *family-friendly*.

Il modello dell'*Audit Beruf & Familie* si è successivamente diffuso anche in Austria, Lussemburgo, Slovenia e, per l'Italia, in Alto Adige.

Nel corso del 2007 anche la Provincia Autonoma di Trento ha dato avvio ad un progetto sperimentale di implementazione dell'*Audit Beruf & Familie*, mutuando l'esperienza altoatesina, coinvolgendo 18 aziende e organizzazioni locali sia pubbliche che private.

La sperimentazione si inserisce all'interno di una più ampia politica dell'Amministrazione provinciale trentina a favore della famiglia, tradizionalmente considerata, in questa regione, con grande attenzione, quale risorsa privilegiata che rafforza la coesione nella società, crea

capitale sociale e, quindi, sviluppo locale.

Durante il mio percorso di studio ho avuto l'occasione di svolgere un periodo di tirocinio presso il Settore Famiglia del Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento, l'Ufficio che ha progettato e realizzato il progetto sperimentale di conciliazione famiglia-lavoro di cui ho seguito le fasi di implementazione e le modalità operative. E' proprio a partire da questa esperienza e dall'interesse rispetto al progetto realizzato dall'Amministrazione provinciale che ho deciso di analizzare il modello trentino dell'Audit Famiglia & Lavoro per comprendere se e come questo strumento può effettivamente essere utile a ridefinire i modelli e le pratiche organizzative consolidate e a favorire lo sviluppo di una cultura della partecipazione nei luoghi di lavoro.

Il presente elaborato si articola in quattro capitoli; il primo si concentra sull'approccio teorico del tema della conciliazione vita-lavoro, richiamando anche quello della responsabilità sociale d'impresa dal momento che molte delle "buone pratiche" di conciliazione attuate dalle aziende rientrano nell'ambito delle politiche di applicazione della *Corporate Social Responsibility*. Dopo aver presentato l'evoluzione del dibattito sulla conciliazione nel contesto europeo e le criticità e anomalie della situazione italiana, nel capitolo si considerano le misure esistenti per favorire la conciliazione in termini di strumenti per la gestione del tempo lavorativo all'interno dei luoghi di lavoro, di servizi aziendali e di politiche integrate del territorio.

Il secondo capitolo è dedicato alla presentazione del modello di *Audit Beruf & Familie* e alla descrizione delle modalità con cui è stato applicato in Germania, in Austria e in Alto Adige.

Il terzo capitolo riguarda, invece, la sperimentazione dell'Audit in Trentino; in particolare, descrivo il contesto economico e socio-politico locale di riferimento, utile a inquadrare il progetto di conciliazione realizzato dal Governo locale, e le fasi della sua progettazione e applicazione sul campo.

Il capitolo conclusivo di questo lavoro si focalizza, infine, sull'analisi del progetto sperimentale; dopo aver descritto il percorso seguito nella definizione e realizzazione della mia ricerca e gli strumenti privilegiati, si considerano gli esiti della sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro e i principali interventi realizzati dalle organizzazioni coinvolte. Si rilevano, infine, le principali opportunità offerte dallo strumento, ma anche alcune criticità strutturali e di processo che hanno condizionato l'efficacia del modello e l'esito della

sperimentazione stessa.

## **La responsabilità sociale d'impresa come opportunità di conciliazione vita-lavoro**

Questo capitolo considera il tema della Responsabilità sociale d'impresa, in particolare nella sua accezione di “impresa socialmente capace” che si riferisce alla capacità dell'impresa stessa di saper gestire relazioni cooperative, promuovere la qualità della vita lavorativa dei propri dipendenti e di favorire relazioni anche con la comunità esterna, contribuendo così ad accrescerne il capitale sociale.

In questo quadro, oggi, assume particolare rilevanza il tema della conciliazione vita-lavoro quale modalità per una gestione equilibrata delle istanze espresse dai diversi attori coinvolti.

Il tema della conciliazione tra i tempi lavorativi e i tempi di vita sta diventando sempre più un *asset* strategico sia per la qualità di vita e di lavoro di uomini e donne sia per le organizzazioni per le quali avviare politiche e pratiche conciliative può essere anche vantaggioso in termini di risparmio dei costi e di crescita della produttività.

Dopo aver presentato l'evoluzione del dibattito sulla conciliazione nel contesto europeo e le criticità e anomalie della situazione italiana, si considerano le misure esistenti per favorire la conciliazione in termini di strumenti per la gestione del tempo lavorativo all'interno dei luoghi di lavoro, di servizi aziendali e di politiche integrate del territorio.

### **1.1 Definire la responsabilità**

L'idea che una politica aziendale orientata al sociale possa giovare, oltre che alla produttività e competitività delle imprese stesse, anche alla società nel suo insieme ha radici lontane, ma solo negli anni Novanta del secolo scorso, è entrata ufficialmente nel dibattito europeo prendendo il nome di “Responsabilità sociale delle imprese”.

Con questo termine l'Unione Europea intendeva diffondere una maggiore consapevolezza e sensibilità nei confronti degli effetti sociali, ambientali ed etici delle attività imprenditoriali; essa intendeva porre maggiore attenzione alla “comunità” in una accezione sempre più ampia, superando, così, la concezione relativa all'impresa per cui i soli soggetti titolari di interessi sono gli azionisti.

Le responsabilità delle aziende, infatti, non si esauriscono con le loro tradizionali funzioni economiche quali il profitto, lo sviluppo e l'affermazione sui mercati; le imprese hanno degli obblighi anche verso la società, a cui dovrebbero rendere conto per le scelte che attuano e per i comportamenti che praticano.

Il primo documento ufficiale della Commissione Europea, il *Libro Verde – Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, venne pubblicato nel 2001, dando seguito al dibattito avviato in due precedenti eventi istituzionali su questo tema quali il Consiglio europeo di Lisbona e il Consiglio europeo di Nizza nel 2000. Il Libro Verde della Commissione Europea definisce formalmente il concetto di Responsabilità sociale d'impresa come “*l'integrazione volontaria da parte delle imprese delle preoccupazioni sociali ed ambientali nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con i vari portatori di interesse*” (Libro Verde, 2001). Non si tratta di un documento prescrittivo, ma orientativo, teso a promuovere processi e comportamenti virtuosi e non va considerato come l'ennesimo vincolo comunitario esterno, ma come un'occasione per razionalizzare, valorizzare, conciliare e innovare qualitativamente varie forme di capitale: da quello economico-imprenditoriale alle risorse naturali, da quello umano a quello di natura intangibile come il capitale sociale e quello istituzionale. La Commissione Europea ritenne, dunque, con questa indicazione che le imprese di ogni dimensione, scegliendo la via della Responsabilità sociale, potessero contribuire - in cooperazione con i loro *partner* - a conciliare meglio le ambizioni economiche, sociali ed ambientali.

Gli studiosi che fino ad oggi hanno affrontato il tema della Responsabilità sociale delle imprese hanno richiamato l'attenzione alla natura duplice di questo concetto; quella di *corporate social responsibility* e di *corporate social responsiveness* (Semenza, 2004).

“Il primo concetto fa riferimento all'idea che l'impresa abbia un'obbligazione a essere socialmente responsabile, che lavori cioè per un miglioramento sociale, da un punto di vista economico, legale ed etico” (Semenza, 2004, pag. 143). Il secondo concetto, invece, che si traduce con “natura responsiva, comprensione, sensibilità”, fa riferimento alla capacità dell'impresa di rispondere alle pressioni sociali provenienti dalla società; pertanto per identificare un'impresa socialmente *responsive* si devono considerare i sistemi, le procedure, le soluzioni, i modelli organizzativi che rendono l'impresa stessa più o meno capace di rispondere alle domande della società (Semenza, 2004). Quindi, invece di reagire a una crisi in modo impreparato o improvvisato, l'impresa *responsive* attiva delle procedure per anticipare e per reagire in modo più produttivo e concreto alle necessità che si pongono (Semenza, 2004).

Da questa seconda riflessione emerge, pertanto, un'idea d'impresa che non è solo uno strumento tecnico e produttivo, ma che può essere un soggetto consapevole e capace di

riconoscere le domande e di rispondere alle aspettative della società, o di settori e parti di essa (Semenza, 2004).

Secondo Semenza (2004), infatti, l'idea che più si avvicina a quella di impresa *responsive* è quella di impresa socialmente capace che si riferisce non solo a una generica posizione etica dell'imprenditore o del *manager* ma anche ai meccanismi organizzativi in grado di conciliare interessi economici a obiettivi sociali, i cui risultati siano visibili anche al di fuori dell'impresa, cioè nella comunità. Un'impresa socialmente capace è in grado di “gestire relazioni cooperative e di promuovere la qualità della vita lavorativa nel luogo di lavoro, ma anche di favorire relazioni con la comunità esterna, contribuendo ad accrescerne il capitale sociale” (Semenza, 2004, pagg.147-148).

L'importanza che oggi assume il tema della Responsabilità sociale delle imprese è condivisa da diversi studiosi delle politiche industriali, in particolare Luciano Gallino insiste nell'affermare che oggi è necessario ricostruire un filo conduttore che saldi la catena delle responsabilità delle imprese, delle tutele e dei diritti dei lavoratori per uno sviluppo civile, equilibrato e collaborativo dei rapporti sociali (Gallino, 2005). Occorre, quindi, conciliare gli interessi del capitale con il rispetto formale e sostanziale del fattore lavoro e del fattore umano per favorire la cultura della partecipazione cioè un'assunzione di responsabilità e riconoscimento reciproci tra l'impresa e i propri lavoratori.

In una realtà socio-economica articolata e complessa come quella contemporanea, in cui una pluralità di esigenze/bisogni dei diversi portatori d'interesse coinvolti deve trovare una adeguata compenetrazione, l'impresa dovrebbe rivestire un nuovo ruolo e assumersi, quindi, nuove responsabilità, tenendo conto sia del proprio fine economico sia dell'interesse collettivo. Essa dovrebbe, cioè, rendere compatibili il raggiungimento di risultati economici con l'assolvimento di funzioni sociali.

Per questo motivo oggi, alla luce anche dei profondi mutamenti sociali che hanno interessato la nostra società negli ultimi decenni, risultano necessarie nuove modalità di *governance* nei diversi contesti nei quali gli individui, le famiglie, i protagonisti dell'economia (imprese, sindacati, associazioni industriali), della politica (le Amministrazioni pubbliche) e della società civile siano capaci di una reale cooperazione e sinergia per il bene comune.

Tra le possibili risposte per affrontare questo impegno negli ultimi anni crescente rilevanza ha assunto l'idea della “conciliazione” quale modalità per una gestione più equilibrata delle diverse istanze, per realizzare cioè un incontro tra i diversi interlocutori

chiamati in causa: i singoli individui, le famiglie, le imprese e le organizzazioni, il Governo centrale e le Amministrazioni locali.

In particolare, la necessità di conciliare in modo equilibrato gli ambiti di vita e di lavoro è diventata, nel corso degli ultimi anni, una esigenza per chi lavora e, seppur limitata ancora a pochi casi, una strategia organizzativa per le imprese. L'esigenza di conciliare in modo equilibrato i bisogni personali, familiari e lavorativi è diventata nel corso degli ultimi anni una sentita necessità da parte degli individui inseriti in organizzazioni che richiedono in modo sempre più incalzante disponibilità e flessibilità, dove le responsabilità professionali tendono ad assorbire sempre più i tempi e le responsabilità della vita personale (Ghislieri, Piccardo, 2003).

Il tema della conciliazione interessa anche le organizzazioni; le imprese, per essere competitive, devono poter contare sulla capacità e disponibilità dei propri dipendenti di far fronte ai continui e repentini cambiamenti che la stessa competizione economica impone.

Per le imprese, quindi, diventa strategico saper corrispondere con le istanze dei propri dipendenti al fine di evitare situazioni di conflitto o di disagio. Può diventare, pertanto, vantaggioso anche per le organizzazioni favorire la conciliazione, avviare cioè politiche e pratiche conciliative per sostenere i/le propri/e lavoratori/trici nella gestione dei molteplici ruoli, in termini di risparmio dei costi e di crescita della produttività.

## **1.2 La conciliazione nel dibattito europeo**

Il termine “conciliazione” inizia ad essere usato negli anni Sessanta e Settanta in riferimento ai rapporti tra lavoro e famiglia con esplicito riferimento, però, alla donna a cui si riferisce il problema di equilibrare, conciliare i due ruoli di vita; quello interno alla famiglia come madre/moglie e quello esterno come lavoratrice.

A metà degli anni Settanta la tesi della conciliazione dei ruoli si eclissa; grazie all'espansione della logica dell'eguaglianza, si comincia piuttosto a parlare di condivisione (Junter-Loiseau, Tobler, 1996). La questione delle responsabilità familiari viene affrontata dal punto di vista del principio di eguaglianza tra i sessi e la tesi che si sostiene è quella della condivisione dei diritti e delle responsabilità (Calafà, 2001).

Il termine “conciliazione” si diffonde maggiormente a fine anni Ottanta quando lo ritroviamo presente nell'agenda europea e in numerosi documenti comunitari per indicare le

misure finalizzate a favorire l'integrazione delle donne nel mercato del lavoro.

Già nella Carta comunitaria dei diritti sociali dei lavoratori, firmata nel 1989 dagli allora Paesi facenti parte della CEE, si esplicitò l'opportunità di “sviluppare misure finalizzate a consentire ad uomini e donne di conciliare più facilmente i loro impegni professionali, familiari ed educativi”.

Negli anni Novanta il tema della conciliazione compare in altri atti e politiche comunitarie quali, per esempio, nel Trattato di Amsterdam che ha dato vita dal 1997 alla predisposizione di uno specifico ruolo per la conciliazione nell'ambito delle politiche del lavoro e della famiglia. Questa iniziativa ha reso il termine conciliazione di uso comune. Tale utilizzo esteso venne valorizzato successivamente nell'ambito della Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea siglata a Nizza nel 2000 concernente “la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare”, che esplicitò la necessità che gli Stati membri prevedessero l'adozione di misure a tutela dei lavoratori e delle lavoratrici contro il licenziamento causato dall'esercizio dei diritti connessi alla maternità.

Il testo della Carta e i successivi atti elaborati dalla Commissione ruppero, così, con una tradizione che considerava le politiche di conciliazione esclusivamente riferite alle donne: non si trattava più solo di combattere le discriminazioni a carico delle donne, ma si tendeva a ridurre gli ostacoli all'integrazione delle donne nel mercato del lavoro<sup>1</sup>.

In Italia una vera e propria svolta normativa per favorire la conciliazione tra tempi di vita e lavoro si ebbe con la legge 8 marzo 2000, n. 53 contenente “Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”. La legge si propone di promuovere un equilibrio e un'armonizzazione tra i tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione. Essa pone, quindi, le basi affinché si venga a creare la necessaria interazione tra tre sistemi; il polo economico, che regola i tempi, l'intensità e le forme di organizzazione del lavoro; le famiglie, al cui interno si definiscono i tempi, le forme e le modalità di condivisione del lavoro di cura; e il polo istituzionale, che imposta i tempi e le forme delle attività sociali e dell'erogazione dei servizi.

Va precisato che, prima di questa normativa, anche la legge 10 aprile 1991, n.125 ha assunto un ruolo di importanza rilevante, non solo in materia di conciliazione, ma soprattutto

---

<sup>1</sup> Cnel (a cura del), *Offerta di lavoro e occupazione femminile*, Rapporto presentato al convegno “Il lavoro che cambia”, Roma 2 febbraio 2009.

per quanto riguarda le pari opportunità tra uomo e donna. Le disposizioni in essa contenute avevano infatti le finalità di “favorire l'occupazione femminile e di realizzare l'uguaglianza sostanzialmente tra uomini e donne nel lavoro, anche mediante l'adozione di misure, denominate azioni positive per le donne, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità”.

Conciliazione e pari opportunità sono due concetti strettamente correlati e fortemente legati alle problematiche di genere; può sembrare un paradosso ma “la conciliazione deve essere a sua volta conciliata con i divieti di discriminazione”<sup>2</sup>. Infatti, il “concetto di conciliazione tra lavoro retribuito per il mercato e lavoro non retribuito per la cura della famiglia è fortemente connotato dal punto di vista di genere, influenzato da norme e stereotipi sui ruoli maschili e femminili nella società e poco sensibile a problemi di equità sul posto di lavoro e di pari opportunità di carriera per donne e uomini che cerchino di realizzarsi attraverso l'impegno sia lavorativo che familiare”<sup>3</sup>.

### **1.3 Conciliazione, mutamento sociale e cambiamenti economici**

La conciliazione è oggi un tema che interessa e coinvolge diversi soggetti; singoli individui, famiglie, aziende e organizzazioni di ogni tipo e dimensione, le istituzioni e il sistema sociale nel suo complesso. Oggi possiamo affermare che la questione della conciliazione sta penetrando, seppur lentamente, nella cultura di chi opera per il miglioramento dei sistemi lavorativi e sociali. Ma il mercato del lavoro, ancora oggi, risulta troppo spesso inaccessibile per alcuni segmenti della popolazione, in particolare per le donne, che si trovano nella condizione di dover conciliare le responsabilità lavorative e quelle familiari. I nostri modelli sociale ed aziendale non sono ancora pronti a venire incontro e a rispondere in modo innovativo alle esigenze dei diversi soggetti e, in assenza di adeguate misure e soluzioni, per alcuni (in particolare per le donne) si profila frequentemente la difficile scelta tra lavoro e famiglia.

In Italia, nonostante si registri una progressiva attenzione da parte del mondo politico e istituzionale rispetto a questo tema, testimoniata dall'approvazione di una serie di

---

<sup>2</sup> Calafà L., *Strumenti di conciliazione: un approccio giuridico. Il caso dei congedi*, relazione al convegno “Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri”, Torino, 28-29 maggio 2003.

<sup>3</sup> Palomba R., *Confronto tra normative e politiche di conciliazione in Europa*, relazione al seminario Cnel “Occupazione femminile: quali modelli interpretativi?”, Roma, 5 maggio 2003.

provvedimenti legislativi in materia di politiche sociali, le politiche a favore della conciliazione e, in particolare, le politiche per la famiglia sono ancora ben lontane dall'essere una priorità nell'agenda politica (Saraceno, 2003).

Come risulta da un recente rapporto Cnel<sup>4</sup>, anche il mondo delle imprese sta, pur lentamente, cambiando ma i cambiamenti in atto sono ancora molto lenti e troppo in ritardo per rispondere alle esigenze di conciliazione delle lavoratrici e dei lavoratori.

Le ricerche sulle politiche di conciliazione oggi disponibili nelle aziende italiane concordano sul fatto che esistono marcate differenze negli atteggiamenti delle organizzazioni rispetto al tema della conciliazione; la maggioranza delle imprese avrebbe una visione miope del problema, poco interessata e poco disponibile ad introdurre innovazioni e cambiamenti nella gestione delle risorse umane, nei sistemi degli orari di lavoro, nelle modalità organizzative per favorire l'occupazione e il reinserimento, in particolare, delle lavoratrici impegnate nelle responsabilità familiari. Per le imprese, quindi, il problema della conciliazione sarebbe considerato come un costo e non, invece, come uno strumento per aumentare la produttività aziendale e l'efficienza organizzativa (Villa, 2006).

Dalle ricerche risulterebbe, però, che vi sarebbe anche una minoranza di imprese con un atteggiamento aperto e favorevole all'introduzione di innovazioni per permettere la conciliazione di lavoro-famiglia in quanto l'occupazione femminile viene ritenuta una importante risorsa; ma si tratta ancora di una piccola minoranza (Ponzellini, Tempia, 2003).

Il tema della conciliazione è emerso, quindi, per l'esigenza di dare risposta alle profonde trasformazioni che hanno interessato tanto la famiglia quanto il mercato del lavoro negli ultimi trent'anni. Il mercato del lavoro italiano ed europeo così come le relazioni familiari sono oggi in una fase di profondo mutamento. Il vecchio modello industriale fordista basato sulla regolamentazione collettiva dei contratti di lavoro, con un orario preciso, con contratti a tempo indeterminato, con una rigida divisione del lavoro tra uomini e donne all'interno della famiglia e con una rigida divisione tra la sfera lavorativa e familiare/privata si sta progressivamente trasformando in favore di un nuovo modello più flessibile causa l'apparire di un nuovo tipo di società, detta post-industriale.

Anche la forma della famiglia nucleare composta dal cosiddetto “*male breadwinner*” e dalla moglie dedita ai compiti interni alla casa e alle cure dei figli e degli eventuali anziani presenti non rappresenta ormai più la maggioranza delle situazioni.

---

<sup>4</sup> Cnel (a cura del), *Offerta di lavoro e occupazione femminile*, Rapporto presentato al convegno “Il lavoro che cambia”, Roma 2 febbraio 2009.

Diversi fenomeni sociali quali, la netta ripresa della presenza femminile nel mercato del lavoro italiano, iniziata negli anni Settanta ed accentuatasi negli anni Novanta, la terziarizzazione dell'economia e, in particolare, lo sviluppo dei servizi alla persona che ha trovato una forte offerta di lavoro femminile, la nuova cultura del lavoro e dell'identità di genere sia maschile sia femminile, hanno fortemente ridisegnato il quadro delle relazioni tra famiglia e lavoro. La terziarizzazione dell'economia, inoltre, non ha dato luogo solo a nuovi lavori ma ha dato origine al fenomeno della flessibilità, intesa come espressione del nuovo modo di essere del lavoro e al lavoro, delle organizzazioni e, più in generale, degli individui (Della Rocca, Fortunato, 2006).

In riferimento al lavoro, infatti, il concetto di flessibilità viene usato per descrivere occupazioni caratterizzate da tempi, luoghi e modi di lavoro più elastici rispetto a quelli *standard*. La flessibilità consente alle aziende di disporre di maggiore libertà rispetto ai licenziamenti, di modificare gli orari di lavoro e i salari in base all'andamento della produzione, di trasferire i propri dipendenti e di esternalizzare le attività o di far ricorso al cosiddetto "lavoro atipico" (Gallino, 1998).

Per i lavoratori, invece, la flessibilità si traduce in una maggiore precarietà del posto di lavoro e delle condizioni di impiego e nell'assenza di una sicura e lineare prospettiva di lavoro e di vita. Flessibilità e conciliazione sono, pertanto, due termini molto ricorrenti nell'attuale dibattito sulle politiche del lavoro e aziendali perché rispondono, ciascuna, ad una cruciale esigenza avvertita dalle imprese; se la flessibilità consente alle organizzazioni di essere più fluide e dinamiche per meglio rispondere ai rapidi mutamenti del sistema economico e produttivo, la conciliazione permette di gestire più efficacemente il difficile equilibrio tra sfera lavorativa e familiare spesso ricercato dai propri dipendenti.

Nell'attuale società, infatti, le persone ricercano un equilibrio fra la vita lavorativa, sottoposta a rischi di instabilità, e il contesto familiare sempre più esigente e di non semplice gestione. Conciliare è allora uno dei principali problemi che i lavoratori e le lavoratrici si trovano a dover affrontare nell'attuale situazione socio-economica, caratterizzata da una progressiva attenuazione dei confini spazio-temporali fra lavoro e famiglia. Si tratta, principalmente, di una questione di conflitto fra i tempi che le persone spendono nell'uno e nell'altro ambito come "lavoratori" e come "familiari" (Donati, 2008). Tale conflitto si accentua in quei contesti lavorativi caratterizzati da difficili condizioni di lavoro, da orari impegnativi o dove vi è una limitata libertà per configurare i propri tempi di lavoro in base ai

propri impegni e responsabilità familiari.

La conciliabilità di famiglia e lavoro può essere resa difficile anche dalle condizioni familiari quando vi è una mancanza di aiuti e appoggi esterni così che l'incombenza della responsabilità dei figli, degli anziani e del lavoro domestico grava interamente sulla famiglia. I problemi della conciliabilità tra vita familiare e professionale, in particolare, variano in funzione della situazione economica e sociale delle famiglie. Essi infatti si acutizzano nelle famiglie a basso reddito, con un basso livello di istruzione e poco integrate nella società; i problemi invece tendono ad essere minori per quelle famiglie che godono di un certo benessere economico e che possono contare sull'aiuto e sostegno delle proprie reti primarie (Donati, 2008).

Infine, il conflitto tra famiglia e lavoro interessa tutti, donne e uomini, seppur sia vissuto da essi in modo diverso. Il problema della conciliazione viene maggiormente avvertito in primo luogo dalle donne che lavorano ma, soprattutto, da coloro che si trovano nelle fasi iniziali del ciclo di vita familiare, ossia con il desiderio di maternità o con figli piccoli (Donati, 2008).

Il tema della conciliazione appare dunque oggi avere una importante rilevanza; ciò è dovuto, come già detto, ad alcuni cambiamenti sociali avvenuti in questi ultimi decenni. In particolare il cambiamento della forza lavoro, in termini di sesso ed età e la trasformazione che ha interessato la famiglia. Si può affermare, infatti, che “il mercato del lavoro è sempre più popolato da madri, genitori *single* e coppie *dual-career*” (Thomas, Ganster, 1995, in Ghislieri, Piccardo, 2003, pag. 57) e sempre più famiglie sono composte da *partner* che lavorano entrambi così come è cresciuto anche il numero di donne e uomini con responsabilità di cura non più solo dei figli ma anche di persone anziane e disabili (Lewis, Cooper, 1995, in Ghislieri, Piccardo, 2003). Il risultato è che sempre più soggetti combinano, in una fase della loro vita, l'impegno professionale con le responsabilità di cura e di assistenza (Lewis, Cooper, 1987, in Ghislieri, Piccardo, 2003).

A questi due significativi cambiamenti sociali, però, non sono seguite, per quanto riguarda l'Italia, adeguate politiche sociali e familiari. Secondo alcuni sociologi ed esperti in politiche per la famiglia<sup>5</sup>, il problema della conciliazione nasce da una mancata corrispondenza tra i modelli di famiglia che esistono oggi e la famiglia tipo delle politiche sociali, quella cioè a cui fanno ancora oggi riferimento le politiche sociali. E' venuta a saltare,

---

<sup>5</sup> Trifiletti R., *Conciliazione e lavoro di cura in famiglia*, relazione alla Conferenza Nazionale della Famiglia, Firenze, 24-25-26 maggio 2007.

cioè, quella corrispondenza puntuale che esisteva negli anni passati, circa fino a vent'anni fa, tra il modello di famiglia che prevaleva nella società e nel mercato del lavoro e il tipo di famiglia a cui facevano riferimento le politiche sociali. Quelle politiche, attraverso la tutela del lavoratore maschio capofamiglia a cui veniva garantita un'occupazione stabile per tutta la vita, erano dirette a tutelare tutti i membri della società. Oggi però non esiste più quel tipo di famiglia né quel tipo di lavoro (Trifiletti, 2007).

La sfida attuale sta, quindi, nel trovare nuovi equilibri tra le esigenze e i bisogni di questi due ambiti di vita che si vanno oggi continuamente ridefinendo e modificando causa le rapide trasformazioni sociali già ricordate.

La politica della conciliazione dovrebbe, pertanto, essere assunta e condivisa da tutti gli attori: Governi centrali e locali, imprese, sindacati, associazioni familiari, Terzo settore e privato sociale. Tutti questi attori dovrebbero impegnarsi a lavorare in rete per creare quelle condizioni strutturali e, soprattutto, culturali che consentirebbero alle persone di vivere in modo più soddisfacente la propria vita privata e lavorativa.

#### **1.4 La conciliazione in Italia: criticità e vincoli**

In Italia conciliare sfera lavorativa e sfera familiare è più difficile e costoso che in altri Paesi, non solo nella fase più critica ovvero la nascita dei figli, ma anche per tutto l'arco del ciclo di vita. Le difficoltà di equilibrare lo svolgimento di un lavoro retribuito e le responsabilità di cura sono, infatti, presenti lungo tutto il corso di vita familiare (Del Boca, 2007).

Mentre nella maggior parte dei Paesi europei, nel corso degli anni Ottanta e Novanta, sono state messe in atto politiche di sostegno alle famiglie, in Italia gli interventi sono stati scarsi, frammentari e non continuativi (Del Boca, 2007). In particolare sul piano dei sostegni per le famiglie i Governi centrale e locali hanno solitamente privilegiato lo strumento delle detrazioni rispetto a quello dei trasferimenti monetari diretti e questi ultimi rispetto all'erogazione di servizi. Diversi studi hanno segnalato come questi strumenti abbiano prodotto, peraltro, meccanismi di redistribuzione poco efficaci (Saraceno, 2007).

In Italia i livelli quantitativi della spesa sociale dedicata alle misure di conciliazione sono molto più bassi rispetto a quelli di altri Paesi europei; le spese destinate alle famiglie, infatti, sono solo l'1,1% del Pil contro il 3% in Germania e in Svezia e il 2,5% in Francia (Del Boca,

2007).

In generale, l'Italia adotta queste misure in ritardo rispetto ad altri Paesi europei e, come nel caso della legislazione sul congedo parentale, l'Italia è all'avanguardia sulla carta, ma di fatto l'applicazione è ancora scarsa come è dimostrato da una ricerca<sup>6</sup> campionaria sull'applicazione della legge n.53 del 2000 avviata dall'Osservatorio nazionale sulla Famiglia di Bologna secondo cui il numero di padri che fruisce del congedo è ancora contenuto, per lo più, riguarda periodi brevi e l'uso risulta maggiore nel settore pubblico. A differenza di quanto avviene altrove, in Italia gli aiuti e la protezione sociale verso i singoli viene tradizionalmente fornita molto meno dallo Stato e molto più invece dalla solidarietà familiare e parentale.

Nei Paesi del nord Europa e in Francia, invece, anni di politiche per la famiglia, assegni familiari, maggiore disponibilità di occupazioni *part-time*, congedi parentali più generosi e, soprattutto, condivisi tra madri e padri e una notevole disponibilità di asili nido e politiche di sostegno economico alle famiglie con figli hanno facilitato la conciliazione, con l'effetto di un aumento dell'occupazione femminile senza una diminuzione del tasso di natalità come, invece, è accaduto in Italia (Del Boca, 2007).

L'Italia, infatti, presenta una situazione piuttosto problematica; nonostante l'aumento dell'occupazione negli ultimi anni sia dovuto alla crescita del lavoro femminile, l'Italia è uno dei Paesi europei a più basso tasso di occupazione femminile. Dalle numerose ricerche effettuate, risulta che sono proprio le problematiche conciliative e, più in generale, le difficoltà delle donne a gestire la “doppia presenza” le cause della minor partecipazione delle donne al mercato del lavoro e delle difficoltà per le stesse di rimanervi o di mantenere la propria occupazione in coincidenza della maternità. Conciliare responsabilità familiari e lavorative per le donne è, infatti, reso difficile principalmente da orari di lavoro poco amichevoli e dal lento sviluppo dei servizi di cura (Saraceno, 2003). La maternità, infatti, costituisce un fattore di forte criticità per le donne perché rappresenta un momento di assenza obbligatoria che può discriminarle sia nella fase di accesso al mercato del lavoro sia nell'arco della carriera lavorativa. Il dato relativo alla scelta di interrompere il lavoro in occasione della nascita dei figli è fornito da un'indagine Istat sulle nascite contenuta in un rapporto del Cnel del 2003<sup>7</sup> (il dato è confermato anche da un'indagine campionaria condotta nel 2005 sempre

---

<sup>6</sup> Si veda la ricerca condotta dall'Osservatorio nazionale sulla Famiglia, *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore. Monitoraggio dell'applicazione della legge n.53 del 2000 dal 2001 al 2004*, Bologna, 2005.

<sup>7</sup> Istat (a cura del), *Un'analisi della situazione professionale delle neo-madri*, Relazione presentata al convegno del Cnel “Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di

dall'Istat<sup>8</sup>) dove risulta che il 20,1% delle madri occupate al momento della gravidanza non lavora più dopo la nascita del figlio. L'indagine ha dimostrato, in particolare, che ad uscire dalla vita attiva sono maggiormente le lavoratrici del settore privato rispetto alle occupate del settore pubblico e coloro che hanno un contratto di lavoro atipico (a tempo determinato, occasionale, stagionale) rispetto a quelle con contratto *standard*.

Questi vincoli all'occupazione femminile possono essere considerati, oltre che vincoli alle scelte di libertà e di pari opportunità per le donne, anche in contrasto con il benessere in primo luogo delle famiglie e, più in generale, della società stessa in quanto, soprattutto nel contesto socio-economico attuale caratterizzato dall'instabilità e precarietà del lavoro, il lavoro delle donne potrebbe essere una risorsa preziosa per la crescita economica del Paese.

La convinzione che un aumento del tasso di occupazione femminile rappresenti anche un beneficio per la società nel suo complesso, e che non sia solo una strategia per il miglioramento delle finanze pubbliche e del sistema pensionistico, è confermata anche dall'impegno che si è assunta l'Unione Europea di innalzare al 60% il tasso medio di occupazione femminile entro il 2010.

Altra criticità italiana è relativa al basso tasso di fecondità, da lungo tempo molto al di sotto della soglia richiesta per avere una popolazione stabile (2,1 figli per donna), che ha portato ad un accentuato invecchiamento della popolazione (Villa, 2006). Quest'ultimo fenomeno, a sua volta, ha sollevato negli ultimi anni problemi di conciliazione famiglia-lavoro in quanto anche le cure ai genitori anziani rientrano tra le responsabilità familiari che gravano sulle famiglie e in particolare sulle donne.

La compresenza in Italia di queste diverse criticità dimostra, pertanto, i limiti delle politiche sociali finora attivate nel tentativo di affrontare e risolvere i problemi di conciliazione. Le profonde trasformazioni che hanno interessato in questi ultimi anni la famiglia quanto il mercato del lavoro non sono state completamente comprese e adeguatamente interpretate dai *policy maker*, dalle istituzioni e dal mondo economico-produttivo italiani.

L'intervento dello Stato nei confronti delle famiglie, per esempio, sembra ancora insufficiente e, in via generale, le politiche nazionali e locali messe in atto risultano frammentate in quanto hanno finora riguardato solo alcuni aspetti della questione; per esempio, il campo di applicazione della legge n.53 del 2000 è pressoché solo quello del lavoro

---

conciliazione", Roma 2 dicembre 2003.

<sup>8</sup> Essere madri in Italia. Anno 2005, ISTAT, 17 gennaio 2007.

dipendente mentre i rapporti di lavoro atipici, che interessano oggi molti giovani in età riproduttiva, non includono alcuna misura di protezione della maternità e di sostegno alla conciliazione. Così come l'aumento delle modalità di lavoro flessibile migliora di poco l'iniqua ripartizione del lavoro di cura tra i *partner* all'interno della famiglia, come pure incrementare i servizi a disposizione delle famiglie, sebbene sia assolutamente necessario, serve a poco se non si interviene anche nell'ambito di un miglioramento dell'organizzazione del lavoro all'interno delle organizzazioni (Piazza, 2005).

A fronte di una grande diversificazione dei bisogni e delle domande di conciliazione, è necessario allora mettere in campo una serie di politiche coordinate in grado di offrire soluzioni e risposte alle esigenze che incontrano gli uomini e le donne lungo il ciclo di vita lavorativa e di relazione. Seguendo dunque questa logica le politiche di conciliazione non dovrebbero essere degli aggiustamenti a valle che consentono a qualche donna in più di rimanere sul mercato del lavoro ma delle misure a monte che ridisegnano un nuovo sistema di *welfare* (Piazza, 2005).

La necessità di una strategia politica integrata che attivi più leve contemporaneamente e che agisca su diversi livelli coinvolgendo diversi attori sociali è sostenuta, in particolar modo, da Marina Piazza secondo cui tale strategia dovrebbe fondarsi su tre sistemi.

Il primo è rappresentato da singoli individui (donne e uomini) considerati nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni personali/familiari per cui le politiche dovrebbero essere rivolte trasversalmente a uomini e donne in modo da favorire una maggiore compartecipazione alle responsabilità familiari. Il secondo sistema riguarda le imprese e, più in generale, i diversi luoghi di lavoro con i loro sistemi di organizzazione del lavoro, più o meno rigidi, pertanto le politiche aziendali dovrebbero favorire una maggiore flessibilità che risponda non solo alle esigenze delle aziende stesse ma anche a quelle dei soggetti che vi lavorano mediante strumenti e iniziative che liberino tempo (come nidi aziendali, mense, servizi di *time-saving*). Infine il terzo sistema interessa la città e il territorio locale, con l'insieme dei servizi erogati dal settore pubblico, privato e dal *non-profit* come il sistema dei trasporti per la mobilità, i servizi di assistenza domiciliare e familiare, i servizi di pubblica utilità (Piazza, 2005).

E' chiaro quindi che gli interventi dovrebbero avere carattere di sistema e fondarsi su una condivisa percezione del problema della conciliazione e delle sue soluzioni. I diversi attori coinvolti dovrebbero comprendere l'importanza e la convenienza di entrare tra loro in

relazione per dare avvio ad un processo di innovazione politica, ma soprattutto culturale, che porterebbe beneficio a tutti.

### **1.5 Misure a favore della conciliazione**

Come già detto nel precedente paragrafo, per realizzare politiche di conciliazione è necessario agire a vari livelli in modo combinato; sulla redistribuzione del lavoro di cura all'interno della famiglia, sull'organizzazione del lavoro per il mercato (orari e forme contrattuali) e sull'organizzazione dei servizi del territorio (tempi e fruibilità della città) (Tempia, 2005).

Le diverse politiche messe in atto devono, pertanto, essere tra loro collegate; le une non possono essere del tutto efficaci senza essere integrate da altre. Ciò significa che nessuna misura in sé è del tutto risolutiva se non viene ad essere combinata con altre misure relative a criticità correlate.

In primo luogo, però, è necessario un nuovo approccio alle politiche di conciliazione per evitare di considerarle solo riferite alle donne. Tali politiche, invece, dovrebbero essere considerate a favore sia delle donne sia degli uomini e dirette a favorire una equa compartecipazione delle responsabilità che consentirebbe, quindi, anche ad esse un miglior equilibrio tra i diversi tempi nel corso di vita personale e professionale.

Anche le imprese e le organizzazioni sono attori fondamentali per la realizzazione di un miglior equilibrio famiglia-lavoro dal momento che sono i luoghi in cui nasce il problema della conciliazione e dove si possono mettere in atto quelle misure e strategie per risolverlo o, quantomeno, ridurlo.

Il problema di come meglio conciliare famiglia-lavoro è particolarmente sentito in Italia essendo caratterizzata, come è noto, da una struttura industriale composta prevalentemente da piccole e medie imprese che, rispetto alle grandi aziende più strutturate, hanno maggiori difficoltà sia in termini economici sia in termini organizzativi a realizzare e attivare azioni e strategie di conciliazione.

In Italia, salvo una minoranza di imprese propositive e favorevoli all'introduzione di innovazioni per diffondere la conciliazione, la maggioranza delle organizzazioni ha ancora una visione miope della questione; ciò è dimostrato dalla limitata offerta da parte delle imprese di iniziative/misure *family-friendly* che vadano al di là di quelle già previste per

legge.

Una valutazione pessimistica della capacità di risposta delle imprese italiane nei confronti del problema della conciliazione compare in un rapporto<sup>9</sup> del Cnel sul mercato del lavoro; è stata infatti sottolineata la sostanziale rigidità e staticità delle imprese e delle organizzazioni italiane, ma anche delle Amministrazioni pubbliche, il cui funzionamento continua ad essere impostato prevalentemente su tempi di lavoro di tipo tradizionale, scarsamente flessibili e in cui la prestazione lavorativa è ancora misurata, e valutata, in base alla presenza fisica sul posto di lavoro.

Come risulta, invece, dalla letteratura internazionale e nazionale sul tema (Naldini, 2007) per le imprese l'introduzione di misure a sostegno della conciliazione costituisce un vantaggio in termini di costi e produttività. La conciliazione produce vantaggi economici perché determina un minor assenteismo e *turn-over* tra i lavoratori e una riduzione del loro *stress*.

Diverse ricerche dimostrano, infatti, come i/le lavoratori/trici sotto l'effetto di *stress*, causato dalla tensione tra ruolo familiare e lavorativo, rappresentano un costo per l'organizzazione in relazione ad alti livelli di incidenti e infortuni, inefficienza e produttività ridotta (Ghislieri, Piccardo, 2003). Inoltre, offrire misure di conciliazione accresce l'attaccamento e il senso di appartenenza dei dipendenti all'organizzazione, si viene a creare un miglior clima aziendale, di fiducia e di responsabilità reciproche. In questo modo le risorse umane si sentono anche valorizzate e ciò si traduce in un loro maggior impegno e produttività.

Gli interventi a sostegno della conciliazione realizzabili dalle aziende e dalle organizzazioni possono essere di varia natura e vanno dalla ridefinizione dei tempi e delle modalità organizzative nei luoghi di lavoro, facendo uso degli strumenti previsti dalla legge, alla promozione di una serie di servizi, strutture e attività nei luoghi di lavoro a supporto dei dipendenti.

### **1.5.1 Strumenti per la gestione del tempo lavorativo**

In Italia i tempi e gli orari di lavoro sono molto rigidi e spesso poco adeguati per chi ha delle responsabilità familiari, in particolare per chi ha figli o per chi ha responsabilità di cura verso altri familiari. Le aziende, però, possono intervenire per trovare delle soluzioni efficaci agendo sulla riorganizzazione dei tempi di lavoro. Si tratta quindi di utilizzare forme e

---

<sup>9</sup> Cnel (a cura del), *Rapporto sul mercato del lavoro*, Roma, 2004.

strumenti flessibili di organizzazione del tempo lavorativo che consentono ai dipendenti di meglio gestire il proprio tempo.

Tra queste forme, il *part-time* verticale o orizzontale, ovvero articolato in unità giornaliere oppure all'interno della stessa giornata, è la forma più conosciuta.

Il lavoro a tempo parziale occupa un posto centrale nel dibattito sulla flessibilità del lavoro in Europa in quanto appare come uno degli strumenti che potrebbero favorire l'aumento del tasso di occupazione, in particolare quello femminile. Soprattutto in un contesto in cui, come già detto, essendo il lavoro di cura all'interno delle famiglie ancora gran parte a carico delle donne, è sempre più ricercata l'esigenza da parte di queste ultime di conciliare i due ambiti di vita.

Un aspetto altrettanto importante legato al *part-time* è che esso consente a chi lo voglia di potersi dedicare anche ad altre sfere della vita (Fasano, 2005). In questo senso occorre superare l'idea per cui il tempo parziale sia una soluzione lavorativa solo per le donne; esso dovrebbe essere concepito per l'insieme della forza lavoro come un'opportunità e una libera scelta. In un'ottica di maggiore parità di genere e di maggiore tutela dei diritti dei *part-timers*, “questo istituto potrebbe essere in grado di rispondere ad un'ottica di conciliazione non solo tra sfera lavorativa e familiare, ma, più in generale, tra tempi di vita e di lavoro, riconoscendo a tutti coloro che lo vogliano (uomini e donne – giovani e anziani) lo spazio per svolgere altre attività” (Fasano, 2005, pag. 203).

Altrettanto utili per favorire la conciliazione sono le diverse modalità di flessibilità d'orario in entrata e in uscita che consentono ai lavoratori e alle lavoratrici di armonizzare i propri orari di lavoro con quelli privati e con quelli dei servizi del territorio. L'azienda, inoltre, può cambiare la gestione annuale dell'orario a seconda della stagionalità con settimane a più ore ed altre a meno, gestendo in modo programmato ferie e permessi, usando il recupero degli straordinari.

Una modalità, invece, di gestione individuale del *budget* temporale è la banca delle ore, che consente l'accantonamento su di un conto individuale di un numero di ore prestate in più oltre l'orario normale, la cui entità è definita dalla contrattazione, sia collettiva che aziendale. Essa permette di non monetizzare il lavoro straordinario dando la possibilità di cumulare un monte ore di permessi da cui attingere per esigenze personali.

Infine uno strumento che coniuga una flessibilità sia temporale sia spaziale è il telelavoro che consente al dipendente di svolgere le proprie mansioni attraverso un collegamento

informatico direttamente da casa. E' evidente che questa forma lavorativa se da un lato viene incontro alle esigenze del dipendente perché consente una notevole elasticità del tempo da dedicare al lavoro e la riduzione dei costi, non solo economici, per lo spostamento casa-lavoro, dall'altro però pone per l'azienda alcuni problemi di carattere organizzativo (allestimento delle attrezzature) e giuridico (forme assicurative contro gli infortuni) e degli svantaggi per il dipendente stesso legati, per esempio, al rischio di un isolamento professionale.

Costituiscono un'altra forma di flessibilità degli orari anche le aspettative e i permessi (retribuiti o non) che le imprese possono prevedere quali misure integrative nella contrattazione di secondo livello rispetto a quanto già previsto dalla contrattazione nazionale.

Infine, le aziende possono intervenire attraverso la creazione di un clima favorevole all'utilizzo dei congedi parentali tra i propri dipendenti, come previsto dalla legge n.53 del 2000; tali congedi consentono ai lavoratori e alle lavoratrici che si trovano in particolari situazioni familiari e/o personali il diritto di assentarsi dal lavoro per un certo periodo di tempo. Secondo la normativa italiana, il congedo parentale è un'astensione facoltativa dal lavoro, fino ad un periodo massimo di dieci mesi, che può essere fruita sia dalla lavoratrice sia dal lavoratore per accudire il/la proprio/a figlio/a fino l'ottavo anno di vita del bambino/a.

Il congedo parentale ha, pertanto, l'obiettivo di favorire un'equa compartecipazione alle responsabilità familiari e ai compiti di cura tra madri e padri in modo da non limitare la carriera lavorativa di entrambi o addirittura la partecipazione al mercato del lavoro.

### **1.5.2 Servizi aziendali**

In questa categoria rientrano sia le misure di tipo economico a favore dei dipendenti sia i servizi realizzati all'interno dei luoghi di lavoro per aiutare i dipendenti nelle incombenze domestiche o nella gestione di problemi familiari.

Misure di tipo economico sono, per esempio, i *voucher* e le agevolazioni tariffarie a servizi esterni che le aziende possono scegliere di praticare ai loro dipendenti.

I *voucher* sono dei contributi economici offerti dalle imprese a favore dei propri dipendenti in modo che possano “spenderli” presso soggetti ed enti accreditati per l'acquisto di determinati servizi.

Tra le misure di tipo economico rientrano anche i prestiti, le anticipazioni del TFR e, in

generale, tutte quelle forme di compartecipazione alle spese sostenute dai dipendenti per acquistare o usufruire di servizi (per il nido aziendale, per l'assistenza agli anziani e familiari non autosufficienti).

I servizi promuovibili dalle aziende all'interno dei luoghi di lavoro comprendono una vasta gamma di interventi. Le aziende possono attivare servizi informativi relativi alle opportunità offerte per affrontare le criticità di conciliazione, delle attività di informazione per chi è in congedo o per chi rientra in azienda da congedi lunghi, o creare una apposita funzione aziendale che coordini i problemi di conciliazione lavoro/famiglia dei propri dipendenti.

Vi sono, poi, i servizi che riguardano la prima infanzia come il nido aziendale, i laboratori e luoghi di aggregazione, i centri estivi e i servizi di *baby-sitting* in azienda per i figli dei dipendenti. Analogamente anche per gli anziani e i familiari non autosufficienti dei dipendenti le aziende possono mettere loro disposizione servizi di assistenza domiciliare, convenzioni con strutture residenziali preposte o centri diurni.

Le aziende, infine, possono organizzare servizi e altre facilitazioni per i propri dipendenti e le loro famiglie come, per esempio, le mense aperte anche ai loro figli, servizi di lavanderia, stireria, piccole riparazioni, *take-away* per i pasti all'interno dell'azienda. Altri servizi riguardano i trasporti dei dipendenti; le aziende possono attivare dei collegamenti, anche interaziendali, verso le stazioni ferroviarie, degli autobus, della metropolitana o verso i grandi parcheggi extraurbani per facilitare e velocizzare i trasferimenti dei/delle propri/e lavoratori/trici.

### **1.5.3 Le politiche integrate del territorio**

La questione della conciliazione, come già ricordato, dovrebbe essere affrontata con un'ottica di sistema, agendo su vari livelli in modo integrato. Le politiche di conciliazione implementabili a livello micro, nelle singole aziende e organizzazioni, dovrebbero essere integrate e sostenute da macro politiche che riguardano l'offerta di servizi per i cittadini sul territorio. Ciò significa che anche mediante una regia locale “di efficace collaborazione tra risorse pubbliche e private [...] si possono sviluppare servizi diversificati e complementari, favorevoli a migliori equilibri vita-lavoro” (Tempia, 2005, pag. 249).

Modelli culturali e di *governance* che influenzano l'organizzazione sociale del tempo e degli orari concorrono, se coordinate alle politiche che riguardano l'organizzazione del lavoro,

a generare risorse materiali e immateriali altrettanto strategiche per favorire e promuovere efficacemente la conciliazione (Tempia, 2005).

La già citata legge n.53 del 2000 affronta, infatti, ampiamente la questione della gestione dei tempi e degli spazi della città mediante l'obbligo per Regioni e Comuni di realizzare piani a rilevanza territoriale come il Piano territoriale degli orari, i Tavoli bilaterali al fine di favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dei propri cittadini.

La suddetta legge disciplina di perseguire tali obiettivi mediante un ampliamento dei servizi rivolti alle persone e alle famiglie, favorendo l'offerta dei cosiddetti servizi di prossimità diretti a creare una rete capillare di sostegno alla domiciliarità e la costituzione delle "banche del tempo"; la legge inoltre propone di migliorare i sistemi di mobilità per la cittadinanza e di riorganizzare gli orari degli uffici, delle strutture pubbliche e dei servizi tenendo conto delle esigenze degli utenti del territorio.

## **1.6 Conclusioni**

Come abbiamo visto la conciliazione dei tempi è realmente un problema di relazioni tra attori diversi; è ormai ampiamente condiviso che la conciliazione non riguarda unicamente la sfera familiare, in particolar modo solo le donne, né riguarda solo la sfera dei lavoratori e dell'impresa. Si tratta, invece, di un problema che coinvolge la società nel suo complesso, istituzioni politiche comprese (Piazza, 2000).

Diviene necessario, pertanto, saper rispondere a questa "domanda sociale" non solo con iniziative che prevedano interventi di prevenzione e rimozione di qualsiasi forma di discriminazione ed esclusione sociale ma soprattutto mediante una strategia integrata che attivi più leve contemporaneamente e che metta in relazione i diversi attori sociali coinvolti.

La promozione di interventi capaci di fornire risposte adeguate ai nuovi bisogni e alle nuove esigenze emergenti dai singoli individui così come dalle famiglie e dal mondo economico costituisce non solo un impegno etico ma, soprattutto, un pre-requisito essenziale per lo sviluppo dell'intero sistema Paese.

Sino ad oggi, però, gli strumenti e le iniziative di conciliazione sono derivate in parte, come abbiamo visto, dalla legislazione statale e, in parte, dalle contrattazioni aziendali avvenute in singole e ancora poche organizzazioni dove negli ultimi anni, seppur lentamente e grazie soprattutto a finanziamenti economici o sgravi fiscali previsti dalla legge, hanno

iniziato a farsi strada alcune buone pratiche a favore dei lavoratori e delle lavoratrici.

Una strategia integrata, però, dovrebbe prevedere un piano di incontro e progettualità tra singoli individui, impresa, sindacati, l'Amministrazione locale e i rappresentanti della società civile in modo da trovare delle soluzioni che siano in grado di coniugare i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici con le esigenze organizzative/produktive dell'azienda e che possano trovare supporto nella rete di servizi offerti dal territorio.

Gli ambiti di intervento e le tipologie di azioni che potrebbero essere promossi sono, come abbiamo visto, molti e diversificati; tra questi uno strumento di recente diffusione e di studio è l'*Audit Beruf & Familie* (in italiano Audit Lavoro & Famiglia), un processo gestionale applicabile in qualsiasi tipo di organizzazione che ha la finalità di valutare e stimolare le politiche organizzative e di gestione delle risorse umane che favoriscano un'articolazione più equilibrata tra i diversi tempi di vita per i lavoratori e le lavoratrici.

Lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie* presuppone l'individuazione e l'attuazione di misure concrete, anche mediante il sostegno di attori esterni istituzionali e della società civile, che contribuiscano a creare una nuova cultura organizzativa.

Lo scopo di questa mia ricerca è comprendere, rispetto al tema della conciliazione, se lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie* può effettivamente essere utile a ridefinire i modelli e le prassi organizzative consolidate nell'ottica di una cultura della partecipazione, intesa come assunzione di responsabilità e riconoscimento reciproci tra l'impresa e i propri dipendenti, che renda così compatibili gli interessi del capitale con il rispetto formale e sostanziale del fattore lavoro e del fattore umano.

La descrizione del modello di *auditing* lavoro-famiglia, delle sue origini e delle sue modalità di applicazione nei contesti organizzativi saranno oggetto del prossimo capitolo.

## L'Audit Beruf & Familie

Sebbene molti Paesi europei oggi condividano l'importanza del tema della conciliazione vita-lavoro e, in particolare, famiglia-lavoro, così come la necessità di introdurre misure e strumenti che ne favoriscano l'effettiva realizzazione all'interno dei luoghi di lavoro, le condizioni e le modalità di attuazione di queste misure e strumenti differiscono da un contesto all'altro.

In questo capitolo, in particolare, descriverò i diversi modelli di *auditing* lavoro-famiglia realizzati e applicati in Germania, in Austria e in Alto Adige. La Germania, infatti, è il paese in cui si inserisce il modello originario dell'*Audit Beruf & Familie* mentre in Austria e in Alto Adige è stato implementato successivamente per imitazione.

Nel capitolo, pertanto, descriverò le principali caratteristiche del modello originario dell'*Audit Beruf & Familie* (in italiano Audit Lavoro & Famiglia) e le fasi del suo processo di realizzazione.

### 2.1 I modelli di *auditing* lavoro-famiglia

Nell'ambito del dibattito europeo sulle modalità di realizzazione di strumenti e iniziative *family-friendly* - attivabili nelle organizzazioni a favore dei lavoratori e delle lavoratrici che assicurino anche all'impresa ritorni in termini di migliore produttività e competitività - si stanno diffondendo negli ultimi anni iniziative di *auditing* lavoro-famiglia.

I processi di *auditing* sono valutazioni sistematiche e periodiche delle politiche di gestione delle risorse umane che favoriscono per i lavoratori e le lavoratrici la conciliazione dei tempi personali/familiari con quelli del lavoro. In particolare, queste valutazioni sono finalizzate a fare un'analisi dei bisogni espressi dal personale, a individuare gli eventuali vincoli nell'organizzazione del lavoro e a trovare le possibili soluzioni di conciliazione attivabili per i dipendenti. Una volta conclusa la valutazione, si individuano degli obiettivi misurabili, in base alle specificità dell'organizzazione, e degli indicatori concreti che saranno periodicamente monitorati per verificare gli effetti delle politiche conciliative attuate.

In ambito europeo il più diffuso modello di *auditing* è l'*Audit Beruf & Familie* (in italiano Audit Lavoro & Famiglia), marchio elaborato in Germania nel 1995, su iniziativa della Fondazione di pubblica utilità Hertie di Francoforte, sull'esempio del *Family Friendly Index* americano.

Per implementare e veicolare questo modello la Fondazione Hertie ha costituito la società pubblica *Beruf & Familie gGmbH* che possiede i diritti sul marchio. In previsione di estendere ed applicare lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie* in altri Paesi europei, la società tedesca ha realizzato nel 2001 lo strumento dell'*European Work & Family Audit*, il primo standard applicabile dalle organizzazioni europee di ogni tipo e dimensione per certificare le proprie azioni e politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro.

Lo standard si basa sui principi dell'originario marchio dell'*Audit Beruf & Familie*, prevede delle linee guida e dei requisiti minimi per la sua realizzazione in modo da agevolare il riconoscimento internazionale dei certificati e del marchio stesso e garantire un'applicazione uniforme del processo di *auditing* in ciascuno stato europeo, pur rispettando le peculiarità legislative e socio-economiche di ciascuna realtà nazionale.

Il marchio *European Work & Family Audit* è concesso dalla *Beruf & Familie gGmbH* in forma gratuita e gli enti che ne fanno richiesta devono sottoscrivere con la società tedesca un contratto; gli enti licenziatari possono essere istituzioni e organizzazioni locali o nazionali operanti nel settore dell'economia, delle politiche sociali, del lavoro o della famiglia come per esempio ministeri, Amministrazioni pubbliche, enti, associazioni e fondazioni. Gli enti licenziatari devono tenere, poi, un regolare contatto con la società tedesca per un aggiornamento annuale sulle attività svolte.

La società *Beruf & Familie gGmbH* svolge funzioni di coordinamento e promozione del marchio a livello europeo, di tutela della qualità, effettua controlli sui processi di *auditing* ed è competente anche per l'eventuale revoca dei diritti agli enti licenziatari.

Oggi sebbene la maggior parte dei Paesi europei occidentali condivida l'importanza del tema della conciliazione vita-lavoro e, in particolare, famiglia-lavoro, così come la necessità di introdurre al proprio interno misure che ne favoriscano l'effettiva realizzazione, le condizioni nell'ambito delle quali tali misure vengono stabilite e le modalità con cui le stesse vengono attuate variano da un contesto all'altro (Tarroni, 2007).

Nei successivi paragrafi presenterò una breve descrizione delle origini e delle modalità di realizzazione dell'*Audit Beruf & Familie* in Germania e dell'*Audit Familie & Beruf* in Austria e in Alto Adige per mettere in luce le differenti condizioni strutturali di partenza e di realizzabilità degli interventi. Da notare che, già dal punto di vista terminologico, vi è una significativa differenza nell'ordine dei vocaboli; nell'esperienza tedesca si parla di *Audit lavoro-famiglia*, mentre in quella austriaca e altoatesina di *Audit famiglia-lavoro*. Tale

differenza denota pertanto come, nei diversi contesti, sia stata data alla relazione una diversa enfasi e interpretazione; come si leggerà nei prossimi paragrafi, mentre il modello tedesco coniuga la famiglia strettamente con il mondo del lavoro, i modelli austriaco e altoatesino prestano particolare attenzione al ruolo sociale della famiglia. La famiglia è qui concepita come presupposto per garantire l'equilibrio sociale e lo sviluppo economico del territorio. Secondo il modello dell'*Audit Familie & Beruf* è prioritario garantire servizi pubblici di cura per l'infanzia e adeguati strumenti di crescita a disposizione delle famiglie in modo da sostenerle e permettere, così, ad entrambi i genitori di realizzare le proprie aspirazioni professionali; per quanto riguarda il mondo del lavoro, invece, si ritiene che le imprese e le organizzazioni debbano tener conto maggiormente delle esigenze delle famiglie (Studio Associato Equalitas, 2007).

In Germania, invece, solo di recente il Governo ha investito in una efficace e duratura politica per la famiglia, attribuendole una maggiore centralità nella società quale elemento di stabilità in questo ultimo decennio caratterizzato da profondi cambiamenti sociali e nuove sfide economiche (Studio Associato Equalitas, 2007). Il modello tedesco dell'*Audit Beruf & Familie*, infatti, presta particolare attenzione al coinvolgimento attivo del mondo economico e del lavoro, diretti utilizzatori dello strumento che consente una efficace gestione del capitale umano, il miglioramento dell'organizzazione del lavoro e quindi della produttività assicurando, al contempo, concreti vantaggi competitivi per le imprese e il miglioramento della vita lavorativa/professionale per chi vi lavora; obiettivi ritenuti oggi egualmente strategici per lo sviluppo e il benessere di una comunità.

## **2.2 Il contesto tedesco**

Fino agli anni Novanta del secolo scorso la politica familiare in Germania si limitava al forte sostegno dell'occupazione maschile, ritenuta dal Governo tedesco sufficiente a mantenere una famiglia con figli. Questo tipo di *welfare*, il cosiddetto “*male breadwinner model*” fondato sulla rigida divisione del lavoro e dei ruoli familiari secondo il genere, era fortemente sostenuto dallo Stato attraverso una politica, piuttosto dispendiosa, di trasferimenti monetari che incoraggiava le donne soprattutto coniugate con figli a ritirarsi dal mercato del lavoro (Tarroni, 2007).

I mutamenti che hanno interessato tanto la famiglia quanto il mercato del lavoro tedeschi

a fine anni Novanta hanno evidenziato l'inadeguatezza di questo sistema di *welfare* e costretto, così, il Governo a introdurre una serie di nuove misure di sostegno sociale. In particolare, gli interventi hanno riguardato il potenziamento delle strutture di assistenza sociale, soprattutto per l'infanzia, e il coinvolgimento di tutti gli attori sociali presenti sul territorio per favorire una nuova cultura del lavoro, che tenesse conto dell'importanza dell'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare per il benessere della società.

L'impegno del Governo si concretizzò nel 2003 con lo sviluppo di un nuovo programma di sostegni economico-sociali, "l'*Alleanza per la famiglia*", su iniziativa del Ministero per la famiglia. Questo nuovo programma prevedeva l'incontro tra i più importanti attori e rappresentanti del mondo politico, economico e sociale al fine di sviluppare un'economia *family-friendly* e attivare una politica familiare sostenibile (Tarroni, 2007).

Il programma statale "l'*Alleanza per la famiglia*" promosse attivamente, tra le varie misure e iniziative, anche lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie* che, grazie al Patrocinio dei Ministeri della Famiglia e dell'Economia, venne riconosciuto dalla politica e dalle istituzioni come un efficace e privilegiato strumento di conciliazione.

L'origine dell'*Audit Beruf & Familie*, tuttavia, non è statale ma privata; come è stato detto, infatti, lo strumento è stato elaborato e sviluppato da una fondazione; è importante sottolineare, però, che tra il polo pubblico e quello privato si è verificata una convergenza negli obiettivi da perseguire, diretti cioè a ottimizzare una politica occupazionale incentrata sull'importanza della famiglia e a favorire un equilibrio accettabile nei luoghi di lavoro tra gli interessi dei/lle lavoratori/trici e quelli del padronato.

Lo Stato tedesco, inoltre, ha attivamente sostenuto la diffusione dello strumento, nonché la filosofia sottostante, mediante la predisposizione di specifici accordi con i *Länder* per l'applicazione dell'*Audit B&F* sul territorio, nei Comuni e negli enti locali e mediante l'erogazione di contributi pubblici per sostenere le organizzazioni nei costi di gestione del processo di *Audit*. La Germania è il paese europeo che ha investito maggiormente sull'*Audit B&F* e che vanta, ad oggi, i migliori risultati per quanto riguarda le certificazioni riconosciute.

Attualmente, infatti, l'*Audit B&F* fa parte ufficialmente di un ricco sistema di interventi di conciliazione e di promozione delle pari opportunità tra uomini e donne; sicuramente molto ha giovato il riconoscimento/riscontro politico con il Patrocinio dei Ministeri della Famiglia e dell'Economia che hanno fortemente sostenuto l'iniziativa e ne hanno promosso la diffusione a livello nazionale e locale. In Germania, infatti, il processo dell'*Audit B&F* è stato applicato

dalle grandi aziende, dai grandi gruppi industriali (Siemens e Adidas solo per fare un esempio) così come dalle piccole e medie imprese, dalle grandi istituzioni tedesche come banche, Ministeri e Università e dalle Amministrazioni locali come i Comuni e i Comprensori locali.

Secondo una recente stima dell'Ufficio Studi della Beruf & Familie gGmbH, entro il 2009 le imprese e le organizzazioni tedesche che otterranno la certificazione saranno oltre 2000 (Tarroni, 2007).

Per conoscere e monitorare gli effetti dell'attuazione del processo di *Audit Beruf & Familie* nelle aziende e nelle istituzioni tedesche, sono state avviate nel corso degli ultimi anni diverse indagini e ricerche su incarico dei Ministeri della Famiglia e dell'Economia, dell'Agenzia del lavoro e della stessa Fondazione Hertie. Secondo un'indagine del 2002<sup>10</sup> gli effetti positivi più diffusi hanno riguardato la riduzione del *turn-over* e dell'assenteismo dei dipendenti e la riduzione delle malattie “da *stress*”, il miglioramento della qualità del lavoro e quindi della soddisfazione personale dei lavoratori e della loro motivazione al lavoro. La maggior parte delle organizzazioni, infatti, ha riconosciuto all'*Audit Beruf & Familie* la capacità di migliorare l'efficienza organizzativa e la capacità concorrenziale sul mercato. Le conclusioni degli autori dell'indagine hanno confermato, pertanto, la correlazione tra le azioni di conciliazione attuate e i positivi effetti aziendali registrati di natura sia economica sia produttiva.

Un'altra ricerca<sup>11</sup>, condotta dall'Agenzia del lavoro tedesca, ha evidenziato inoltre che esistono notevoli differenze tra i settori economici; più virtuose per l'adozione di misure di conciliazione sono risultate le aziende dei servizi e del credito, mentre meno propositive le imprese operanti nell'edilizia e nei trasporti. Dalla ricerca è emerso, inoltre, che mentre le piccole e medie imprese praticano, in particolare, iniziative relative alla gestione flessibile dell'orario di lavoro, le aziende più strutturate, soprattutto i grandi gruppi, si distinguono per l'attivazione di servizi concreti a favore dei propri dipendenti e dei loro figli (ad esempio, nidi aziendali, mense aperte anche ai figli dei dipendenti, centri estivi in azienda).

Altri dati significativi emergono, infine, da un'indagine<sup>12</sup> condotta nel 2006 per conto della Beruf & Familie gGmbH dove risulta che gli effetti positivi dovuti alle pratiche di

---

<sup>10</sup> L'indagine è disponibile alla pagina “Service/Forschungsergebnisse” del sito <http://www.beruf-und-familie.de>, agg. 2009.

<sup>11</sup> Il documento è scaricabile al seguente indirizzo: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1203.pdf>, agg. 2009.

<sup>12</sup> Si tratta dell'indagine “Betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik” condotta dal FFP di Münster consultabile al sito <http://www.ffp-muenster.de/presse.php>, agg. 2009.

conciliazione attivate sono maggiori nelle organizzazioni in cui la Direzione ha un ruolo fortemente trainante; una buona parte, inoltre, delle aziende richiede allo Stato politiche di conciliazione più forti e solo una piccola parte di esse chiede nuovi interventi legislativi in materia e la possibilità di accedere a contributi economici. Significativa, infine, la richiesta di strutture di consulenza specifiche in materia di politiche conciliative soprattutto da parte delle piccole e medie imprese.

### 2.3 Il modello austriaco

La vicinanza geografica, l'affinità linguistica e le simili condizioni strutturali hanno da sempre favorito lo scambio di molte pratiche ed esperienze tra Germania e Austria e viceversa. L'*Audit Familie & Beruf*<sup>13</sup>, infatti, venne introdotto in Austria nel 1998; dal punto di vista dei cambiamenti sociali e occupazionali, l'Austria presentava una situazione simile a quella tedesca. Le analogie con la Germania riguardavano, in particolare, il progressivo incremento dell'occupazione femminile retribuita e la carenza dei servizi pubblici di cura per l'infanzia; tale situazione annunciava l'emergenza della questione della conciliazione per molte famiglie austriache e la necessità, quindi, di un intervento pubblico per migliorare i servizi di cura e assistenza (Tarroni, 2007).

Il Governo austriaco introdusse, pertanto, l'Audit F&B adattandolo alle condizioni giuridiche ed economiche nazionali. Il modello austriaco dell'Audit F&B è nato, quindi, come iniziativa dello Stato e, precisamente, per iniziativa del Ministero per la sicurezza sociale, generazioni e tutela dei consumatori.

Una volta ottenuta la licenza d'uso dell'Audit, venne istituito un Ufficio presso il Ministero quale centro di coordinamento e di sviluppo dell'Audit F&B. Le funzioni operative furono affidate ad un ente di certificazione mentre il livello decisionale rimase in capo al Ministero.

Ulteriori sviluppi si sono avuti recentemente con la costituzione nel 2005 per volontà del governo dell'iniziativa "*Familien-allianz*", quale tavola rotonda nazionale dove i rappresentanti della politica, il polo economico-produttivo, i media e altri *stakeholder* possono cooperare per la diffusione e la realizzazione della conciliazione famiglia-lavoro sul territorio. Successivamente, per rendere efficaci le iniziative e le azioni della "*Familien-*

---

<sup>13</sup> In Austria l'Audit prende il nome di *Audit Familie & Beruf* al contrario della Germania dove invece si chiama *Audit Beruf & Familie*.

*allianz*”, il Ministero della famiglia ha creato nel 2006 la società privata Familie & Beruf Management GmbH al fine di diffondere le iniziative di conciliazione già esistenti, in particolare l'*Audit Familie & Beruf*, e di elaborarne di nuove operando a livello nazionale e locale (Studio Associato Equalitas, 2007).

Come nell'esperienza tedesca, anche in Austria si è verificata una convergenza tra il polo pubblico e il polo privato; da un modello a controllo pubblico l'Austria, infatti, si è avvicinata al modello tedesco dell'*Audit B&F* istituendo una società privata che attualmente, in collaborazione e con il sostegno del Ministero, si occupa della diffusione e della realizzazione dell'*Audit F&B* a livello nazionale e locale.

## **2.4 L'esperienza dell'*Audit* Famiglia & Lavoro in Alto Adige**

La vicinanza, non solo geografica ma anche culturale, della regione altoatesina con i Paesi che per primi hanno attuato politiche *family-friendly* come la Germania e l'Austria ha fortemente influenzato la decisione della Provincia Autonoma di Bolzano di intraprendere iniziative socio-assistenziali per sostenere più efficacemente le famiglie nel doppio impegno lavorativo e di cura.

Oltre a ciò hanno contribuito anche alcune caratteristiche strutturali della regione altoatesina; la provincia di Bolzano registra accanto ad un alto livello occupazionale totale<sup>14</sup>, dovuto anche ad una significativa partecipazione delle donne al mercato del lavoro, un numero medio di figli per donna ben superiore rispetto alla media nazionale<sup>15</sup>. “Questo connubio, legato in parte al mutamento negli stili e nelle scelte di vita familiare e in parte all'incremento del lavoro *part-time* fra le donne, ha caratterizzato la dinamica occupazionale della regione altoatesina nell'ultimo decennio” (Tarroni, 2007, pag. 238). Il sostegno all'occupazione femminile e, soprattutto, l'incremento del lavoro a tempo parziale sono state, infatti, al centro delle politiche occupazionali dell'Amministrazione altoatesina impegnata a ricercare nuovi potenziali lavorativi per le donne e per la stessa economia locale (Tarroni, 2007). Questi interventi, diretti a ricercare soluzioni innovative, intendevano rispondere con

---

<sup>14</sup> Secondo i dati dell'Istituto provinciale di statistica (ASTAT), nel primo trimestre del 2009 in provincia di Bolzano il tasso di attività ammonta al 71,5% (78,8% per i maschi e 64,1% per le donne), mentre il tasso di disoccupazione si attesta al 2,3% (Astat – Istituto provinciale di statistica della Provincia Autonoma di Bolzano Alto Adige, 2009).

<sup>15</sup> In Alto Adige il numero medio di figli per donna è pari a 1,60; la media nazionale invece è pari a 1,34 (Istat, statistiche demografiche, 2008).

servizi, iniziative e misure concrete ai bisogni espressi dalle famiglie a doppio reddito che manifestavano l'esigenza di conciliare vita familiare e lavorativa. L'intraprendenza della Provincia Autonoma di Bolzano anche nel campo del sociale è individuabile, per esempio, nel servizio di assistenza domiciliare all'infanzia "Tagesmütter", mutuato dalle esperienze tedesca e austriaca.

Per la provincia altoatesina l'esperienza dell'Audit Famiglia & Lavoro inizia nel 2004, nell'ambito di un progetto finanziato dal Fondo Sociale Europeo, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dall'Unione Europea. Il progetto "*Audit Famiglia & Lavoro: una conciliazione possibile*" fu sostenuto politicamente dalla Provincia Autonoma di Bolzano e coordinato direttamente dall'Ufficio Famiglia, Donna e Gioventù - Ripartizione Politiche Sociali (Tarroni, 2007).

Per la gestione del processo di *auditing* l'Ufficio della Provincia si avvale della collaborazione di uno studio di consulenza esterno, lo Studio Associato Equalitas, con cui, nella fase iniziale, procedette ad una analisi dei punti di forza e di debolezza dei modelli di *auditing* lavoro-famiglia più diffusi in Europa per poi arrivare a predisporre un modello di gestione specifico per la realtà altoatesina. Di fatto il modello scelto dalla Provincia Autonoma di Bolzano, l'Audit Famiglia & Lavoro, si ispira a quello dell'Austria, di iniziativa pubblica, locale piuttosto che centrale com'è invece il modello austriaco, e con la figura del valutatore<sup>16</sup> (Tarroni, 2007).

La Provincia Autonoma di Bolzano ottenne la licenza d'uso del marchio *Audit Beruf & Familie* per il territorio provinciale e sviluppò un modello che prevedeva il coinvolgimento di tutti gli attori presenti a livello locale in rappresentanza del mondo economico-produttivo, istituzioni politiche, enti locali, soggetti del Terzo settore per evidenziare la multidimensionalità del fenomeno della conciliazione.

Per l'Amministrazione altoatesina, infatti, le azioni e le iniziative di conciliazione previste dal modello dovevano essere trasversali e diffuse all'interno delle imprese-organizzazioni, relativamente all'organizzazione del lavoro, così come all'interno delle famiglie, nell'ambito del sociale, dei servizi, dell'innovazione tecnologica secondo una logica "comunitaria" in quanto la conciliazione avrebbe dovuto coinvolgere l'intera comunità locale

---

<sup>16</sup> La figura del valutatore è stata introdotta dal modello austriaco, e adottata anche dal modello dell'Alto Adige, con la funzione di controllo di secondo livello sulla regolarità formale del processo di *auditing*. Il controllo da parte del valutatore non costituisce uno *step* obbligatorio per le Linee guida europee, infatti in Germania tale figura è facoltativa.

e pertanto si rendeva necessario il coinvolgimento di tutti i portatori di interesse presenti sul territorio.

L'esperienza dell'Audit Famiglia & Lavoro in Alto Adige ha interessato alcune imprese industriali private e, per quanto riguarda il settore pubblico, l'Audit F&L è stato applicato in Comune a Bolzano, presso l'Ufficio del personale della Provincia e all'Azienda sanitaria di Bolzano.

Nel 2005 l'Istituto per la Ricerca Economica (Ire) della Camera di Commercio di Bolzano ha effettuato una ricerca per verificare nelle aziende private altoatesine gli effetti dell'applicazione dello strumento dell'Audit F&L. Dalla ricerca è emerso che la maggior parte delle imprese è consapevole dell'importanza delle iniziative di conciliazione le quali, una volta attivate, hanno procurato effetti positivi in termini di un aumento della soddisfazione da parte dei dipendenti/collaboratori, una riduzione del *turn-over* e dell'assenteismo per “motivi familiari”.

Per quanto riguarda il tipo di iniziative promosse dalle imprese, dalla ricerca risulta che le organizzazioni propendono maggiormente per una gestione flessibile dell'orario di lavoro mentre sembrano ancora scarse le iniziative che “liberano tempo” come, per esempio, i servizi concreti a favore dei dipendenti. Inoltre dal rapporto dell'Ire risulta che le aziende, in particolare le piccole imprese meno strutturate, incontrano le maggiori difficoltà relativamente ai costi di gestione per attivare tali misure e quindi esprimono la necessità di poter usufruire di eventuali contributi economici (Studio Associato Equalitas, 2007).

Le esperienze di *auditing* di Germania, Austria e Alto Adige confermano che le opportunità di trovare soluzioni efficaci al problema della conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi privati e di cura aumentano laddove si crei una reale cooperazione e collaborazione tra il settore pubblico, sia centrale sia locale, il settore privato e i diversi *partner* sociali presenti sul territorio (Tarroni, 2007).

Un aspetto altrettanto importante è dato dal fatto che, come abbiamo visto, in ognuna delle realtà descritte la materia della conciliazione ha una precisa e specifica collocazione nell'ambito dell'attività politica e di governo, aperta anche all'interdipendenza delle diverse aree della politica interessate, come la politica economica, della famiglia, del lavoro e dell'occupazione e le politiche sociali. Questo aspetto sta ad indicare, pertanto, come per questi Paesi/Regioni il tema della conciliazione vita-lavoro e, più in generale, la promozione

di interventi in risposta ai nuovi bisogni emergenti dai singoli individui, dalle famiglie e dalle organizzazioni economiche, rappresenti non solo un importante impegno politico ma soprattutto una condizione imprescindibile per lo sviluppo e l'innovazione dell'intero sistema Paese.

## **2.5 Il processo di Audit Beruf & Familie**

L'*Audit Beruf & Familie* è un processo di valutazione sistematica delle politiche di conciliazione che permette al contempo di individuare nuovi obiettivi e iniziative concrete per migliorare le possibilità di conciliazione nelle organizzazioni. L'Audit B&F è un processo di miglioramento continuo dalla durata triennale e applicabile da organizzazioni di ogni tipo, dimensione e settore economico. Ogni organizzazione può impegnarsi anche solo rispetto ad un particolare ambito della conciliazione, per esempio rispetto ad un particolare obiettivo, così come può decidere di implementare il processo limitatamente ad un settore dell'organizzazione aziendale o ufficio o reparto. Per le grandi organizzazioni con attività decentrate, come i gruppi industriali e le multinazionali, possono essere attivati più di un processo di Audit, in particolare per le organizzazioni con oltre 1000 dipendenti devono essere attuati diversi processi di *auditing* contemporaneamente.

Un'organizzazione che intende realizzare il processo di Audit B&F deve farne richiesta all'ente locale licenziatario del marchio, l'istituzione locale o regionale che ha ottenuto per contratto i diritti per l'implementazione e l'attuazione dell'*European Work & Family Audit* dalla società tedesca proprietaria del marchio stesso e responsabile della sua applicazione all'estero. L'organizzazione sottoscrive, pertanto, un documento di impegno con l'ente licenziatario con cui si impegna a realizzare il processo di Audit B&F rispettando le disposizioni contenute nelle linee guida dello standard. L'organizzazione, inoltre, deve individuare e stipulare un contratto di collaborazione con uno o più auditori (il numero di auditori di cui avvalersi dipende dalle dimensioni dell'organizzazione) e un valutatore con i quali realizzare il processo, scegliendoli dall'albo dei consulenti accreditati gestito dall'ente licenziatario.

L'auditore è uno specialista che vanta un'esperienza pluriennale nella consulenza aziendale in materia di gestione e formazione delle risorse umane; per essere auditore è necessario frequentare un corso specifico di formazione e superare il relativo esame finale che

consente l'abilitazione professionale e l'iscrizione all'albo degli auditori. Per mantenere l'accreditamento, l'auditore deve eseguire almeno un processo di Audit B&F all'anno. La funzione dell'auditore è accompagnare e stimolare l'organizzazione nello sviluppo e nell'individuazione di strategie e iniziative concrete di conciliazione; è colui, in pratica, che diffonde effettivamente all'interno dei luoghi di lavoro la cultura della conciliazione famiglia-lavoro e che media tra le parti interessate affinché si accordino sulle misure da introdurre nell'organizzazione e le portino a termine (Tarroni, 2007). La qualità della prestazione dell'auditore è costantemente monitorata dall'ente licenziatario che può, eventualmente in caso di valutazioni non soddisfacenti, ritirare l'accreditamento all'auditore.

Il valutatore, invece, è un professionista di esperienza pluriennale sia nell'ambito della gestione delle risorse umane sia nelle certificazioni di qualità (per esempio la certificazione ISO) e di responsabilità sociale (per esempio le certificazioni SA8000, AA1000). Il valutatore ha la funzione di esaminare se l'organizzazione ha attuato il processo di Audit B&F secondo le disposizioni contenute nelle linee guida; il valutatore trasmette la propria perizia al Consiglio dell'Audit, il comitato interdisciplinare locale istituito dall'ente licenziatario per la tutela della qualità del processo di Audit B&F che, sulla base del rapporto del valutatore, deciderà sulla concessione o meno della certificazione di base e finale all'organizzazione.

Come per l'auditore, anche il valutatore deve frequentare uno specifico corso di formazione e superare il relativo esame per l'abilitazione professionale e l'iscrizione all'albo. Per mantenere l'accreditamento, il valutatore deve eseguire almeno un processo di valutazione all'anno; la qualità della sua prestazione è costantemente monitorata dall'ente licenziatario che può, eventualmente in caso di valutazioni non soddisfacenti, ritirare l'accreditamento al valutatore. La figura del valutatore è stata introdotta dal modello austriaco, e successivamente adottata anche nelle esperienze dell'Alto Adige, con la funzione di controllo sulla regolarità del processo di *auditing*; il controllo del valutatore, però, non costituisce uno *step* obbligatorio per le Linee guida europee, infatti in Germania questa figura è facoltativa (Tarroni, 2007).

L'ente locale licenziatario del marchio, oltre a garantire alle organizzazioni e ai consulenti il supporto necessario per l'efficace attuazione del processo di Audit B&F, ha il compito di istituire il Consiglio dell'Audit, un comitato locale composto in modo interdisciplinare da soggetti e rappresentanti delle maggiori istituzioni economiche, politiche, del Terzo settore, dell'associazionismo e del mondo accademico. Tale organo è garante della qualità e regolarità del processo di Audit B&F, ha i compiti di definire gli standard locali del

marchio, di accreditare i consulenti, di definire i prezzi minimi relativi all'attività degli auditori e valutatori e decidere sulla concessione delle certificazioni di base e finali alle organizzazioni auditate.

Il processo di Audit B&F inizia con un colloquio di orientamento tra la Direzione dell'organizzazione e l'auditore, in cui quest'ultimo fornisce le prime elementari informazioni sul processo di *auditing* (cos'è, come si articola, quale impegno comporta per i dipendenti e per la dirigenza, costi, ecc); in questa occasione, inoltre, si pianificano i tempi, i settori da sottoporre al processo di Audit B&F e si individua il gruppo di progetto interno all'organizzazione che dovrà prendere parte ai successivi gruppi di lavoro con l'auditore.

Il gruppo di progetto dovrebbe essere rappresentativo delle diverse classi di età, di genere e rispecchiare la struttura del personale dell'organizzazione per cui dovrebbe parteciparvi almeno un rappresentante per ciascun reparto/ufficio dell'organizzazione, in particolare dell'Ufficio risorse umane, del comitato pari opportunità (dove previsto), del sindacato e della dirigenza.

Successivamente si convoca una prima riunione (*workshop*), a cui partecipano il gruppo di progetto e l'auditore, in cui viene rilevata e analizzata la situazione nella quale si trova l'unità organizzativa in esame sotto l'aspetto della conciliabilità lavoro-famiglia e dove vengono individuati anche i potenziali obiettivi e azioni di miglioramento. In questa fase l'auditore pone al gruppo di progetto una serie di domande relative alla presenza o meno di certe caratteristiche nella struttura e sulla fattibilità o meno di certe proposte. A tal fine l'auditore utilizza il “catalogo europeo dei criteri”, uno strumento suddiviso in dieci campi d'azione (o ambiti di analisi/intervento); questo documento costituisce lo strumento base vincolante per la rilevazione della situazione dell'organizzazione rispetto alla conciliazione lavoro-famiglia. I dieci campi d'azione riguardano:

1. Orario di lavoro (turnazioni, flessibilità, congedi parentali, ecc)
2. Contenuti e processi di lavoro (distribuzione delle competenze tra i collaboratori, lavoro in team, livello di delega delle competenze, iniziative per la tutela/promozione della salute, grado di coinvolgimento/decisione riconosciuto ai collaboratori, ecc)
3. Luogo di lavoro (forme di lavoro decentrate, telelavoro, mobilità al posto di lavoro, ecc.)
4. Politica d'informazione e comunicazione (quali strumenti aziendali sono attivati per comunicare e informare all'interno dell'organizzazione e verso l'esterno, ecc)

5. Competenza dirigenziale (*know-how* e competenze dei dirigenti, programmi di formazione, filosofia aziendale dedicata alla conciliazione, competenza relazionale dei manager e loro capacità di valutazione del personale, ecc)
6. Sviluppo del personale (attività formative, di incentivazione e motivazione, sistemi di valutazione, competenze, qualifiche, pari opportunità, esigenze di mobilità espresse dai dipendenti, ecc)
7. Componenti della retribuzione e prestazioni in denaro (sistemi incentivanti e premianti, sostegni finanziari a favore dei dipendenti, ecc)
8. Servizi di supporto alla famiglia (attività e iniziative concrete a favore dei dipendenti per permettere un'effettiva conciliazione famiglia-lavoro, servizi e strutture interne, nidi aziendali, *baby-sitting*, assistenza nei periodi di ferie, ecc)
9. Peculiarità dell'organizzazione (altre iniziative e azioni di conciliazione)
10. Modello di rilevazione dei dati per la politica di gestione del personale (informazioni e dati, in forma di indicatori economici e aziendali, sulla struttura del personale e sulle politiche di gestione del personale riconducibili alle strategie e alle azioni di conciliazione quali l'indice di assenteismo, la quota di *part-timer*, la durata media del periodo di maternità, informazioni sul clima aziendale, ecc).

Durante la prima riunione si rileva, quindi, la situazione organizzativa e i dati raccolti vengono tradotti in indicatori dai quali risulta un punteggio che servirà, successivamente, a monitorare l'eventuale miglioramento dell'organizzazione nell'attuazione delle politiche di conciliazione. L'auditore, successivamente, sulla base della rilevazione dello *status quo* dell'azienda, del catalogo dei criteri e delle discussioni con il gruppo di progetto durante la riunione, procede a formalizzare i potenziali obiettivi e ad individuare le possibili azioni migliorative attuabili sotto l'aspetto della conciliazione lavoro-famiglia.

La discussione con il gruppo di progetto è una fase molto importante per la buona riuscita dell'intero processo di Audit B&F; la creazione di un clima cooperativo e partecipativo tra i partecipanti dipende molto da come, in questa fase, gli attori comunicano e si relazionano tra loro (Tarroni, 2007).

L'elaborazione dell'auditore degli obiettivi e delle azioni migliorative attuabili viene sottoposta al gruppo di progetto in un incontro successivo per essere approvata definitivamente e l'accordo sulle misure conciliative da attuare all'interno dell'organizzazione

deve concludersi entro sei mesi. Il risultato di questo accordo si concretizza in un documento, il piano di attuazione, che contiene gli obiettivi di miglioramento concreti e misurabili, da realizzare entro i successivi tre anni. Il piano di attuazione, in pratica, rappresenta l'accordo tra la dirigenza e il gruppo di progetto e contiene gli obiettivi concordati e le azioni e le iniziative concrete per raggiungerli.

La fase successiva è la valutazione che si realizza con l'intervento del valutatore; egli procede ad accertare la regolarità e la conformità del processo ai requisiti dello standard di riferimento, la fattibilità delle azioni stabilite, la verificabilità dei risultati e, da ultimo, deve verificare l'eventuale riscontro positivo delle misure realizzate sull'organizzazione (Tarroni, 2007). Queste verifiche prevedono incontri con la dirigenza e il gruppo di progetto e il controllo di tutta la documentazione prodotta nel corso del processo di Audit B&F.

Successivamente, il Consiglio dell'Audit, sulla base del rapporto del valutatore, effettua un'ulteriore valutazione per decidere in merito al riconoscimento all'organizzazione del Certificato Base. Il Certificato Base dell'*European Work & Family Audit* attesta che l'organizzazione si è sottoposta ad un processo di valutazione, ha individuato degli obiettivi e ha definito un progetto di miglioramento triennale identificando una serie di azioni e iniziative concrete da attuare a favore dei propri dipendenti. Durante i tre anni e almeno una volta l'anno l'organizzazione certificata deve rendicontare lo stato di attuazione delle azioni/iniziativa al Consiglio dell'Audit mediante una relazione scritta.

Trascorsi tre anni, il valutatore deve verificare l'effettiva ed efficace attuazione degli obiettivi e delle azioni migliorative, precedentemente definite nel corso del processo, facendo un'analisi di alcuni indicatori quali, ad esempio, il numero delle assenze, il grado di fruizione dei servizi messi a disposizione dei dipendenti, il trattamento della maternità.

Nel caso l'esito della valutazione fosse positivo, il valutatore avvia la procedura di proposta al Consiglio dell'Audit per il riconoscimento all'organizzazione del Certificato Finale che riconosce all'azienda un vero e proprio modello di miglioramento e attesta una dimostrata organizzazione aziendale orientata alla conciliazione lavoro-famiglia (Studio Associato Equalitas, 2007).

Nel caso l'organizzazione volesse continuare il processo *European Work & Family Audit* può effettuare un *re-audit*; per un nuovo accertamento della situazione, l'organizzazione dovrebbe condurre un altro *workshop* e iniziare un nuovo processo di Audit B&F. Nell'attuale versione delle linee guida europee, l'organizzazione non è obbligata a proseguire il

miglioramento dopo aver ottenuto la Certificazione finale, che però ha validità per solo un anno (Tarroni, 2007).

## 2.6 Conclusioni

Nel corso degli ultimi anni si sono moltiplicate le esperienze di implementazione dell'Audit B&F nelle organizzazioni *profit* e *non profit* in Europa; la Germania, come già detto, è il paese europeo che ha investito maggiormente sull'Audit B&F e che vanta ad oggi i migliori risultati per quanto riguarda le organizzazioni certificate, ma anche l'Austria e la provincia di Bolzano stanno ottenendo diversi risultati con questo modello, sebbene più modesti rispetto al contesto tedesco. Dal 2007, inoltre, l'*Audit Beruf & Familie* è stato attuato anche in Slovenia e in Lussemburgo dove si contano alcune decine di organizzazioni certificate.

Per quanto riguarda l'Italia, le ulteriori prospettive di sviluppo dell'Audit B&F attualmente sembrano dipendere da alcune anomalie; innanzitutto, nonostante si parli spesso di Responsabilità sociale e di conciliazione vita-lavoro il mondo economico-produttivo italiano sembra ancora in ritardo sul piano dell'effettiva realizzazione di iniziative e azioni in questa direzione, come risulta da recenti ricerche<sup>17</sup>.

In particolare, sono le piccole e medie imprese italiane, che peraltro costituiscono la fetta più rilevante del sistema industriale nazionale, ad essere in ritardo sia sul piano della consapevolezza che la conciliazione produca benefici tanto per i singoli individui (e quindi per la società intera) quanto per le organizzazioni stesse, sia sul piano dell'effettiva comprensione dei bisogni espressi dai propri lavoratori e dalle proprie lavoratrici.

Per consentire, quindi, che lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie*, così come tutte le altre misure a favore della conciliazione abbiano un impatto effettivo sull'economia e sulla comunità è necessario che vi sia un interlocutore forte e autorevole, a livello locale o nazionale, che ne promuova e ne sostenga la diffusione.

In questo senso il sostegno e l'indirizzo da parte di un organismo politico a percorrere questa via può costituire, di certo, un importante stimolo per le imprese e le organizzazioni italiane verso un effettivo mutamento della loro cultura d'impresa in ottica di Responsabilità sociale e di conciliazione vita-lavoro.

Un'esperienza significativa, che ha visto l'organo politico attivamente impegnato a favorire e a diffondere, tra le imprese del territorio, il passaggio culturale da una "politica del lavoro" ad una "politica del lavoro orientata alla famiglia", si è avuta in Trentino promossa

---

<sup>17</sup> Si vedano i dati contenuti nel rapporto annuale 2009 del Cnel *Il lavoro che cambia*, Roma 2 febbraio 2009.

dalla Provincia Autonoma di Trento.

L'Amministrazione trentina, infatti, si sta distinguendo da alcuni anni per aver attivato iniziative e provvedimenti innovativi al fine di valorizzare il territorio, renderlo “attraattivo” sia per le famiglie sia per le imprese. Per raggiungere tale obiettivo l'Amministrazione provinciale ha lavorato collegando le politiche sociali a sostegno delle famiglie con quelle dirette a sviluppare e innovare il settore economico e produttivo.

Tra i temi chiave contenuti nell'agenda politica dell'Amministrazione trentina vi sono le politiche di conciliazione famiglia-lavoro e l'impegno a promuovere interventi e strumenti che consentano di armonizzare ed equilibrare i tempi di vita lavorativa con i tempi privati e familiari dei/delle lavoratori/trici mediante iniziative che prevedono il coinvolgimento di tutte le risorse e dei diversi attori presenti sul territorio.

Tra le diverse azioni positive in ottica di conciliazione famiglia-lavoro, nel corso del 2007 la Provincia Autonoma di Trento ha dato avvio alla sperimentazione dell'Audit Famiglia & Lavoro, mutuando l'esperienza altoatesina, coinvolgendo 18 aziende e organizzazioni locali sia pubbliche che private; la prima parte della sperimentazione si è conclusa quest'anno con il riconoscimento a tutte le organizzazioni del Certificato Base dello *European Work & Family Audit*.

Nel prossimo capitolo presenterò, quindi, l'esperienza trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro, descrivendo i contesti strutturale e culturale che hanno fatto da cornice al processo di Audit F&L e le modalità della sua realizzazione fino alla fase del riconoscimento del Certificato di Base.

## **L'Audit Famiglia & Lavoro in Trentino**

Da alcuni anni in Trentino l'Amministrazione provinciale sta operando per configurare politiche specifiche per le famiglie e per connettere le politiche pubbliche a sostegno di queste ultime con quelle dirette a sviluppare il settore economico-produttivo, in modo da poter offrire servizi e sostegni qualitativamente e quantitativamente rispondenti alle esigenze e necessità sia dei cittadini sia delle imprese.

Il nuovo corso di politiche e interventi avviati riserva particolare attenzione al tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, ritenuta dall'Amministrazione trentina tra gli interventi prioritari da realizzare per il benessere e lo sviluppo dell'intera comunità.

Tra questi interventi rientra a pieno titolo l'Audit Famiglia & Lavoro, introdotto nel territorio provinciale dall'Amministrazione trentina come progetto sperimentale, mutuando l'analoga esperienza dell'Alto Adige.

In questo capitolo illustrerò, pertanto, il progetto-pilota dell'Audit Famiglia & Lavoro realizzato in Trentino, descrivendo le modalità e le caratteristiche della sua sperimentazione.

### **3.1 Il contesto di riferimento**

All'esperienza altoatesina dell'Audit Famiglia & Lavoro è seguita l'iniziativa della Provincia Autonoma di Trento che ha dato avvio, nel corso del 2007, ad un progetto sperimentale di diffusione dell'Audit F&L tra le realtà pubbliche e private locali.

La sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro non è nata solo per effetto della vicinanza geografica con la provincia altoatesina, sebbene il modello gestionale applicato in Trentino sia molto simile a quello utilizzato in Alto Adige. L'implementazione dell'Audit F&L si inserisce, infatti, all'interno di una più ampia politica dell'Amministrazione provinciale a favore della famiglia, tradizionalmente considerata, in questa regione, con grande attenzione quale risorsa privilegiata che rafforza la coesione nella società, crea capitale sociale e, quindi, sviluppo locale.

Da alcuni anni in Trentino si sta operando per valorizzare e qualificare il territorio "Amico della famiglia", renderlo cioè attrattivo per le famiglie e per le imprese, in cui sia possibile connettere le politiche pubbliche a sostegno delle famiglie con quelle dirette a sviluppare il settore economico-produttivo e culturale in modo da poter offrire servizi e

interventi qualitativamente e quantitativamente rispondenti alle esigenze e alle aspettative dei cittadini e delle imprese. L'obiettivo dell'Amministrazione provinciale è costituire un vero e proprio “Distretto famiglia” ovvero una realtà trasversale ai vari settori della vita pubblica e privata, all'interno della quale possano lavorare in rete gli operatori pubblici e privati così da offrire alle famiglie un pacchetto completo e articolato di servizi e incentivi nell'ottica di dare risposte adeguate e sostegni concreti ai bisogni espressi dai cittadini.

La Provincia Autonoma di Trento ha, pertanto, dato avvio ad un nuovo corso di politiche e iniziative nei confronti della famiglia che ha reso necessaria anche l'individuazione di nuovi strumenti e metodologie innovative di lavoro, come il lavorare in rete attivando sinergie tra le diverse istituzioni e i vari assessorati o il coinvolgimento del Terzo settore, per superare la vecchia logica assistenzialistica e redistributiva intervenendo, invece, con politiche mirate nei diversi settori come, ad esempio, la casa, l'assistenza, i servizi, il lavoro, i trasporti e il tempo libero. L'ideale che l'Amministrazione intende realizzare è un sistema di “*welfare-comunità*” per cui le politiche socio-assistenziali non dovrebbero più essere considerate politiche redistributive ma dei veri e propri investimenti strategici che vanno a creare valore e a rendere maggiormente competitivo il territorio trentino.

La realizzazione operativa di tali politiche sociali si concretizza nel “Piano degli interventi in materia di politiche familiari”, adottato dalla Giunta provinciale per il biennio 2007-2008, che ha aggiornato e integrato il pacchetto degli interventi finalizzati a sostenere e a promuovere la famiglia realizzato nelle precedenti legislature.

In particolare, le tematiche principali che costituiscono le linee strategiche del Piano riguardano le politiche tariffarie e gli interventi economici a favore delle famiglie, l'ampio ambito della sussidiarietà (servizi di supporto, servizi e interventi erogati da servizi sociali, accoglienza familiare), l'articolata offerta delle opportunità a sostegno della famiglia e le politiche di conciliazione famiglia-lavoro tra le quali è inserito il progetto di Audit Famiglia & Lavoro.

Come si può notare, il Piano prevede la realizzazione di azioni concrete a sostegno della famiglia in generale e della famiglia con figli in particolare. Per ogni macro ambito di intervento sono poi individuate le azioni e le iniziative trasversali ai diversi assessorati di riferimento.

Il “Piano degli interventi in materia di politiche familiari” ha di fatto introdotto nell'Amministrazione provinciale un nuovo modo di concepire e progettare le politiche

familiari che valorizza la capacità della stessa Amministrazione di intervenire direttamente sulle tematiche specifiche, senza ricorrere ad ulteriori discipline normative e/o regolamentari, secondo un approccio interdisciplinare ed inter-assessorile e il principio di sussidiarietà mediante il coinvolgimento diretto delle associazioni e dei gruppi del Terzo settore per l'erogazione di specifici servizi.

Nell'ambito delle politiche di conciliazione dei tempi, sono previste in particolare, oltre all'implementazione dell'Audit Famiglia & Lavoro, anche una serie di altre azioni dirette a favorire la diffusione e l'adozione di nuovi strumenti atti ad incidere su modalità e contenuti del lavoro e sui processi organizzativi; esse riguardano:

- la promozione dei buoni di servizio e di accompagnamento, che consentono alle madri lavoratrici di acquisire servizi di assistenza e di cura, educativi o ricreativi predisposti da strutture dedicate come, per esempio, asili nido privati, *Tagesmutter*, cooperative di animazione per minori, in orario extrascolastico o nei periodi di vacanza a favore di minori con età fino a 16 anni;
- il potenziamento della rete dei servizi per l'infanzia, per creare un articolato sistema territoriale di opportunità socio-educative per la prima infanzia in un'ottica di pluralità di scelta per le famiglie offrendo tipologie differenziate di servizi come il micro-nido d'infanzia con tempi di apertura diversificati in funzione delle esigenze delle famiglie, il servizio *Tagesmutter* e altri servizi integrativi al nido;
- l'istituzione dello sportello P.R.E.GIO e il potenziamento dei servizi estivi per bambini/ragazzi; lo sportello ha la funzione di segnalare alle famiglie tutte le organizzazioni pubbliche e private che erogano su tutta la provincia servizi di animazione per bambini e ragazzi durante la pausa estiva;
- un servizio di supporto/consulenza per progetti di conciliazione famiglia-lavoro (in riferimento alla L.53/2000, art.9) a disposizione gratuitamente delle aziende/organizzazioni che intendono elaborare un progetto di conciliazione famiglia-lavoro e richiedere il finanziamento previsto al Dipartimento politiche per la famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- l'erogazione di contributi a favore delle imprese che, a seguito di accordi sindacali, sperimentino progetti di rimodulazione e riduzione d'orario per rispondere ad esigenze specifiche dei/delle lavoratori/trici anche correlate ad impegni di cura e di assistenza. Vengono finanziati, inoltre, interventi miranti a favorire la diffusione del lavoro a

tempo parziale e l'utilizzo di congedi per cure parentali o per la formazione.

Nel corso del 2007, inoltre, è stato siglato un protocollo d'intesa tra l'Assessorato provinciale alle pari opportunità, la Consigliera di parità, le organizzazioni sindacali, imprenditoriali, di categoria e del Terzo settore con l'impegno di promuovere forme di flessibilità organizzativa a favore della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, con particolare riferimento alle opportunità offerte dalla legge nazionale n. 53 del 2000.

Come si può vedere, quindi, l'Amministrazione trentina ha assunto la conciliazione fra i temi prioritari per le politiche familiari e di pari opportunità offrendo un vasto e articolato ventaglio di servizi e strumenti alle famiglie ed esprimendo un esplicito sostegno anche alle imprese per quanto riguarda la realizzazione di progetti specifici di *work-life balance* e/o di processi di riorganizzazione aziendale mediante la promozione di strumenti conciliativi. E' proprio tra questi ultimi che si inserisce l'Audit Famiglia e Lavoro che l'Amministrazione trentina ha voluto introdurre sul territorio provinciale nel corso del 2007, dando avvio ad una sperimentazione che ha coinvolto 18 aziende e organizzazioni sia pubbliche che private, mutuando l'analoga esperienza dell'Alto Adige.

### **3.2 Il progetto-pilota della Provincia Autonoma di Trento**

Per la Provincia Autonoma di Trento l'esperienza dell'Audit Famiglia & Lavoro inizia ufficialmente nel marzo 2007 quando la Giunta provinciale, ritenendo nodale incentivare servizi, strumenti e politiche che favoriscono una conciliazione effettiva tra responsabilità familiari e attività lavorativa e favorire, quindi, un passaggio culturale da una “politica del lavoro” ad una “politica del lavoro per la famiglia”, approva la proposta di inserire tra gli interventi previsti lo strumento gestionale dell'Audit B&F.

L'introduzione del modello organizzativo dell'Audit B&F sul territorio provinciale ha comportato, successivamente, una serie di specifici adempimenti previsti dalle linee guida dello standard *European Work & Family Audit*.

La Provincia Autonoma di Trento ha, inizialmente, costituito il Consiglio dell'Audit, organismo che si configura come comitato locale per la tutela della qualità del processo di Audit B&F e che avrebbe poi deciso a quali organizzazioni aderenti alla sperimentazione sarebbe stato riconosciuto il Certificato Base. Come previsto dalle linee guida originarie

dell'Audit B&F, sono stati chiamati a partecipare al Consiglio, in un'ottica di interdisciplinarietà, rappresentanti del mondo istituzionale, accademico, economico-impresoriale, sindacale e delle associazioni familiari.

In particolare, il Consiglio dell'Audit che ha coordinato la sperimentazione trentina era formato da un rappresentante dell'Assessorato alle politiche sociali, un rappresentante dell'Assessorato all'emigrazione, solidarietà internazionale, sport e pari opportunità, una dirigente sindacale in rappresentanza delle Confederazioni Cgil, Cisl e Uil, una rappresentante del Forum Trentino delle Associazioni familiari, due docenti in rappresentanza dell'Università degli Studi di Trento, una imprenditrice in rappresentanza del Coordinamento imprenditori trentini e una dirigente dell'Agenzia del Lavoro di Trento.

Successivamente il Consiglio ha dovuto definire gli standard locali dell'*European Work & Family Audit* ovvero le linee guida locali dell'Audit B&F che disciplinavano il governo e il processo per l'attuazione del modello in provincia di Trento per garantire, così, al processo stesso un elevato livello di qualità e la conformità allo standard europeo.

Per adattare il catalogo europeo dei criteri alla normativa giuslavoristica italiana e, quindi, alle specifiche esigenze del territorio trentino, il Consiglio si è avvalso della collaborazione dello Studio Associato Equalitas, una società di consulenza in materia di conciliazione famiglia-lavoro e di responsabilità sociale d'impresa che aveva precedentemente gestito, in collaborazione con l'Assessorato alle politiche sociali della Provincia Autonoma di Bolzano, il processo di implementazione dell'Audit F&L in Alto Adige.

Le linee guida locali sono state, quindi, sottoposte all'approvazione della Beruf & Familie gGmbH; una volta ottenuta l'approvazione, la Provincia Autonoma di Trento ha firmato con la "casa madre" un contratto di licenza d'uso del marchio *European Work & Family Audit*, divenendo, così, ente locale licenziatario del marchio stesso. Come tale la Provincia si impegna a rilasciare i Certificati Base alle organizzazioni che lo meritavano, a sviluppare e a diffondere lo strumento sul proprio territorio e a garantire il rispetto delle linee guida, della strumentazione e dei processi di Audit F&L (Tarroni, 2007).

In particolare il modello gestionale elaborato dalla Provincia Autonoma di Trento si ispira a quello implementato in Alto Adige, che a sua volta si rifà a quello austriaco, di iniziativa pubblica ma gestito a livello locale che prevede anche la figura del valutatore.

Secondo le disposizioni per l'implementazione dell'Audit F&L in Trentino, il valutatore ha il compito di esaminare se l'organizzazione ha attuato il processo di Audit F&L in

conformità alle linee guida dello standard, mentre l'auditore accompagna e stimola l'attuazione concreta del processo di Audit F&L nell'organizzazione, grazie allo sviluppo di strategie innovative per il miglioramento delle politiche del personale orientate all'equilibrio tra le esigenze della famiglia e dell'impresa (Provincia Autonoma di Trento, 2009).

La Provincia, quindi, ha avviato il concorso di selezione per aspiranti auditori e valutatori, al termine del quale sono stati selezionati, in proporzione al numero di organizzazioni partecipanti alla sperimentazione, 12 aspiranti auditori e 6 aspiranti valutatori. I requisiti richiesti ai candidati prevedevano, per la figura del valutatore, il possesso del diploma di istruzione secondaria o di laurea, un'esperienza di lavoro (almeno biennale) nei campi della gestione delle risorse umane e/o dell'organizzazione aziendale e/o della contrattazione e il superamento dell'esame relativo agli standard di certificazione aziendale (ISO); per la figura dell'auditore, invece, erano richiesti i medesimi titoli di studio e l'esperienza lavorativa.

Per essere accreditati dal Consiglio dell'Audit gli auditori e i valutatori selezionati hanno dovuto frequentare un apposito corso di formazione della durata complessiva di 40 ore organizzato dalla Provincia Autonoma di Trento. Il corso prevedeva 16 ore di formazione teorica in aula con esperti in materia di conciliazione, organizzazione aziendale e diritto del lavoro e un tirocinio di 24 ore presso una delle organizzazioni selezionate per la sperimentazione.

Nel corso del tirocinio in azienda, gli auditori e i valutatori hanno operato in affiancamento ad un consulente dello Studio Associato Equalitas per condurre il processo di *auditing* fino al rilascio del Certificato Base all'organizzazione. Al termine dell'esperienza sul campo auditori e valutatori hanno sostenuto un esame orale finale per il rilascio dell'attestato di competenza e l'accreditamento nell'apposito elenco pubblico predisposto dal Consiglio dell'Audit.

Le linee guida locali per l'attuazione dell'Audit F&L in Trentino prevedono inoltre che, per mantenere l'accreditamento, gli auditori e i valutatori debbano eseguire, rispettivamente, un processo di Audit F&L e di valutazione all'anno e partecipare all'incontro annuale con i membri del Consiglio dell'Audit, organizzato dall'ente licenziatario, quale occasione per uno scambio di esperienze e di competenze tra i diversi attori coinvolti nel processo di Audit F&L.

Per la gestione documentale del processo di Audit F&L, l'ente licenziatario ha

predisposto un apposito sito web<sup>18</sup> che funge da piattaforma informatica per la comunicazione tra i diversi attori coinvolti nel progetto. Il sito è stato pensato, in particolare, per una efficace gestione delle informazioni e dei documenti prodotti dagli auditori e valutatori ma permette, anche, ai membri del Consiglio di accedervi, tramite un apposito sistema di identificazione, per la consultazione della documentazione prodotta, per effettuare un eventuale controllo di conformità del processo di *auditing* allo standard europeo di riferimento e per l'inserimento dei verbali relativi alle proprie riunioni.

La gestione del sito (aggiornamento e protezione) compete all'ente licenziatario ma esso è usato principalmente dagli auditori, dai valutatori e dalle organizzazioni coinvolte al progetto per l'inserimento *on line* della documentazione prodotta nel corso del processo di Audit F&L.

Ogni organizzazione, infatti, dispone di un apposito spazio all'interno del sito dove vengono “caricati”, di volta in volta, tutte le informazioni, i documenti, i *report* dei *workshop*, il piano di attuazione “personalizzato” e il rapporto di valutazione relativi al processo di Audit F&L in corso. L'inserimento *on line* di tutti questi dati compete all'auditore e al valutatore di riferimento o alla stessa organizzazione a seconda del tipo di documento prodotto.

### **3.3 Il campionamento delle organizzazioni**

Le linee guida locali per l'attuazione dell'Audit F&L in Trentino prevedono che possono partecipare all'*European Work & Family Audit* tutte quelle imprese economiche, organizzazioni *non-profit*, enti del settore pubblico, che intendono certificare il proprio impegno per il miglioramento della conciliazione famiglia-lavoro mediante l'elaborazione di misure concrete che contribuiscano a creare una nuova cultura organizzativa a vantaggio sia dell'azienda sia dei/lle lavoratori/trici (Provincia Autonoma di Trento, 2009).

A differenza dell'esperienza altoatesina che ha interessato principalmente enti pubblici e solo alcune aziende private, la Provincia Autonoma di Trento ha coinvolto nella sperimentazione dell'Audit F&L 18 organizzazioni operanti nell'ambito pubblico, privato e privato-sociale o Terzo settore. La peculiarità del modello trentino, che lo contraddistingue

---

<sup>18</sup> Il sito web progettato è, precisamente, un sistema di gestione dei contenuti (*Content Management System*), uno strumento *software* installato su un *server web* studiato per facilitare la gestione dei contenuti di siti *web*, svincolando l'amministratore da conoscenze tecniche di programmazione ([http://it.wikipedia.org/wiki/Content\\_management\\_system](http://it.wikipedia.org/wiki/Content_management_system), agg. 2009).

pertanto da quello progettato in Alto Adige, sta nella sua trasversalità nel senso che è stato pensato per essere indistintamente applicato sia nell'ambito produttivo-industriale e dei servizi, sia nell'ambito del Terzo settore.

Il campione delle organizzazioni è rappresentato, per circa metà, da società cooperative che offrono servizi<sup>19</sup> per le piccole e medie imprese (circa il 27,78%) e da cooperative sociali (circa il 16,67%) che prestano servizi di assistenza e cura<sup>20</sup> a favore di soggetti deboli e/o in condizione di disagio, laddove quindi sia necessario un intervento di natura socio-assistenziale. Circa l'altra metà del campione (44,45%) è rappresentato da enti pubblici o società a forte partecipazione pubblica operanti, per esempio, nel settore dell'edilizia, della viabilità, della ricerca e della formazione mentre il settore privato riguarda solo 2 organizzazioni, operanti l'una nel settore del credito, l'altra nell'ambito della progettazione, sviluppo e assistenza di sistemi informativi.

Il campionamento delle organizzazioni partecipanti alla sperimentazione non ha seguito dei criteri metodologici ben precisi.

La Provincia Autonoma di Trento e, in particolare, il Dipartimento Famiglia del Servizio Politiche sociali e abitative, che ha collaborato con il Consiglio dell'Audit nella realizzazione del progetto, organizzò nel maggio 2007 un seminario di presentazione del progetto-pilota a cui parteciparono aziende pubbliche e private locali, organizzazioni del Terzo settore, associazioni di categoria e istituti scolastici. In quell'occasione, a cui parteciparono anche i consulenti dello Studio Associato Equalitas per testimoniare l'esperienza dell'Audit F&L in Alto Adige, venne presentato il progetto e spiegato dettagliatamente nelle sue diverse fasi di attuazione quale strumento gestionale utile al miglioramento delle modalità di lavoro e dei processi organizzativi e che aiuta le organizzazioni a realizzare un equilibrio tra i propri interessi e quelli dei/lle propri/e lavoratori/trici.

Successivamente a quel seminario alcune organizzazioni si candidarono volontariamente per partecipare alla sperimentazione, mentre per altre seguì una proposta formale, da parte dell'Amministrazione provinciale, relativa all'opportunità di avviare un processo di valutazione sistematica delle politiche di gestione delle risorse umane e delle modalità organizzative, avvalendosi della consulenza di professionisti, al fine di individuare delle

---

<sup>19</sup> I servizi offerti riguardano, principalmente, consulenze in ambito fiscale, tributario, societario e della gestione aziendale, servizio contabilità e supporto specialistico in materia di prevenzione e sicurezza sul lavoro, certificazione di qualità.

<sup>20</sup> I servizi offerti riguardano, principalmente, servizi diurni, educativi, di igiene e cura, domiciliari, di accompagnamento e di orientamento, formazione e inserimento lavorativo.

possibili soluzioni migliorative. Per queste ultime aziende, infatti, furono organizzati successivamente degli incontri privati tra i rappresentanti della Provincia, i consulenti dello Studio Associato Equalitas e la Direzione Generale o Risorse Umane dell'azienda “candidata”.

Il progetto sperimentale dell'Audit F&L ha comportato dei costi, seppur minimi, per le organizzazioni partecipanti; il Consiglio dell'Audit ha definito per le aziende solamente il prezzo per la consulenza degli analisti dello Studio Associato Equalitas mentre gli oneri relativi al rilascio dei Certificati Base sono stati interamente a carico dell'ente licenziatario.

In questa sperimentazione gli auditori e i valutatori, essendo in formazione, non hanno ricevuto alcun compenso ma, come previsto dalle linee guida locali, una volta accreditati essi possono contrattare con le organizzazioni prezzi superiori a quelli minimi stabiliti dal Consiglio dell'Audit per le loro attività di consulenza. Compete, infatti, al Consiglio dell'Audit definire i prezzi minimi per la realizzazione del processo di Audit F&L per l'ottenimento dei Certificati Base e Finale, per la consulenza degli auditori e per l'attività dei valutatori.

### **3.4 Il processo di Audit Famiglia & Lavoro**

Le fasi del processo di Audit F&L in Trentino rispettano l'iter previsto dalle disposizioni dell'*European Work & Family Audit*. Le organizzazioni partecipanti alla sperimentazione hanno dapprima sottoscritto e inviato all'ente licenziatario il documento d'impegno, con cui si impegnavano formalmente a realizzare il processo di Audit F&L rispettando le linee guida dello standard; successivamente hanno stipulato il contratto di collaborazione con uno o più auditori, a seconda del grado di complessità dell'azienda stessa<sup>21</sup>.

Per la realizzazione del processo di Audit F&L, ogni organizzazione ha attivato il gruppo di progetto interno individuando almeno un rappresentante per ciascun settore o reparto della struttura organizzativa e il responsabile interno dell'Audit F&L, figura deputata a mantenere i rapporti con l'auditore, il valutatore e con l'ente licenziatario, a riferire alla Direzione sull'andamento del progetto e a gestire tutta la documentazione del processo di Audit F&L mediante l'accesso al sito *web*.

Il processo di Audit F&L è iniziato con il *workshop* strategico, moderato dall'auditore, presso ciascuna sede organizzativa. All'incontro hanno partecipato il responsabile interno di progetto, il rappresentante della Direzione o dell'Ufficio Risorse Umane e la figura che,

---

<sup>21</sup> In organizzazioni complesse è consigliabile almeno la presenza di due auditori.

all'interno dell'azienda, è responsabile delle pari opportunità o che ha competenza della tematica della conciliazione. In questa occasione l'auditore ha informato la Direzione sui contenuti e sulle fasi del processo di *auditing* e con quest'ultima ha delineato i possibili obiettivi da raggiungere mediante l'attuazione dell'Audit F&L. Una volta identificata l'area (o le aree) dell'organizzazione cui applicare il processo, i partecipanti al *workshop* strategico, aiutati dall'auditore, hanno identificato i punti di forza e le particolarità dell'organizzazione, i campi di azione più rilevanti in tema di conciliazione e gli eventuali ostacoli all'applicazione del processo. L'auditore ha fatto presente e definito con la Direzione i tempi di realizzazione del processo e raccolto dati, documenti e informazioni utili all'elaborazione del piano di attuazione del processo. Dello svolgimento del *workshop* è stato elaborato, come previsto per ogni incontro formale, un protocollo, sottoscritto da tutti i partecipanti e inserito nell'apposita sezione del sito *web* dedicata alla raccolta della documentazione prodotta.

La fase successiva del processo di Audit F&L è stato l'*auditworkshop*, anch'esso moderato dall'auditore, cui partecipa il gruppo di progetto interno di ogni organizzazione. Nel corso di questo incontro è stato elaborato il piano di attuazione dell'Audit F&L che descrive gli obiettivi, le azioni, i tempi e le responsabilità dei provvedimenti individuati per ciascun campo d'azione; è stato utilizzato, infatti, il “catalogo europeo dei criteri”, la griglia<sup>22</sup> suddivisa in 10 ambiti di analisi/intervento, per rilevare la situazione dell'organizzazione rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro.

A questo incontro è seguito poi il *workshop* finale in cui ciascun auditore ha presentato alla Direzione dell'organizzazione assegnata il piano di attuazione, elaborato con il gruppo di progetto, per discutere sugli obiettivi e i provvedimenti individuati. In alcuni casi la Direzione ha modificato o integrato il “proprio” piano di attuazione, pertanto si è dovuto riconvocare il gruppo di progetto per un nuovo confronto.

Quando i piani di attuazione sono stati approvati definitivamente e firmati da ciascuna Direzione aziendale, le organizzazioni hanno proseguito con la fase relativa alla preparazione della valutazione, che prevede l'invio al valutatore di riferimento di tutti i documenti elaborati e prodotti nel corso del processo di Audit F&L e la definizione, in accordo con il valutatore, della data di effettuazione della verifica.

Il processo di valutazione, come prevedono le linee guida locali, è avvenuto per tutte le organizzazioni entro i sei mesi dalla data del *workshop* strategico iniziale e non ha superato la

---

<sup>22</sup> Si rimanda al secondo capitolo la descrizione del “catalogo europeo dei criteri”.

durata massima di tre settimane.

L'attività del valutatore ha riguardato la verifica della conformità del processo avviato dall'organizzazione rispetto a quanto stabilito dallo standard europeo, la corretta elaborazione della documentazione e il rispetto dei tempi di attuazione del processo. Ciascun valutatore ha verificato, inoltre, la fattibilità e l'efficacia degli obiettivi e dei provvedimenti di miglioramento individuati nel piano di attuazione.

Le linee guida per l'attuazione dell'Audit F&L in Trentino prevedono, inoltre, che se dalla valutazione emergessero anomalie tali da non permettere una valutazione positiva del processo, le organizzazioni hanno quattro settimane di tempo per intervenire e integrare la documentazione e richiedere ai valutatori una nuova verifica di questi aspetti.

Il processo di valutazione si è realizzato con una precisa verifica di tutta la documentazione prodotta nei diversi *workshop*, in particolare del piano di attuazione, e mediante incontri e interviste con i vari rappresentanti dell'organizzazione auditata, della Direzione, dell'Ufficio Risorse Umane, con il gruppo interno di progetto e, in alcuni casi, con altri rappresentanti delle diverse categorie di lavoratori/trici.

La fase della valutazione si è conclusa con l'elaborazione e l'invio al Consiglio dell'Audit, da parte del/i valutatore/i, del rapporto di valutazione, documento che contiene tutte le indicazioni e i riferimenti per permettere al Consiglio di valutare e decidere in merito al riconoscimento del Certificato Base dell'Audit F&L. Il rapporto di valutazione contiene, inoltre, l'esito della valutazione, con la motivazione del valutatore relativa alla proposta di riconoscere, o non riconoscere, la Certificazione di primo livello.

Il processo di Audit F&L si è concluso con l'analisi e la valutazione da parte del Consiglio dell'Audit dei vari rapporti di valutazione ricevuti dai valutatori e di tutta la documentazione prodotta da ogni organizzazione nel corso del processo. Il Consiglio, infatti, si è riunito in diverse occasioni per decidere in merito al riconoscimento alle diverse organizzazioni del Certificato Base.

L'esito della sperimentazione trentina è stato favorevole in quanto tutte le organizzazioni partecipanti hanno ottenuto il Certificato Base e sono state, pertanto, inserite nella lista pubblica delle organizzazioni in possesso della Certificazione di primo livello dell'*European Work & Family Audit*, appositamente creato dall'Amministrazione provinciale.

Nel caso, invece, il Consiglio avesse deciso in termini non positivi, oppure se avesse ritenuto necessaria un'integrazione di informazioni o documenti ai fini della valutazione

finale, le disposizioni contenute nelle linee guida prevedono l'obbligo per l'organizzazione in questione di una integrazione scritta entro quattro settimane. In caso di un definitivo parere negativo l'organizzazione deve ripetere l'intero processo di *auditing*.

Così come previsto dal modello originario dell'*European Work & Family Audit*, anche per il modello trentino la Certificazione di Base attesta che l'organizzazione si è sottoposta ad un processo di valutazione, ha individuato degli obiettivi e ha definito un progetto di miglioramento triennale identificando una serie di azioni e iniziative concrete da attuare entro tale periodo a favore dei propri dipendenti. Durante questi tre anni, e almeno una volta l'anno, l'organizzazione certificata deve rendicontare lo stato di attuazione delle azioni/iniziative al Consiglio dell'Audit mediante una relazione scritta, pena il ritiro da parte del Consiglio del Certificato Base.

Il riconoscimento della Certificazione di primo livello rappresenta, come già detto, solo la prima parte del processo di *auditing*. Il modello trentino, infatti, prevede che entro la fine del terzo anno dalla data di riconoscimento del Certificato Base, l'organizzazione può scegliere tra quattro possibili alternative:

- richiedere solamente il riconoscimento del Certificato Finale, che sarà valido solo per un anno;
- la ricertificazione che prevede il riconoscimento del Certificato Finale e la ripetizione del processo di Audit F&L mantenendo così la certificazione per altri tre anni;
- il mantenimento per cui una volta ottenuto il Certificato Finale l'organizzazione deve impegnarsi a mantenerlo per altri tre anni senza ripetere il processo, fornendo una rendicontazione annuale delle attività/iniziative avviate;
- non proseguire con il processo di Audit F&L che però prevede il ritiro del Certificato Base dopo il terzo anno.

Lo scorso maggio, per le organizzazioni trentine, si è conclusa questa prima parte del processo di Audit F&L; l'ente licenziatario ha organizzato un evento particolare per formalizzare la consegna del Certificato Base alle organizzazioni e la consegna degli attestati di competenza agli auditori e valutatori che avevano superato l'esame.

L'evento organizzato dall'Amministrazione provinciale è stata anche una prima occasione di confronto tra i diversi attori coinvolti, direttamente o indirettamente, nel progetto sperimentale di implementazione dell'Audit Famiglia & Lavoro.

Oltre alle organizzazioni partecipanti, agli auditori e valutatori, agli analisti dello Studio Associato Equalitas e ai membri del Consiglio dell'Audit hanno preso parte anche rappresentanti del mondo politico ed economico provinciale, intervenuti per una prima analisi e riflessione collettiva sull'efficacia del modello gestionale dell'Audit F&L quale possibile strumento da diffondere e sviluppare sistematicamente nel territorio trentino.

### **3.5 Conclusioni**

L'esperienza trentina è, ad oggi, ancora a livello sperimentale, circoscritta cioè ad un campione di organizzazioni e relativa solo alla prima fase del processo di Audit F&L, il conseguimento della Certificazione di primo livello; si dovrà infatti attendere il termine del triennio per poter valutare gli esiti complessivi e stimare l'efficacia del modello realizzato.

Certamente dalle scelte che caratterizzano l'operato dell'Amministrazione provinciale trentina emerge la volontà e l'intenzione della stessa di perseguire, per lo sviluppo del territorio e il benessere della comunità, politiche, pratiche e interventi che tengano conto sia delle reali esigenze di conciliazione dei cittadini sia delle caratteristiche strutturali e delle esigenze di mercato del settore economico-produttivo locale.

La Provincia Autonoma di Trento, con l'ampio pacchetto di interventi e politiche sociali destinate al sostegno delle famiglie, ha dimostrato quindi di aver compreso l'importanza della pratica della conciliazione quale unica modalità oggi che permette una gestione armonica ed equilibrata della relazione tra le sfere della vita privata/famiglia e del lavoro per consentire alla propria comunità benessere, sviluppo e coesione sociale.

Innovativo è sicuramente anche il modo in cui l'Amministrazione provinciale ha programmato e realizzato tali politiche, privilegiando una logica sistemica e trasversale ai vari assessorati e dipartimenti coinvolti.

La stessa scelta di realizzare e applicare il processo di Audit F&L, seppur in modo sperimentale, dimostra come la conciliazione dei tempi, secondo l'Amministrazione provinciale, oggi non riguardi tanto i vari sottosistemi della società presi singolarmente (Amministrazione pubblica, mondo delle imprese, associazionismo, famiglie, ecc.), quanto le loro possibili relazioni. Secondo l'approccio dell'Amministrazione trentina, quindi, si possono trovare delle soluzioni valide ed efficaci solo se si agisce a livello relazionale, cooperativo, tra le reti istituzionali, attivando più leve contemporaneamente, legando, cioè, in modo coerente e

partecipativo quei tre campi d'azione di cui parla Marina Piazza ovvero la città/il territorio, il mondo delle imprese e i singoli individui.

Anche per la realizzazione e l'implementazione del modello di Audit Famiglia & Lavoro la Provincia Autonoma di Trento ha privilegiato, nelle intenzioni, la stessa logica promuovendo un coinvolgimento attivo dei diversi attori presenti sul territorio con l'obiettivo di creare un modello, sostenuto e condiviso dalle forze politiche, economiche e sociali locali, di diffusione dello strumento e, più in generale, delle politiche di conciliazione.

Nel prossimo capitolo si cercherà di verificare, pertanto, l'aderenza del modello di Audit F&L a quella impostazione teorica e l'efficacia della stessa sperimentazione valutando la coerenza tra gli obiettivi dichiarati e quanto invece è stato realizzato. Sarà interessante valutare, inoltre, l'effettiva rispondenza tra le idee e i significati attribuiti alle strategie di conciliazione da parte dell'Amministrazione provinciale, promotrice del progetto, e le rappresentazioni e i significati attribuiti, invece, dalle organizzazioni che le hanno concretamente applicate e sperimentate “sul campo”.

## **L'analisi del processo di Audit Famiglia & Lavoro in Trentino**

Il capitolo conclusivo di questo lavoro si focalizza sull'analisi del progetto sperimentale avviato dalla Provincia Autonoma di Trento.

Dopo aver descritto il percorso seguito nella definizione e realizzazione della mia ricerca e gli strumenti privilegiati, si descrivono gli esiti della sperimentazione dell'Audit F&L e i principali interventi realizzati dalle organizzazioni auditate. Si rilevano, infine, le principali opportunità offerte dallo strumento, ma anche alcune criticità strutturali e di processo che hanno condizionato l'efficacia del modello e l'esito della sperimentazione stessa.

### **4.1 Disegno della ricerca e scelta metodologica**

In relazione agli obiettivi conoscitivi della mia ricerca esposti nel precedente capitolo, descriverò ora brevemente il percorso che ho seguito nella realizzazione della mia indagine, con particolare riferimento alla scelta metodologica e agli strumenti di ricerca privilegiati.

La mia attività di ricerca si è articolata in due distinte fasi. La prima è stata dedicata alla ricerca documentale e, successivamente, all'analisi delle informazioni raccolte rispetto ai tre ambiti teorici cui ho fatto riferimento nei capitoli precedenti: il tema della conciliazione e le pratiche di *work-life balance*; lo strumento gestionale dell'*Audit Beruf & Familie* realizzato dapprima in Germania e successivamente diffuso a livello europeo; il contesto di riferimento trentino relativo alle politiche sociali e familiari attivate. L'analisi documentale mi è servita a definire più dettagliatamente i singoli contesti teorici: in questa parte del lavoro ho infatti raccolto ed esaminato testi di letteratura di settore, diverse indagini e ricerche empiriche accademiche e rapporti di istituti di ricerca nazionali ed europei.

La seconda fase di attività è stata dedicata alla realizzazione delle interviste ai diversi attori che hanno preso parte, direttamente o indirettamente, alla progettazione e/o attuazione del processo di Audit Famiglia & Lavoro in Trentino. Lo strumento qualitativo utilizzato è stata l'intervista semi-strutturata, per poter comprendere, in maniera più approfondita, il ruolo dei diversi attori nel processo di *auditing* e per raccogliere le esperienze e impressioni di ciascun intervistato rispetto al progetto sperimentale.

In particolare, per quanto riguarda la fase di progettazione del processo ho intervistato un dirigente e alcuni funzionari del Settore Famiglia e del Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento e un campione del Consiglio dell'Audit<sup>23</sup>. Queste interviste sono state condotte per comprendere le motivazioni e gli obiettivi dichiarati dall'Amministrazione trentina rispetto al progetto sperimentale di realizzazione dell'Audit F&L. Per comprendere, invece, come si è svolto “sul campo” il processo di *auditing* e cogliere, così, gli aspetti positivi e negativi legati alla sua implementazione e le opportunità e difficoltà del modello realizzato ho intervistato un campione di auditori/trici e valutatori/trici.

## 4.2 Gli esiti del progetto-pilota

Come già ricordato precedentemente, la sperimentazione del processo di Audit Famiglia & Lavoro si è conclusa lo scorso maggio con il riconoscimento del Certificato Base a tutte le organizzazioni. Questo è sicuramente un primo dato positivo, a conferma dell'impegno e della sensibilità alla tematica della conciliazione dimostrato da tutte le organizzazioni coinvolte nel progetto.

Alcune aziende, infatti, hanno intrapreso e realizzato con determinazione il processo di Audit, dimostrando anche impegno ad esplorare nuove vie per una migliore conciliazione nonostante una situazione di partenza già consolidata e matura nei campi dell'organizzazione e della flessibilità del lavoro.

In particolare, entrambe le organizzazioni private hanno dimostrato determinazione e convinzione nella realizzazione del processo di Audit Famiglia & Lavoro, avendo individuato nel miglioramento della gestione del proprio capitale umano una fondamentale strategia di crescita e competitività.

Per la maggior parte delle organizzazioni, il processo di *auditing* ha rappresentato un valido percorso di analisi organizzativa interna e un'opportunità per sviluppare azioni migliorative in ambito di conciliazione proposte dagli stessi lavoratori.

Particolarmente virtuose si sono dimostrate le cooperative sociali operanti nell'ambito dei servizi di assistenza e cura alla persona; le cooperative, infatti, hanno realizzato un piano di miglioramento estremamente articolato, ambizioso ma concreto, affrontando in particolare il

---

<sup>23</sup> Del Consiglio Audit ho intervistato, in particolare, il Presidente in rappresentanza dell'Assessorato alle politiche sociali, il/la rappresentante delle Confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, il/la rappresentante del Forum Trentino delle Associazioni familiari e il/la rappresentante del Coordinamento imprenditori trentini.

tema della flessibilità degli orari di lavoro, aspetto sicuramente delicato e difficile da innovare per tali contesti lavorativi perché caratterizzati da una forte rigidità organizzativa data dal tipo di servizio erogato e dalle necessità dell'utenza.

Per questo tipo di organizzazioni, infatti, la presenza di servizi da erogare a orari predeterminati, non negoziabili e spesso definiti dalla committenza (per esempio dalle case di riposo per anziani) rappresenta un aspetto critico. Le cooperative sociali hanno previsto, pertanto, un ampliamento delle possibilità di applicazione dei diversi strumenti contrattuali flessibili, quindi non solo il *part-time* orizzontale, ma anche altre forme come, per esempio, il *part-time* verticale, lo *job sharing*, le forme miste e un rafforzamento del sistema delle garanzie a favore dei/le propri/e dipendenti per agevolarli/le nel difficile equilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

Tra le iniziative previste, per esempio, la rimodulazione - al rientro dal congedo di maternità/parentale - degli orari dei turni di lavoro rispetto alle personali esigenze d'orario; inoltre, la possibilità di concedere per esigenze di conciliazione periodi di aspettativa non retribuita maggiori rispetto a quelli previsti dal Ccnl.

Le più importanti iniziative e azioni di conciliazione proposte dalle cooperative sociali non si esauriscono all'ambito della flessibilità del tempo di lavoro, ma interessano anche altri aspetti, quali i cambiamenti all'organizzazione, ai contenuti e ai processi di lavoro e le politiche di sviluppo del personale. Altrettanto interessanti sono state infatti, per il primo ambito, la proposta relativa alla formalizzazione della pratica organizzativa per cui le lavoratrici madri e/o i lavoratori padri con figli minori di tre anni possono astenersi dai turni notturni; per l'altro aspetto, invece, la creazione di una "lista disponibilità", elaborata attraverso colloqui privati con il personale, per rilevare le disponibilità di ciascuno/a a sostituire i/le colleghi/e in situazioni di emergenza, per fronteggiare così in modo coordinato le urgenze di sostituzione del personale, evitando disagi o eccessivi carichi di lavoro su poche persone.

Meno virtuose si sono dimostrate, invece, due organizzazioni pubbliche operanti l'una nell'ambito della formazione primaria e secondaria, l'altra nell'ambito dell'offerta di servizi a sostegno dell'innovazione alle micro imprese e alle imprese artigiane locali.

Sebbene entrambe si siano distinte per aver affrontato e realizzato il processo di *auditing* con determinazione e impegno, hanno però rilevato con minor precisione le iniziative di conciliazione più utili a soddisfare le proprie criticità organizzative o le aree necessarie di

intervento.

In particolare, la prima organizzazione ha realizzato un piano delle azioni migliorative centrato, sostanzialmente, su due soli interventi riguardanti l'integrazione dei questionari di valutazione docenti e famiglie, mediante l'inserimento di domande specifiche volte a valutare aspetti di conciliazione, e la creazione di un nuovo questionario rivolto al personale non docente per rilevare le eventuali necessità di servizi e iniziative che facilitino la conciliazione.

Il piano così articolato è apparso, pertanto, di raggio limitato e per questo motivo il Consiglio dell'Audit è intervenuto suggerendo all'organizzazione altre possibili iniziative in ottica di conciliazione tra cui, per esempio, la realizzazione di uno strumento di misurazione sistematica della soddisfazione dei docenti rispetto alla programmazione dell'orario, e al suo impatto sulla conciliazione famiglia-lavoro, e la promozione di corsi di educazione alla salute sul posto di lavoro, a sostegno soprattutto del corpo docente, per la gestione e la prevenzione delle malattie da *stress*.

L'altro caso si riferisce ad una micro organizzazione pubblica, in cui vi lavorano solo 7 dipendenti, che offre servizi alle imprese artigiane e alle piccole imprese locali. Anche per questa realtà, sebbene sia emerso il forte impegno nella realizzazione del processo di Audit F&L, le misure e le iniziative di conciliazione inserite nel piano di attuazione sono risultate limitate a pochi ambiti di intervento. La ragione può essere rintracciata nelle caratteristiche strutturali dell'organizzazione; si tratta, infatti, di una piccola realtà che basa il proprio funzionamento nella limitata formalizzazione delle procedure, dei comportamenti e delle relazioni interpersonali dato il numero esiguo di lavoratori/trici.

Ne consegue, così, un contesto di lavoro caratterizzato da una elevata flessibilità in termini di orario e da un'attenzione, seppur informale, alle esigenze di conciliazione dei singoli dipendenti. Può essere risultato difficile, quindi, per questa organizzazione pensare a innovative soluzioni o ad ulteriori iniziative di conciliazione dato il contesto già sufficientemente favorevole.

I due casi sopracitati mi consentono di rilevare già una prima criticità relativa al modello di Audit Famiglia & Lavoro realizzato in Trentino. Come si ricorderà dal precedente capitolo, una delle caratteristiche dello strumento, che lo contraddistingue da quello realizzato in Alto Adige, è la sua trasversalità, nel senso che è stato costruito per essere applicato indistintamente in ogni tipo di organizzazione, di qualsiasi natura giuridica, dimensione e

settore. Tale caratteristica, però, crea a mio avviso alcune difficoltà pratiche, legate al fatto che le specifiche misure conciliative proponibili alle imprese di grandi dimensioni non possono essere ugualmente adattabili a quelle più piccole che, chiaramente, presentano caratteristiche organizzative o esigenze gestionali molto diverse. Sarebbe opportuna, pertanto, una personalizzazione del modello per tipologia di organizzazione rispetto all'ambito in cui essa opera perché una cosa è applicare questo modello ad una organizzazione *no-profit*, come ad esempio una cooperativa che offre servizi alla persona, ben altra cosa è applicarlo ad un istituto scolastico, ad un'azienda di servizi pubblica o ad un'impresa industriale privata.

Questa criticità viene, infatti, confermata, nelle interviste, da diverse/i auditrici/tori che hanno applicato “sul campo” lo strumento trentino dell'Audit F&L; le difficoltà riscontrate nell'utilizzo del modello sono legate alla sua rigidità, pertanto, come molte/i di loro hanno suggerito, sarebbe necessario ripensarlo in modo più flessibile e adattabile in funzione delle diverse realtà organizzative cui viene applicato<sup>24</sup>.

Allo stesso modo, la progettazione del modello di Audit F&L dovrebbe, a mio avviso, tener conto anche del territorio cui si rivolge. Come già più volte ricordato, lo strumento dell'Audit B&F nasce in Germania e si sviluppa maggiormente in ambito mitteleuropeo, contesto strutturalmente diverso da quello italiano per sistema industriale, per sistema di servizi a sostegno delle imprese e della collettività e per il ruolo svolto dalle istituzioni locali.

Anche all'interno del nostro Paese, allo stesso modo, ci sono delle notevoli differenze tra contesti regionali; da questo punto di vista, per esempio, il Trentino differisce da altre regioni del nord come il Veneto o la Lombardia per quanto riguarda la struttura economico-produttiva (molto meno industriale rispetto le altre due regioni) e per il corposo sistema di servizi per le imprese e per i cittadini realizzato dall'Amministrazione locale che, come abbiamo visto nel precedente capitolo, costituisce una valida rete di sostegno per la diffusione sistematica sul territorio di quelle pratiche innovative la cui attuazione, spesso, implica costi aziendali rilevanti.

A mio avviso l'implementazione delle buone prassi di conciliazione e, più in generale, di quelle attinenti alla Responsabilità sociale non può essere del tutto efficace senza un contesto ambientale altrettanto “responsabile” che comprende l'attivazione di specifici servizi per le

---

<sup>24</sup> In Germania, dal 2002, esiste l'Audit familiengerechte Hochschule (Audit per l'equità familiare nelle università), appositamente realizzato per essere applicato nelle università e nelle organizzazioni operanti nell'ambito della ricerca e dell'alta formazione. In Austria, invece, è stato realizzato un particolare processo di Audit per le Amministrazioni comunali, si chiama Audit Familienfreundliche Gemeinde (Jakomet, 2008).

imprese e per i cittadini e un assetto normativo che ne ribadisca il valore e l'importanza per la società stessa. Pertanto, per quei contesti locali meno stimolati dal punto di vista dei servizi, è necessario, a mio parere, tener conto di questo aspetto e garantire, contestualmente alla progettazione di un percorso di Audit lavoro-famiglia per le imprese, anche una copertura, una rete di servizi pubblici che ne sostenga la diffusione sul territorio.

### **4.3 I principali ambiti di intervento**

La maggior parte delle organizzazioni ha, comunque, affrontato con grande responsabilità il processo di Audit F&L, i diversi gruppi di lavoro interni sono stati formati con grande attenzione alla rappresentatività di tutte le funzioni aziendali e hanno operato con impegno e determinazione individuando complessivamente, nei rispettivi piani di attuazione, misure e iniziative fattibili e concrete. Anche le Dirigenze, nella maggior parte dei casi, hanno dimostrato piena condivisione degli obiettivi da realizzare al fine di migliorare il benessere lavorativo dei propri dipendenti e la produttività aziendale.

L'analisi dei diversi piani di attuazione, elaborati dai gruppi di progetto interni a ciascuna organizzazione, ha evidenziato in particolare tre macro-ambiti sui quali si concentrano le principali iniziative migliorative o gli interventi da realizzare in ottica di conciliazione.

I campi d'azione principalmente interessati sono quelli relativi alla competenza dirigenziale, alla politica d'informazione e comunicazione e al modello di rilevazione dei dati per la politica di gestione del personale.

L'ambito della competenza dirigenziale è stato sicuramente l'aspetto ritenuto più critico e maggiormente bisognoso di intervento; in particolare è stata segnalata l'utilità di attivare dei corsi per dirigenti e responsabili di servizio per fornire loro competenze sulla gestione dei problemi di conciliazione e gli strumenti conoscitivi e interpretativi più adeguati per farvi fronte. Questo dato segnala, pertanto, che nella maggior parte delle organizzazioni auditate i/le dipendenti percepiscono spesso inadeguata la capacità dello *staff* dirigenziale di saper comprendere (e quindi gestire) le eventuali problematiche di conciliazione. Com'è noto, infatti, i dirigenti e i *manager* ricoprono un importante e determinante ruolo per la realizzazione di strategie e azioni concrete di conciliazione vita-lavoro, data la posizione strategica che ricoprono nei processi decisionali dell'organizzazione. La loro consapevolezza che la conciliazione produca benefici tanto per i/le lavoratori/trici quanto per la stessa

organizzazione costituisce, pertanto, il principale stimolo verso un effettivo cambiamento organizzativo. Diventa, quindi, importante per il/la *manager* raffinare quelle competenze che gli/le consentano di saper “leggere” e valutare i propri collaboratori a “tutto tondo”, considerando oltre alle loro abilità, attitudini e motivazioni anche i loro bisogni e doveri sociali o gli eventuali conflitti dovuti ad una particolare condizione personale. Da questo punto di vista, pertanto, l'attivazione per i *manager* di percorsi o momenti formativi diretti a migliorare la loro capacità relazionale può di certo essere considerata tra le principali attività a favore e a sostegno della conciliazione.

Un altro aspetto particolarmente segnalato dai diversi gruppi di progetto è stato l'ambito delle attività di informazione e comunicazione, realizzate dalle aziende, relative alle pratiche di conciliazione. Questo campo d'azione, in particolare, consente di verificare se gli strumenti aziendali attivati per comunicare ed informare verso l'interno e l'esterno le attività e le iniziative di conciliazione siano realmente efficaci.

Le iniziative maggiormente suggerite dai gruppi di progetto, e formalizzate nei piani di attuazione, riguardano la creazione di un'apposita sezione per l'Audit F&L nell'intranet aziendale, la nomina di una figura interna quale referente per la conciliazione e l'attivazione di un “canale” comunicativo particolare tra l'organizzazione e i dipendenti in maternità/congedo/aspettativa per agevolarne il buon rientro.

Investire in sistemi gestionali e organizzativi innovativi per garantire una costante attività di informazione e comunicazione, sia verso l'interno sia verso l'esterno, può essere anche molto utile e vantaggioso per l'azienda stessa. L'organizzazione, spesso, si trova a dover rispondere ai diversi bisogni espressi dai propri dipendenti, dovendo fornire loro precise indicazioni e informazioni rispetto le tematiche di conciliazione o l'utilizzo dei servizi disponibili (Murgia, 2010). Le aziende, quindi, per agevolare la comunicazione con i propri dipendenti possono ricorrere, ad esempio, ad uno sportello informativo interno o creare nel portale aziendale uno spazio dedicato a tali aspetti. Questi strumenti contribuiscono non solo a facilitare la comunicazione tra azienda e personale sugli aspetti attinenti la vita professionale e personale, ma consentono anche di veicolare capillarmente qualsiasi informazione, raggiungendo anche i dipendenti assenti da lungo periodo o collocati in sedi decentrate.

Allo stesso tempo un'efficace comunicazione verso l'esterno delle politiche conciliative realizzate accresce la visibilità e la trasparenza dell'azienda stessa migliorandone anche l'immagine (e l'*appeal*) quale organizzazione *family-friendly*.

Il terzo aspetto segnalato in ordine di importanza è relativo al modello di rilevazione dei dati per la politica di gestione del personale. Questo campo d'azione è utile per raccogliere una serie di informazioni e dati, sotto forma di indicatori economici e aziendali, sulla struttura del personale e sulla politica di gestione dello stesso riconducibili alle strategie e alle azioni di conciliazione. I dati relativi alla struttura del personale comprendono, ad esempio, l'età media, l'anzianità di servizio, la composizione per genere, i tassi di *turn-over*, di assenteismo e il grado di utilizzo dei servizi aziendali aggiuntivi. Il modello rileva anche informazioni relative alle politiche di sviluppo del personale realizzate, al loro grado di redditività e al loro costo per l'azienda. In questa griglia è previsto l'inserimento anche delle iniziative di miglioramento aziendale proposte dalla dirigenza e dal personale, quelle accolte dalla direzione ed effettivamente realizzate; in una apposita sezione, infine, dovrebbero essere inserite anche le indagini interne in tema di clima di lavoro, motivazione al lavoro e relazioni interpersonali.

Il modello di rilevazione dei dati è, pertanto, uno strumento che consente di monitorare l'andamento dell'organizzazione rispetto determinate variabili e di avere riscontro sugli aspetti più critici, laddove si rende quindi necessario intervenire. L'analisi degli indicatori permette, inoltre, di valutare l'efficacia a breve, medio e lungo termine del programma di conciliazione a realizzare gli obiettivi prefissati, al fine di programmare le politiche e le strategie future. Diversi gruppi di progetto hanno indicato la necessità di integrare il modello con l'inserimento di alcuni indicatori utili al monitoraggio delle variabili-obiettivo in tema di conciliazione e di altri sistemi di rilevazione aziendale quali il Sistema Gestione Qualità, il Bilancio Sociale e la Responsabilità sociale d'impresa.

Per essere realmente attendibile, però, il modello dovrebbe soddisfare alcune condizioni; secondo alcune/i auditrici/tori intervistate/i, infatti, l'attuale struttura del modello, per esempio, non prevede la raccolta dei dati suddivisa per genere. Ragionando in ottica di conciliazione, questo aspetto assume, invece, grande importanza perché ciò consentirebbe di valutare con maggior precisione l'impatto di alcuni fenomeni sui lavoratori e sulle lavoratrici e di intervenire, così, con iniziative *ad hoc* rispondenti alle precise esigenze segnalate.

Inoltre, è stato osservato che per alcune organizzazioni la raccolta dei dati è stata disomogenea in quanto alcune voci del modello non erano state adeguatamente compilate; secondo le/gli auditrici/tori, pertanto, sarebbe necessario definire una serie di voci obbligatorie, in modo che ogni struttura organizzativa sia tenuta a compilarle, onde evitare, come di fatti è successo, di avere una raccolta dati disomogenea e incompleta.

In generale il modello di rilevazione dei dati è sembrato alle/agli auditrici/tori poco strutturato in certe parti, per esempio sono state evidenziate la mancanza di un adeguato sistema di correlazione tra le voci stesse e l'assenza di indicatori di sintesi ai quali ricondurre le varie voci in modo da poter avere, all'occorrenza, un quadro più immediato della singola struttura organizzativa.

Sulla base delle indicazioni suggerite, diversi gruppi di progetto hanno, pertanto, evidenziato le integrazioni e le modifiche al modello come gli interventi più urgenti da realizzare.

Particolarmente segnalata è stata anche la proposta di sviluppare il telelavoro o, per la sola realtà<sup>25</sup> che già lo prevede, di incrementare le postazioni per i dipendenti i cui ruoli siano compatibili con questo strumento. La richiesta formale dei diversi gruppi di progetto di veder riconosciute parte delle attività lavorative effettuate a distanza o presso il domicilio del/la lavoratore/trice segnala, quindi, l'esigenza avvertita dai/lle dipendenti di una maggior flessibilità spaziale e temporale delle forme di lavoro attualmente in uso nei propri contesti lavorativi.

Il telelavoro, come noto, è una buona prassi di flessibilità che prevede lo svolgimento a distanza della propria attività utilizzando le nuove tecnologie di comunicazione (Belletti, Rebuzzini, 2005); è, infatti, una modalità lavorativa utilizzata soprattutto nell'area delle imprese della ICT (*Information Communication Technology*), in cui prevalentemente si lavora per progetti, a prescindere dal rapporto contrattuale (Murgia, 2006), e pertanto non si rende necessaria una costante presenza fisica del dipendente sul posto di lavoro.

Oggi sebbene solo alcune professionalità o specifici contesti lavorativi siano maggiormente predisposti all'utilizzo del telelavoro, tale strumento può essere anche adattato alle singole specificità lavorative in base al luogo dal quale si svolge l'attività professionale, al tempo da dedicare al telelavoro e al tipo di impiego e di contratto. Nel primo caso si può distinguere il telelavoro “domiciliare” da quello svolto in un centro appositamente creato dall'azienda, così come si può distinguere il telelavoro basato sulla remotizzazione, che prevede il collegamento di più persone che lavorano in luoghi diversi, da quello basato sul sistema diffuso d'azienda, esistente cioè solo in rete. Se si considera, invece, il tempo dedicato al telelavoro si possono prevedere anche delle forme “miste”, integrate cioè dalla presenza fisica saltuaria del dipendente nella sede aziendale, per esempio per alcuni giorni la settimana

---

<sup>25</sup> All'avvio del processo di Audit Famiglia & Lavoro solo un ente pubblico aveva già in precedenza avviato il telelavoro, seppur in forma sperimentale.

o per alcune ore nell'arco della giornata lavorativa. Infine, in base al tipo di impiego e di contratto si distingue il telelavoro dipendente, svolto in un luogo diverso dagli uffici dell'azienda, dal telelavoro autonomo, svolto da casa e spesso negoziato in modo informale dal/la dipendente e dall'azienda, pur non essendo un elemento del contratto (Murgia, 2010).

Qualunque sia la modalità con cui è utilizzato, il telelavoro presenta alcuni innegabili vantaggi sia per il/la dipendente, sia per l'azienda. Tra questi, il principale vantaggio per il/la lavoratore/trice riguarda la maggiore flessibilità spaziale e temporale acquisite nello svolgimento della propria attività professionale mentre per l'azienda riguarda la possibilità di trattenere profili professionali nel caso di maternità/congedo o trasferimento. Ciò nonostante, in Italia, il telelavoro è ancora poco diffuso; secondo i dati di un'indagine<sup>26</sup> condotta nel 2007, il tasso di diffusione in Italia era del 3,2% circa contro il 27,6% di Finlandia, Olanda e Svezia e il 17,8% di Gran Bretagna, Germania e Danimarca.

A frenare la diffusione del telelavoro sono indubbiamente alcuni problemi legati, per esempio, ai costi elevati per attrezzare le postazioni domestiche o decentrate, al rischio per il/la lavoratore/trice di diventare un'entità separata, e quindi marginalizzata, dal gruppo di lavoro o alle difficoltà nel separare la sfera privata da quella professionale.

Ma il vero freno di fondo, a mio parere, ha a che fare con il pregiudizio culturale radicato ancora in molte organizzazioni per cui il tempo trascorso in azienda e dedicato al lavoro è considerato la dimostrazione più evidente di impegno e di coinvolgimento professionale rispetto a qualsiasi altra dimensione. Ancora oggi l'attenzione delle aziende è concentrata maggiormente sulla quantità di tempo dedicata al lavoro piuttosto che sulla qualità e sui contenuti del lavoro. Il tempo-presenza, infatti, oltre ad essere considerato l'indicatore dell'impegno e dell'interesse lavorativo, è anche criterio premiante o punitivo e fattore di controllo a conferma delle attuali logiche organizzative orientate, più spesso, alla verifica della "presenza" piuttosto che a quella dei risultati del lavoro, essendo quest'ultimo ancora organizzato per compiti e non per progetti.

In generale, quindi, l'aspetto della flessibilità e, in particolare, l'utilizzo di altre forme di organizzazione del tempo lavorativo sono stati ritenuti, dai gruppi di progetto, ambiti di intervento altrettanto importanti per migliorare l'equilibrio tra i tempi di vita e di lavoro all'interno delle proprie organizzazioni. Oltre al telelavoro, infatti, i piani di attuazione riportano anche altre forme di flessibilità oraria quali possibili soluzioni per ciascuna realtà

---

<sup>26</sup> I dati sono reperibili alla pagina <http://www.lineaedp.it>, agg. 2009

organizzativa. Per alcune aziende, per esempio, è stata indicata l'opportunità di creare la banca delle ore, per permettere ai dipendenti, che necessitano di assentarsi dal posto di lavoro per motivi personali o familiari, di usufruire di alcune ore o giorni di permesso.

Le organizzazioni pubbliche, invece, hanno previsto di facilitare ulteriormente l'accesso al *part-time*, in particolare per le lavoratrici al rientro dal congedo di maternità. Altre due grandi organizzazioni hanno previsto di ampliare la fascia di flessibilità in entrata al mattino e di ridurre la fascia obbligatoria della pausa pranzo per consentire, a chi ne avesse bisogno, di anticipare l'uscita. Infine è stata formalizzata anche una proposta innovativa; un'azienda privata intende avviare un progetto-pilota relativo al cambiamento d'orario in alcune proprie filiali, tenendo conto sia delle esigenze dei dipendenti che della propria utenza.

Certamente si deve riconoscere alla maggior parte delle organizzazioni partecipanti alla sperimentazione l'impegno e la determinazione dimostrati nella ricerca di soluzioni e iniziative concrete e facilmente generalizzabili per favorire il processo di cambiamento organizzativo in ottica di conciliazione vita-lavoro.

Come abbiamo visto, ci sono stati casi più o meno virtuosi, non solo per quanto riguarda la qualità delle proposte formalizzate ma anche per la capacità dimostrata di saper adeguare i diversi strumenti di conciliazione al proprio specifico contesto organizzativo. Da questo punto di vista, infatti, è bene ricordare che l'attuazione di buone pratiche esige una buona capacità di progetto; è necessario saper focalizzare il problema, elaborare possibili soluzioni organizzative e misurarle in base al contesto e ai destinatari di riferimento (Belletti, Rebuzzini, 2005). “Il punto, infatti, non è tanto attivare un ampio numero di misure di conciliazione, quanto di progettare e implementare quelle “giuste”” (Tarroni, 2007, pag. 253).

In questo compito la responsabilità maggiore cade sul *management* in ragione del maggior rapporto di forza negoziale e della dotazione di maggiori strumenti aziendali di condizionamento e di cambiamento culturale.

Oggi più di ieri si conferma, inoltre, una certa eterogeneità dei contesti organizzativi entro cui si sviluppano le esperienze lavorative, per cui i luoghi di lavoro differiscono per settore economico, per dimensione organizzativa, per la presenza di quote differenziate di lavoratori e lavoratrici, per la capacità o meno del *management* di fare innovazione organizzativa. Questa eterogeneità organizzativa delle imprese presuppone, quindi, una costante ricerca di misure e soluzioni diversificate al fine di costruire un sistema di strumenti

di conciliazione articolato e flessibile, entro cui poter individuare, di volta in volta, quello più adeguato sia allo specifico contesto organizzativo sia alle esigenze del/la lavoratore/trice (Belletti, Rebuzzini, 2005).

Da questo punto di vista, allora, sarebbe già sufficiente, a mio avviso, una rinnovata attenzione e valorizzazione, da parte del *management*, alla contrattazione integrativa aziendale, unica sede capace di confrontarsi con il contesto organizzativo reale e che rappresenta un importante momento e opportunità di relazionalità, dialogo e confronto tra la dirigenza e i/le lavoratori/trici anche per quanto riguarda la formalizzazione delle pratiche di conciliazione vita-lavoro.

#### **4.4 Le opportunità dell'Audit Famiglia & Lavoro**

Lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie*, pur nelle sue diverse versioni, è un processo di valutazione sistematica e documentata delle politiche di gestione del personale adottate da una organizzazione che individua una serie di misure migliorative in ambito di conciliazione lavoro-famiglia concretamente realizzabili e misurabili nel corso di un triennio di attività.

Lo scopo, pertanto, è favorire per i/le dipendenti di una qualsiasi realtà lavorativa la migliore conciliazione possibile tra vita professionale e vita privata attraverso la realizzazione di attività concrete che contribuiscano a creare una nuova cultura organizzativa.

Nei Paesi in cui è stato maggiormente sviluppato e applicato, come in Germania e in Austria, l'Audit B&F è riconosciuto come un efficace strumento gestionale, che consente un miglioramento continuo delle pratiche di gestione del personale e di organizzazione del lavoro.

Numerose sono, ormai, le organizzazioni, sia pubbliche sia private, che in Germania e in Austria hanno avviato l'Audit B&F e, anche per quanto riguarda l'Italia, diverse ricerche e indagini<sup>27</sup> riportano casi virtuosi di organizzazioni che hanno avviato progetti di *work-life balance* a conferma che una gestione organizzativa attenta ai bisogni dei/le lavoratori/trici produce benefici concreti sia per i dipendenti sia per le stesse organizzazioni.

Alcune ricerche tedesche, infatti, hanno dimostrato che, proprio sul piano dei costi, le azioni e le iniziative di conciliazione vita-lavoro sono strettamente correlate a positivi effetti

---

<sup>27</sup> I dati sono reperibili in Murgia, A. (2006), "Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa", *I quaderni di gelso*, n. 1, Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.

aziendali economici e produttivi. In particolare, l'indagine “Betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik<sup>28</sup>” (gli effetti economici e produttivi per l'azienda derivanti dall'adozione di politiche di conciliazione) è la più recente ricerca realizzata sul tema tra il 2005 e il 2006 su un campione di 72 aziende tedesche, di diverse dimensioni e settori economici, che hanno implementato il processo dell'Audit B&F (Studio Associato Equalitas, 2007). L'indagine ha preso in considerazione i dati provenienti dai controlli di gestione delle aziende, dalla rilevazione dei costi delle iniziative di conciliazione introdotte e il potenziale di risparmio economico derivante dalle attività promosse (Studio Associato Equalitas, 2007). I risultati dell'indagine hanno dimostrato, in particolare:

- una riduzione del tasso di assenteismo (4,7% contro 7,6%);
- un più veloce reinserimento dei/le collaboratori/trici di ritorno da periodi di assenza;
- una riduzione del tasso di *turn-over* e quindi il risparmio dei costi relativi alla ricerca di nuove risorse umane;
- una migliore capacità da parte dei/le collaboratori/trici di gestire il proprio tempo di lavoro con conseguente miglioramento della qualità del lavoro e della soddisfazione personale.

Si può comprendere, pertanto, come l'impegno a sostenere i propri collaboratori nel difficile compito di conciliare le loro diverse sfere e fasi di vita possa produrre diversi vantaggi per l'azienda stessa ma anche per la comunità in generale. Se le imprese vedono aumentare il proprio vantaggio competitivo, legato ad una maggiore produttività, al mantenimento del proprio *know-how*, ad un ritorno anche in termini di immagine<sup>29</sup> e alla maggiore motivazione dei collaboratori, allo stesso modo per la comunità si riducono i costi sociali, migliora la qualità di vita delle famiglie, pensiamo ad esempio al fatto che si riducono quelle rinunce familiari causate dagli impegni lavorativi e viceversa, e possono aumentare anche le possibilità e le occasioni per le famiglie stesse di utilizzare il proprio tempo “liberato” a favore della comunità.

Tra le prerogative dell'Audit F&L vi è certamente quella di essere uno strumento appositamente studiato per agire sul tema e sulla cultura della conciliazione, ma è soprattutto uno strumento manageriale che, stimolando processi conoscitivi interni, consente al *management* di fare un'analisi precisa delle pratiche organizzative interne, rilevare quelle

---

<sup>28</sup> L'indagine è disponibile sul sito <http://www.ffp-muenster.de/presse.php>, agg. 2009.

<sup>29</sup> Un'organizzazione *family-friendly* appare anche come un datore di lavoro più “allettante”.

eventualmente inefficaci e individuare, quindi, delle possibili soluzioni innovative. Il primo *step* dell'Audit, come si ricorderà, consiste proprio nel condurre le organizzazioni ad interrogarsi su quanto esse conoscano la propria realtà dal punto di vista dei bisogni espressi dai propri dipendenti e delle opportunità messe a disposizione per rispondervi (Tarroni, 2007).

Per l'azienda il valore aggiunto di questo processo è legato all'opportunità di avvalersi della consulenza di esperti e professionisti di organizzazione aziendale, in grado di guidare e stimolare l'impresa verso un effettivo cambiamento organizzativo e verso un nuovo approccio allo sviluppo delle risorse umane inteso non solo nei termini di competenze specialistiche ma anche come sviluppo di qualità sociali, comunicative, relazionali e umane.

L'implementazione dell'Audit F&L rappresenta, pertanto, anche una forma di valorizzazione del capitale umano che si realizza attraverso la promozione e l'attivazione di misure destinate ad accrescere la coesione e la motivazione del personale e di interventi e servizi in grado di riconoscere e valorizzare le differenze delle risorse umane.

Questo cambiamento di prospettiva, da parte delle organizzazioni, dipende sia dal peso che oggi assume la Responsabilità Sociale d'Impresa, quale moderna forma di *governance*, tanto che molte delle “buone pratiche” di conciliazione rientrano nell'ambito delle politiche di applicazione della *Corporate Social Responsibility*<sup>30</sup>, sia dal crescente riconoscimento dell'importanza di una efficace gestione delle risorse umane che, nell'attuale società della conoscenza, rappresenta di certo condizione necessaria per il successo dell'impresa stessa (Poggio, 2010).

Un'altra opportunità offerta dal processo di Audit F&L riguarda la possibilità per l'azienda di entrare in un circuito di informazioni e in una rete di contatti con altre organizzazioni o interlocutori economici e istituzionali locali, come ad esempio l'Agenzia del Lavoro o le Associazioni di categoria, che forniscono informazioni sulle opportunità e sulle agevolazioni per l'avvio di azioni positive in tema di conciliazione vita-lavoro.

In queste sedi, infatti, sono attivati specifici sportelli informativi, rivolti in particolar modo alle piccole imprese meno strutturate, con la funzione di diffondere informazioni e materiali promozionali sul tema della conciliazione e della Responsabilità sociale d'impresa e sugli incentivi economici e/o sgravi fiscali di cui le aziende possono beneficiare secondo le leggi e le normative sul tema.

---

<sup>30</sup> Rientrano nel campo della *Corporate Social Responsibility* quattro fondamentali aree di intervento: 1) Rapporti con la Comunità, 2) Rapporti con i clienti e fornitori, 3) Ambiente, 4) Risorse Umane (Belletti, Rebuzzini, 2005).

Nel contesto italiano, infatti, le buone prassi di conciliazione e, più in generale, quelle di Responsabilità sociale, risultano maggiormente diffuse nelle aziende di grandi dimensioni, spesso multinazionali estere, perché più strutturate e con maggiori risorse economiche a disposizione. Diversamente, la diffusione delle buone prassi risulta molto limitata nelle aziende medio-piccole o nelle imprese artigiane a causa, in primo luogo, delle ridotte risorse finanziarie disponibili ma anche perché, spesso, tali interventi sono attuati a carattere personale, senza alcuna formalizzazione, dal momento che altrettanto spesso non esistono, nelle piccole realtà, figure dedicate specificamente alla gestione delle risorse umane. Accade non di rado, inoltre, che le piccole imprese o le aziende artigiane non sono neanche consapevoli delle opportunità e degli incentivi offerti dalle istituzioni del territorio.

Le iniziative di informazione e di formazione dirette a diffondere il tema della conciliazione a livello locale promosse nelle sedi istituzionali costituiscono, quindi, per queste piccole realtà, delle occasioni e delle opportunità di apprendimento di nuovi percorsi e strumenti gestionali, come ad esempio l'Audit F&L, che, altrimenti, verrebbero difficilmente conosciuti o considerati.

L'Audit F&L, infine, rappresenta un'opportunità anche per valorizzare il territorio locale in quanto se le buone pratiche di conciliazione venissero progressivamente realizzate dalla maggior parte delle organizzazioni locali, si verrebbe a creare, per effetto di contaminazione, un isomorfismo<sup>31</sup> organizzativo per cui il comportamento virtuoso di alcune aziende inizierebbe ad essere copiato e replicato da altre. La diffusione, tra le imprese locali, di una cultura organizzativa orientata alla conciliazione restituirebbe valore al territorio sia in termini di maggiore ricchezza prodotta, legata alle migliori *performance* aziendali, sia nei termini di maggior benessere e sviluppo per la comunità locale.

#### **4.5 Alcuni limiti da superare**

Sebbene lo strumento gestionale dell'Audit F&L offra, come abbiamo visto, numerose opportunità per le imprese, a mio parere le prospettive di sviluppo e di diffusione di questo

---

<sup>31</sup> Il concetto di *isomorfismo* è stato utilizzato da John Meyer e Brian Rowan [1977]; con tale concetto essi intendevano descrivere le ragioni e i processi per cui le unità che formano una data popolazione (che può essere di singoli individui ma anche di organizzazioni) sono spinte ad assomigliare sempre di più tra di loro. Il termine *isomorfismo* compare nel loro articolo [1977] *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, in "American Journal of Sociology", 83, 2, pagg. 340-363; trad. It. *Le organizzazioni istituzionalizzate. La struttura formale come mito e cerimonia*, in P. Gagliardi (a cura di), *Imprese come culture*, Milano, ISEDI, 1986.

strumento dipendono e sono condizionate, però, anche da alcuni limiti e criticità che tale modello dovrebbe superare. Vi sono, infatti, alcuni aspetti, sia di carattere strutturale sia relativi alle sue modalità di implementazione che meritano di essere particolarmente considerati.

Un primo aspetto è legato alle considerazioni espresse da diverse/i auditrici/tori che ho intervistato secondo cui le organizzazioni davano l'impressione di non aver del tutto compreso il vero valore aggiunto offerto dal processo di Audit F&L e di essere, invece, maggiormente interessate al riconoscimento della certificazione. Questo aspetto segnala, a mio parere, una questione molto importante, relativa cioè alla motivazione che spinge un'organizzazione ad avviare un processo di Audit F&L; qual è il fine ultimo, l'interesse che spinge l'azienda all'implementazione dell'Audit F&L?

Così come avviene, infatti, per le certificazioni di qualità e di Responsabilità sociale, anche per questo tipo di certificazione il rischio è legato al fatto che la decisione da parte delle organizzazioni di attuare l'Audit F&L potrebbe essere dovuta al convincimento profondo dell'utilità dello strumento per lo sviluppo aziendale o, diversamente, potrebbe essere anche indotta da un approccio più comunicativo, legato al convincimento delle aziende di migliorare la propria immagine attraverso il marchio. Il limite, quindi, di queste sperimentazioni è spesso legato al fatto che il semplice riconoscimento di una certificazione o di un marchio di qualità, se non supportato da forme adeguate di coinvolgimento, di stimolo e di incentivazione, rischia di non essere un motivo sufficiente per spingere le aziende ad impegnarsi seriamente per il miglioramento della loro situazione.

Nel caso della sperimentazione trentina, a mio parere, l'ente licenziatario, in qualità di responsabile del progetto, avrebbe dovuto prevedere anche delle iniziative di stimolo e di incentivazione (non economica) dirette a un maggior coinvolgimento di tipo partecipativo delle organizzazioni auditate. Una forma efficace di incentivazione non economica potrebbe essere, a mio avviso, quella di considerare il marchio di Audit F&L un requisito obbligatorio per le aziende per accedere a concorsi e appalti locali o per ottenere il finanziamento di particolari risorse utili allo sviluppo aziendale. Questa soluzione potrebbe sembrare inizialmente vincolante per le organizzazioni ma, oltre a diffondere la cultura della conciliazione tra le imprese del territorio, rappresenterebbe anche un'occasione per conoscere i diversi progetti di conciliazione realizzati dalle imprese e propagandare, a livello locale, le prassi più virtuose e innovative.

Per stimolare e coinvolgere le organizzazioni ad un approccio maggiormente propositivo e partecipativo potrebbe essere utile, inoltre, rendere particolarmente rigorosi i criteri di valutazione delle *performance* aziendali. L'intervento sui criteri di valutazione potrebbe stimolare l'atteggiamento delle organizzazioni in quanto, come noto, tenere alto il livello delle valutazioni obbliga anche le aziende a elevare il livello qualitativo delle loro prestazioni, rendendo peraltro più prestigiosa, e quindi più "desiderabile", la certificazione stessa.

Un altro aspetto particolarmente rilevante che non è stato considerato in questa sperimentazione riguarda, a mio parere, l'importanza di creare sia per i gruppi di progetto interni a ciascuna realtà aziendale sia per gli/le auditori/trici delle periodiche occasioni formali di confronto collettivo durante il corso della sperimentazione. Questa iniziativa avrebbe permesso alle aziende di confrontarsi sulle rispettive esperienze e problematiche all'approccio dello strumento e di scambiarsi, eventualmente, anche informazioni o idee utili alla realizzazione delle pratiche di conciliazione. Spesso, inoltre, queste occasioni consentono ai *team* di lavoro anche di misurare le proprie abilità e capacità e di migliorarle grazie al confronto con i gruppi più virtuosi o più "creativi".

Allo stesso modo, un momento di confronto sarebbe servito anche agli/alle auditori/trici, in particolare un ritorno in aula al termine dell'esperienza sul campo, come molti/e di loro hanno suggerito durante le interviste. Ciò avrebbe consentito loro di confrontarsi sulle rispettive esperienze e avrebbe rappresentato anche un ulteriore momento di apprendimento e di verifica relativa al proprio operato.

Questa occasione, inoltre, avrebbe permesso all'ente licenziatario di conoscere alcune criticità di processo rilevate dagli/le auditori/trici sulla base della loro esperienza personale. Dalle interviste effettuate emergono, in particolare, alcune perplessità relative ai contenuti del corso di formazione; come si ricorderà, il corso prevedeva una prima parte di formazione teorica in aula, con i consulenti dello Studio Associato Equalitas, per approfondire le normative e le leggi in materia di conciliazione e le modalità della loro applicazione nei contesti organizzativi e, successivamente, il tirocinio presso una delle organizzazioni selezionate per la sperimentazione. La formazione in aula, secondo le/gli intervistate/ti, non avrebbe approfondito adeguatamente i contenuti teorici, che risultavano peraltro già consolidati dagli/le aspiranti auditori/trici, in quanto, mediamente, i/le candidati/e presentavano profili formativi piuttosto alti<sup>32</sup>. Anche per quanto riguarda l'esperienza sul

---

<sup>32</sup> Come titolo di studio, tutti/e gli/le aspiranti auditori/trici erano in possesso di laurea; alcuni/e in possesso

campo, diversi/e intervistati/e si aspettavano una formazione maggiormente tecnica, per raffinare quelle abilità operative e relazionali che si rendono necessarie per l'attività di consulenza aziendale.

Una criticità di processo particolarmente enfatizzata dagli/le auditori/trici, infine, ha riguardato il mancato coinvolgimento, per la maggior parte di essi/e, al *workshop* strategico, fase molto importante del processo di Audit F&L, che rappresenta il primo confronto con l'azienda sul tema della conciliazione e che consente di rilevare il grado di coinvolgimento e di investimento da parte dell'organizzazione nel processo di Audit F&L. Per diverse aziende, infatti, questo primo incontro era stato fissato in anticipo rispetto alla conclusione del corso di formazione per gli/le auditori/trici, pertanto venne gestito direttamente dai consulenti dello Studio Associato Equalitas. Secondo gli/le auditori/trici sarebbe stata opportuna, quindi, una ridefinizione dei tempi, in modo da permettere a tutti/e di seguire il processo di Audit F&L fin dall'inizio.

Da quanto emerso dalle interviste, pertanto, gli ambiti della formazione e, in generale, la gestione del processo avrebbero meritato una maggiore attenzione da parte dell'ente licenziatario e del Consiglio dell'Audit, organi deputati a garantire al processo stesso il massimo livello di qualità; è evidente che la buona riuscita di un processo di *auditing*, legata alla realizzazione di convincenti misure di conciliazione, e la credibilità del progetto agli occhi delle organizzazioni dipendono anche dal livello di qualità che si intende investire nella sua realizzazione.

Tutti questi aspetti sarebbero emersi, e sarebbero stati motivo di riflessione per l'Amministrazione provinciale su quanto realizzato, se fosse stata condotta anche un'analisi *ex-post* della sperimentazione dell'Audit F&L. Con l'avvio del progetto-pilota l'Amministrazione provinciale intendeva non solo sensibilizzare le aziende del territorio alla tematica della conciliazione, ma intendeva anche creare un modello gestionale *ad hoc* per il contesto trentino, che fosse sostenuto e condiviso dalle forze politiche, economiche e sociali locali, in modo da poterlo poi diffondere e applicare sistematicamente sul territorio. Trattandosi, quindi, di una sperimentazione, sarebbe stato necessario avviare un monitoraggio o un'analisi *ex-post* della sperimentazione, magari affidando il compito a un gruppo di esperti esterno all'Amministrazione. L'esito dell'indagine esterna avrebbe permesso all'ente licenziatario di conoscere e raccogliere diverse informazioni, sia qualitative sia quantitative,

---

anche di master o di dottorato di ricerca.

utili ad una riflessione su quanto era stato realizzato e ottenuto, al perfezionamento di una eventuale nuova sperimentazione o per la riprogettazione dello stesso modello di Audit F&L.

## 4.6 Conclusioni

Sebbene si potrà valutare e stimare l'efficacia del modello trentino dell'Audit F&L solo al termine del prossimo triennio, il progetto avviato dall'Amministrazione provinciale rappresenta, di certo, un importante passo per la diffusione della pratica della conciliazione vita-lavoro, tema che, come abbiamo visto, interessa e coinvolge diversi attori: lavoratori e lavoratrici, le loro famiglie, la comunità in generale, ma anche il sistema economico-produttivo, il sistema dei servizi pubblici e privati del territorio e il sistema di *welfare* locale.

La sperimentazione dell'Audit F&L, infatti, a prescindere dalle modalità della sua realizzazione, è stato un primo intervento concreto diretto a modificare le pratiche e i comportamenti dominanti di un campione di organizzazioni e a sensibilizzarle sul tema della conciliazione.

La vera sfida, e quindi l'oggettiva difficoltà, sarà quella però di passare dalle sperimentazioni singole ad una soluzione di sistema, ad un modello di conciliazione sistemico, che preveda una redistribuzione delle responsabilità e una maggiore relazionalità tra tutti i protagonisti del territorio locale; le famiglie, i rappresentanti dell'economia, della società civile e della politica. Si è più volte ricordato, infatti, che realizzare misure di conciliazione significa operare in modo combinato e contestuale, su vari piani: attraverso una più equa redistribuzione del lavoro di cura all'interno delle famiglie, all'interno dei contesti lavorativi mediante una riorganizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro, attraverso una regolazione normativa di maggior tutela, una migliore articolazione dei servizi essenziali e di quelli destinati alle famiglie, richiamando l'attenzione delle istituzioni, soprattutto locali, e agendo soprattutto a livello culturale mediante azioni di sensibilizzazione che possano generare positive ricadute sui temi della conciliazione, della parità di genere e delle pari opportunità dentro e fuori gli ambiti lavorativi.

Da questo punto di vista l'Amministrazione provinciale trentina ha sicuramente dimostrato di aver già da tempo compreso l'emergenza di iniziative e politiche locali di conciliazione che intervengano sulle relazioni piuttosto che sui singoli sottosistemi della società.

Tra le diverse modalità di intervento attivate dalla Provincia Autonoma di Trento, l'Audit F&L sembra possedere tutte le caratteristiche per richiamare l'attenzione e coinvolgere il mondo produttivo al tema della conciliazione; oltre ad essere, infatti, uno strumento

appositamente studiato per agire sul tema e sulla cultura della conciliazione, l'Audit F&L, se adeguatamente adattato, è uno strumento che si conforma alle specifiche esigenze e alla realtà di ogni tipo di organizzazione. Lo strumento dell'Audit F&L offre un ventaglio di possibili interventi da realizzare davvero eterogeneo e, non prevedendo ricette universalmente valide per tutti i contesti, consente alle organizzazioni la più libera creatività nell'articolazione di azioni e soluzioni quanto più aderenti e rispondenti alle proprie specificità strutturali.

Allo stesso tempo l'Audit F&L prevede un coinvolgimento diretto dei lavoratori e delle lavoratrici, chiamati a partecipare attivamente con il *management* all'individuazione delle iniziative e soluzioni più adeguate per coniugare i loro bisogni con le esigenze organizzative e produttive della struttura in cui operano, senza dover subire, come invece spesso accade, gli effetti perversi di certe forme di flessibilità del lavoro concesse in cambio di un ridimensionamento nelle prospettive di carriera o affrontare, come nei casi più estremi, la difficile scelta tra la personale realizzazione sul lavoro e la soddisfazione nella vita privata e familiare.

## Conclusioni

In questo lavoro di ricerca ho cercato di comprendere se, rispetto al tema della conciliazione, lo strumento dell'Audit Famiglia e Lavoro, applicato nella sperimentazione trentina, può effettivamente essere utile a ridefinire i modelli e le prassi organizzative consolidate nell'ottica di una cultura della partecipazione, intesa come assunzione di responsabilità e riconoscimento reciproci tra l'impresa e i/le propri/e dipendenti.

Le esperienze di *auditing* che ho avuto modo di analizzare nel corso di questo lavoro confermano la centralità e la complessità che oggi assume la tematica della conciliazione, aspetto che interessa e coinvolge livelli e soggetti diversi, non riguarda solo la sfera dei lavoratori e dell'impresa, né tanto meno solo le donne. Si tratta, invece, di una questione che coinvolge la società nel suo complesso, istituzioni politiche comprese (Piazza, 2000).

Andare nella direzione della conciliazione significa, pertanto, avviare una *partnership* sinergica tra i diversi attori coinvolti perché i costi del non mettere in atto un'effettiva e ampia azione di collaborazione sul territorio possono ricadere, come già succede, sui singoli ma anche sulle organizzazioni, sulle famiglie e sulla comunità in generale (Ghislieri, Piccardo, 2003).

Diventa necessario, quindi, saper rispondere a questa “domanda sociale” non solo con iniziative che prevedano interventi di prevenzione e rimozione di qualsiasi forma di discriminazione ed esclusione sociale, ma soprattutto mediante una strategia integrata che attivi più leve contemporaneamente e che metta in relazione i diversi attori sociali coinvolti.

La promozione di interventi capaci di fornire risposte adeguate ai nuovi bisogni e alle nuove esigenze emergenti dai singoli individui così come dalle famiglie e dal mondo economico costituisce non solo un impegno etico ma, soprattutto, un pre-requisito essenziale per lo sviluppo dell'intero sistema Paese.

Sino ad oggi, però, gli strumenti della conciliazione sono derivati dall'asse stato-mercato, cioè in parte dalla legislazione statale e, in parte, dalle contrattazioni aziendali avvenute in singole e ancora poche organizzazioni dove negli ultimi anni, seppur lentamente e grazie soprattutto a finanziamenti economici o sgravi fiscali previsti dalla legge, hanno iniziato a farsi strada alcune buone pratiche a favore dei lavoratori e delle lavoratrici.

Ciò non significa, però, che in futuro anche altri attori non possano contribuire allo sviluppo di altre modalità di conciliazione altrettanto innovative, così come è avvenuto con l'esperienza dell'Audit Famiglia e Lavoro sia a Trento sia a Bolzano.

Come abbiamo potuto vedere, diversi sono ad oggi i modi in cui la pratica della conciliazione può avvenire; attraverso regole, norme e procedure imposte obbligatoriamente dallo Stato e dalle Regioni (leggi nazionali e regionali), all'interno dei singoli luoghi di lavoro mediante una riorganizzazione dei tempi e delle modalità di lavoro o con la creazione di dispositivi di relazione tra attori sociali diversi che collaborano e cooperano per il benessere e lo sviluppo della comunità locale.

Diverse, quindi, possono essere le configurazioni possibili relative alle politiche di conciliazione; l'esperienza di Trento, per esempio, rappresenta un modello di cooperazione e partecipazione tra i diversi attori del territorio, l'Amministrazione provinciale, che ha avuto l'importante ruolo di regia nell'attuazione del progetto di Audit F&L, il mercato e il privato sociale, rappresentati dal campione di organizzazioni coinvolte al progetto, i rappresentanti del Governo locale, del mondo accademico, dell'associazionismo economico e sociale, delle famiglie e delle associazioni sindacali quali membri del Consiglio dell'Audit.

Nel corso della mia ricerca ho più volte richiamato l'importanza e l'urgenza di individuare soluzioni e interventi che abbiano carattere di sistema; per realizzare politiche di conciliazione è necessario, a mio avviso, agire a vari livelli in modo combinato: sulla redistribuzione del lavoro di cura all'interno della famiglia, sull'organizzazione del lavoro per il mercato (orari e forme contrattuali) e sull'organizzazione dei servizi del territorio (tempi e fruibilità della città) (Tempia, 2005).

“L'oggettiva difficoltà di passare dalle sperimentazioni singole a “soluzioni di sistema” chiede non solo un più forte investimento metodologico e scientifico (più ricerche, più attenzione alla realizzazione e valutazione dei progetti, più confronti internazionali sul tema), ma soprattutto una maggiore relazionalità tra tutti gli attori coinvolti. Pertanto i rappresentanti della ricerca scientifica e universitaria, del settore pubblico, dei datori di lavoro e dei lavoratori delle diverse categorie dovrebbero trovare, o valorizzare se già esistenti, “tavoli comuni” di confronto e discussione, luoghi e istituzioni attorno cui poter riflettere assieme proprio sul modo in cui poter trasformare singoli comportamenti o esperienze virtuose in una “virtù del sistema”” (Belletti, Rebuzzini, 2005, pag. 405).

Da questa analisi è emerso, inoltre, il ruolo centrale dell'attore pubblico nella regolazione

per via normativa mediante, come abbiamo visto, la realizzazione di un ampio pacchetto di servizi e strumenti a sostegno delle famiglie e nella promozione e realizzazione di progetti specifici di *work-life balance* per le imprese locali.

L'intervento dell'Amministrazione trentina nei confronti delle imprese locali prevede, inoltre, anche se ad oggi ancora in fase di definizione, la messa a regime di alcuni sistemi premianti per quelle organizzazioni che applicheranno lo strumento dell'Audit F&L; l'idea è quella di premiare, e quindi di distinguere, le aziende più virtuose in ambito di conciliazione famiglia-lavoro. Infine, la Provincia Autonoma di Trento intende rafforzare dei raccordi amministrativi, in particolare con l'Agenzia del Lavoro di Trento, per l'erogazione di una serie di incentivi economici e sgravi fiscali al fine di sostenere le aziende meno strutturate del territorio nella realizzazione di misure e interventi di conciliazione.

Da questo punto di vista l'Amministrazione provinciale trentina ha dimostrato di aver già da tempo compreso che il ruolo di sola *governance* non è più sufficiente e, soprattutto, non può eliminare la sua diretta responsabilità sul tema della conciliazione vita-lavoro che investe la qualità di vita complessiva della comunità locale, al di là degli strumenti o modelli che potranno essere di volta in volta individuati.

Sicuramente le prospettive di sviluppo dell'Audit F&L a livello locale e nazionale dipenderanno anche dal tipo di supporto politico ed economico che questo strumento riuscirà ad ottenere in futuro (Tarroni, 2007). Le esperienze di *auditing* di Germania, Austria, Bolzano e Trento stessa confermano, infatti, che le possibilità di trovare soluzioni efficaci al problema della conciliazione aumentano laddove si crei una reale collaborazione tra l'attore pubblico e il settore economico-produttivo e una collocazione ben precisa di questa materia nell'ambito dell'attività politica e di governo, anche per quanto riguarda lo stanziamento di fondi e risorse da destinare per il suo sviluppo.

Durante il mio lavoro di ricerca, di analisi della letteratura e del materiale disponibile anche sul *web* ho avuto modo di scoprire l'esistenza di una varietà di esperienze, di sperimentazioni e di applicazione di strumenti di conciliazione di cui ho potuto dar conto facendo solo qualche esempio. Esiste, quindi, un articolato patrimonio di innovazione e sperimentazione nel campo della conciliazione vita-lavoro che però è ancora scarsamente conosciuto, disperso in banche dati nei siti delle associazioni di categoria o degli enti locali (Belletti, Rebuzzini, 2005). Sarebbe importante, invece, poter costruire specifiche banche dati o sistemi di inventario che raccogliessero le singole esperienze virtuose o quelle indicazioni di

metodo capaci di “fare sistema” (Belletti, Rebuzzini, 2005) per rendere accessibili a tutte le imprese e organizzazioni quelle informazioni, sperimentazioni o modelli legati all'attuazione di misure di conciliazione che potrebbero, quindi, rappresentare un'importante fonte di richiamo per le organizzazioni ancora indecise.

Per modificare la rigidità del sistema organizzativo italiano nel suo complesso rispetto alla conciliazione vita-lavoro, come abbiamo visto, vi sono differenti strumenti che vanno dalla ridefinizione dei tempi e delle modalità organizzative nei luoghi di lavoro, facendo uso degli strumenti previsti dalla legge, alla promozione di una serie di servizi, strutture e attività nei luoghi di lavoro a supporto dei dipendenti, dalle macro politiche locali che riguardano il potenziamento dell'offerta di servizi per i cittadini sul territorio (i cosiddetti servizi di prossimità diretti a creare una rete capillare di sostegno alla domiciliarità) al miglioramento dei sistemi di mobilità per la cittadinanza e di gestione dei tempi e degli spazi della città.

Occorre, però, insistere soprattutto sulla dimensione culturale del tema della conciliazione intervenendo mediante movimenti e azioni di sensibilizzazione, richiamando da un lato le organizzazioni a riflettere, per esempio, sulla Responsabilità sociale d'impresa, e dall'altro cercando di scardinare le pratiche consolidate e i modelli culturali dominanti (Poggio, 2010) ancora troppo radicati nella società; come ad esempio quello di considerare le politiche di conciliazione in via esclusiva a favore delle lavoratrici, con il rischio oltretutto di avvalorare implicitamente l'idea di una inadeguatezza del genere femminile e di consolidare lo stereotipo per cui le responsabilità familiari e di cura siano a carico prevalentemente delle donne (Poggio, 2010).

Come abbiamo visto anche nella sperimentazione trentina dell'Audit F&L, l'eterogeneità dei contesti organizzativi oggi impedisce ricette univoche, soluzioni omogenee e generalizzabili; anzi questa eterogeneità organizzativa nei luoghi di lavoro dovrebbe stimolare una ricerca costante di nuove soluzioni, che non escludano quelle vecchie, ma che le integrino, con la prospettiva di creare un sistema di strumenti di conciliazione quanto più differenziato e flessibile, entro cui poter individuare, di volta in volta, quello più adeguato allo specifico contesto organizzativo e, soprattutto, alle esigenze del lavoratore o della lavoratrice (Belletti, Rebuzzini, 2005).

Da questo punto di vista, ritorno a sottolineare, l'importanza di un approccio relazionale tra i vari attori coinvolti, che stimoli un dibattito a livello più ampio che tenga conto, cioè, non solo di come individuare forme, modi e soluzioni che permettano di armonizzare al meglio la

domanda di flessibilità da parte delle aziende con le esigenze personali e familiari dei lavoratori e delle lavoratrici, ma soprattutto dell'importanza di garantire una eguaglianza sostanziale, fuori e dentro dal luogo di lavoro, per tutti gli individui, a prescindere dal genere e dalle responsabilità familiari.

## Appendice metodologica

In questa sezione verrà descritta la metodologia adottata e il percorso di raccolta e analisi dei dati per la realizzazione della ricerca condotta presso il Settore Famiglia - Servizio politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento al fine di monitorare i primi esiti della sperimentazione trentina dell' Audit F&L.

La mia attività di ricerca si è articolata in due distinte fasi: la prima è stata dedicata alla raccolta e all'analisi del materiale documentale relative al tema della conciliazione vita-lavoro, allo strumento gestionale dell' Audit F&L e alle politiche sociali e familiari attivate in provincia di Trento. La seconda fase della mia ricerca, invece, è stata dedicata alla realizzazione di una serie di interviste qualitative con testimoni qualificati, attori istituzionali operanti sul territorio provinciale e un campione di auditori/trici e valutatori/trici che hanno applicato “sul campo” lo strumento gestionale dell' Audit F&L. Successivamente alla realizzazione delle interviste, si è quindi provveduto all'analisi del loro contenuto.

### Accesso al campo e coinvolgimento nel processo

La mia attività di ricerca è iniziata nel corso di un periodo di *stage* che ho svolto presso il Settore Famiglia del Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento dal settembre 2008 al maggio 2009. Il tirocinio presso il Settore Famiglia, l'Ufficio che ha progettato e realizzato il progetto sperimentale di conciliazione famiglia-lavoro, mi ha permesso di monitorare tutte le fasi del processo di Audit F&L, dal momento cioè della sottoscrizione da parte delle organizzazioni del “documento di impegno”- con cui aderivano alla sperimentazione - fino al riconoscimento del Certificato Base.

Il mio accesso al campo, quindi, è stato negoziato preventivamente dal mio tutor universitario, che ha avuto un ruolo di “garante” durante la mia attività di ricerca.

Nel corso dello *stage* ho avuto diverse occasioni per osservare, in qualità di osservatrice esterna, alcuni processi ed eventi legati alla realizzazione del progetto dell' Audit F&L; in particolare ho preso parte ad alcune riunioni sia del Consiglio dell' Audit, riguardanti l'approvazione del riconoscimento della certificazione di base alle aziende, sia del gruppo di progetto del Settore Famiglia riguardanti, invece, l'organizzazione degli incontri formativi per gli/le aspiranti auditori/trici e valutatori/trici e la gestione del sito *web* dedicato all' Audit F&L. Ho avuto occasione, inoltre, di partecipare ad una giornata formativa d'aula, organizzata

dal gruppo di progetto del Settore Famiglia in collaborazione con l'Agenzia del Lavoro e con l'Ufficio Pari Opportunità della Provincia, per informare gli/le aspiranti auditori/trici e valutatori/trici sulle disposizioni legislative in materia di politiche del lavoro e di politiche sociali (ad esempio l'applicazione dell'art.9 della legge n.53/2000 e le misure del Piano di politica del lavoro 2008 con finalità conciliative).

Infine ho assistito alla cerimonia di consegna del Certificato Base alle organizzazioni e dell'attestato di competenza agli/le auditori/trici e valutatori/trici, evento organizzato dal Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia, cui hanno partecipato anche rappresentanti del mondo politico ed economico provinciale, intervenuti per una prima riflessione collettiva sull'efficacia del modello gestionale dell'Audit F&L.

L'entrata nel Servizio in qualità di stagista e la partecipazione agli eventi indicati hanno rappresentato una importante occasione per osservare più da vicino il processo di Audit F&L, conoscere gli attori coinvolti, acquisire elementi conoscitivi utili per pianificare il disegno di ricerca e per interpretare in modo più articolato i dati emergenti dall'attività di ricerca documentale e dalle interviste.

## **La ricerca documentale**

La prima fase della ricerca è stata dedicata alla ricerca documentale preliminare e, successivamente, all'analisi delle informazioni raccolte rispetto ai tre ambiti teorici cui ho fatto riferimento nei capitoli precedenti: il tema della conciliazione e le pratiche di *work-life balance*; lo strumento gestionale dell'*Audit Beruf & Familie* realizzato dapprima in Germania e successivamente diffuso a livello europeo; il contesto di riferimento trentino relativo alle politiche sociali e familiari attivate.

La documentazione preliminare mi è servita a definire più dettagliatamente i singoli contesti teorici: in questa parte del lavoro ho infatti raccolto ed esaminato i dati secondari, quelli cioè che esistono già in qualche forma come ad esempio ricerche, banche dati e archivi (Guala, 2000); “sono questi i dati che interessano la documentazione preliminare, sia quanto a insieme di “informazioni” disponibili, sia quanto a “fonti” che possono fornire le informazioni” (Guala, 2000, pagg. 93-94). Le fonti che ho utilizzato nel corso della ricerca documentale sono state individuate in base al campo disciplinare relativo all'oggetto della mia indagine, ovvero il campo delle politiche sociali e del lavoro italiane. Ho individuato,

pertanto, le fonti statistiche ufficiali di settore come ad esempio le indagini Istat<sup>33</sup>, i Rapporti Cnel<sup>34</sup>, l'indagine sull'occupazione relativa al I trimestre 2009 dell'Istituto provinciale di statistica (ASTAT) di Bolzano<sup>35</sup> e il rapporto di ricerca sulla fruizione dei congedi parentali in Italia dell'Osservatorio nazionale sulla Famiglia<sup>36</sup>. Per quanto riguarda, invece, i dati relativi alle realtà tedesche e austriache ho consultato alcune indagini condotte da istituti di ricerca tedeschi<sup>37</sup> e il rapporto 2003 dell'Agenzia del Lavoro tedesca sulle iniziative di *work-life balance* promosse da un campione di imprese industriali<sup>38</sup>.

Nel corso della ricerca documentale ho consultato, inoltre, la documentazione prodotta dai diversi settori di attività della Provincia di Trento come le pubblicazioni suddivise in specifici ambiti di argomento (interventi sociali, interventi a favore della famiglia, interventi di politica del lavoro per il triennio 2008-2010), il “Piano degli interventi in materia di politiche familiari” adottato dalla Giunta provinciale per il biennio 2007-2008 e le “Linee guida per l'attuazione dell'Audit Famiglia & Lavoro in Trentino”, documento elaborato dal Settore Famiglia - Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento per l'attuazione sul territorio del progetto sperimentale. Questi dati mi sono serviti per comprendere il contesto economico e socio-politico trentino in modo da poter poi analizzare il progetto di conciliazione realizzato dall'Amministrazione provinciale e verificarne le potenzialità rispetto alle condizioni strutturali di partenza del territorio locale.

Ai fini del monitoraggio del processo di Audit F&L ho recuperato e, successivamente, esaminato la documentazione tecnica prodotta da ciascun/a auditore/trice e valutatore/trice e da ogni singola organizzazione sottoposta all'Audit F&L. La documentazione tecnica riguardava, in particolare, la scheda informativa di ogni azienda, i protocolli e i *report* di ogni *workshop*, il Piano di attuazione relativo alle iniziative che ciascuna realtà organizzativa

---

<sup>33</sup> Si veda: Istat (a cura del), *Un'analisi della situazione professionale delle neo-madri*, Roma, 2002.

Istat (a cura del), *Essere madri in Italia. Anno 2005*, Roma, 2007.

<sup>34</sup> Si veda: Cnel (a cura del), *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di conciliazione*, Roma, 2003.

Cnel (a cura del), *Le politiche familiari: bisogni sociali, servizi innovativi, modelli di sostegno*, Roma, 2007.

Cnel (a cura del), *Rapporto sul mercato del lavoro 2007*, Roma, 2008.

Cnel (a cura del), *Rapporto sul mercato del lavoro 2003*, Roma, 2004.

<sup>35</sup> Astat (a cura di), *Occupazione – I trimestre 2009*, Bolzano, 2009.

<sup>36</sup> Osservatorio nazionale sulla Famiglia (a cura del), *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore. Monitoraggio dell'applicazione della legge n. 53 del 2000 dal 2001 al 2004*, Bologna, 2005.

<sup>37</sup> Si veda: l'indagine disponibile alla pagina “Service/Forschungsergebnisse” del sito <http://www.beruf-und-familie.de>, agg. 2009 e l'indagine “Betriebswirtschaftlicher Effekte einer familienbewussten Personalpolitik” condotta dal FFP di Münster consultabile al sito <http://www.ffp-muenster.de/presse.php>, agg. 2009.

<sup>38</sup> Il documento è scaricabile al seguente indirizzo: <http://doku.iab.de/kurzber/2003/kb1203.pdf>, agg. 2009.

intendeva realizzare, il Rapporto di valutazione relativo al processo di *auditing* e i verbali delle riunioni del Consiglio dell'Audit. La consultazione di questi documenti è avvenuta attraverso una piattaforma informatica, predisposta dal Settore Famiglia della Provincia Autonoma di Trento, a cui potevo accedere tramite un sistema di identificazione personale in qualità di utente registrato<sup>39</sup>.

Infine, la consultazione di alcune ricerche<sup>40</sup> empiriche accademiche in tema di progetti di conciliazione vita-lavoro mi sono state d'aiuto per comprendere e valutare i punti di forza e di debolezza e le opportunità e le criticità del modello di *auditing* realizzato in Trentino oggetto del mio studio.

Le informazioni, i materiali e i dati, sia qualitativi che quantitativi, raccolti nel corso della ricerca documentale sono stati successivamente analizzati e, a seguito dell'analisi, si è provveduto al loro commento che è stato poi esposto nel quarto capitolo di questa tesi. In particolare, per poter analizzare e commentare i risultati conseguiti da ogni organizzazione partecipante alla sperimentazione, ho costruito una serie di prospetti riepilogativi per rilevare quanto segue:

- l'entità delle raccomandazioni (prescrizioni) indicate dal Consiglio dell'Audit per ciascuna azienda;
- l'entità delle azioni di miglioramento (stimoli) suggerite dal Consiglio dell'Audit per ciascuna azienda;
- i campi di azione privilegiati dalle organizzazioni;
- i campi di azione assenti nei piani di attuazione predisposti dalle organizzazioni;
- i campi di azione in cui le organizzazioni sono state chiamate dal Consiglio dell'Audit ad operare con maggior impegno.

Come è noto in letteratura, però, “i documenti istituzionali [...], in particolare, rispecchiano esattamente quello che la loro definizione suggerisce, e cioè la dimensione istituzionale del fenomeno studiato, che è certamente diversa dalla dimensione personale”

---

<sup>39</sup> Dal settembre 2008 al maggio 2009 ho svolto un periodo di tirocinio presso il Settore Famiglia - Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento al fine di compiere un monitoraggio del progetto di Audit Famiglia & Lavoro.

<sup>40</sup> Mi riferisco alle esperienze delle province di Arezzo, Pisa e Varese che hanno attivato progetti locali per favorire la conciliazione vita-lavoro; le informazioni sono consultabili in Tempia, A. (2005), “Italia. Fasi e tipologie delle politiche di conciliazione”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 221-260. Per l'esperienza della provincia di Firenze, invece, si veda Piazza, M. (2005), “La conciliazione come elemento chiave nella costruzione di un nuovo welfare: uno studio di caso”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 261-276.

(Corbetta, 2003, pag. 159). Se i vantaggi più evidenti dell'utilizzazione di documenti istituzionali ai fini della ricerca sociale possono essere sintetizzati nella loro “non-reattività”, nel senso che non risentono dell'interazione studente-studiato e dei suoi possibili effetti distorcimenti, nel fatto che consentono, eventualmente, di studiare anche il passato e nel costo di ricerca piuttosto ridotto in quanto si tratta di utilizzare del materiale già prodotto, essi presentano però anche alcuni svantaggi. In letteratura gli svantaggi legati all'uso dei documenti istituzionali si riassumono nell'incompletezza dell'informazione, l'informazione contenuta nel documento può risultare insufficiente, e nell'ufficialità della rappresentazione, per cui non essendo tali documenti rappresentazioni oggettive della realtà istituzionale a cui si riferiscono, ne possono dare una rappresentazione “ufficiale” (Corbetta, 2003).

Per questi motivi e, soprattutto, per poter cogliere i punti di vista degli attori coinvolti nella realizzazione del progetto sperimentale, le loro interpretazioni del modello implementato e le loro percezioni circa il fine ultimo della sperimentazione dell'Audit F&L, la seconda fase di attività della mia indagine è stata dedicata alla realizzazione delle interviste qualitative ai diversi attori coinvolti.

### **La conduzione delle interviste**

Date le finalità conoscitive della mia ricerca, all'analisi documentale preliminare ho affiancato uno strumento di natura qualitativa, quale è l'intervista “faccia a faccia”. “Possiamo definire l'intervista qualitativa come *una conversazione a) provocata dall'intervistatore, b) rivolta a soggetti scelti sulla base di un piano di rilevazione e c) in numero consistente, d) avente finalità di tipo conoscitivo, e) guidata dall'intervistatore, f) sulla base di uno schema flessibile e non standardizzato di interrogazione*” (Corbetta, 2003, pag. 70). “L'obiettivo di fondo [...] è quello di *accedere alla prospettiva del soggetto studiato: cogliere le sue categorie mentali, le sue interpretazioni, le sue percezioni ed i suoi sentimenti, i motivi delle sue azioni*” (Corbetta, 2003, pagg. 69-70).

L'intervista qualitativa è uno strumento molto diffuso nella ricerca sociale che si distingue dall'intervista quantitativa, come per esempio il questionario standardizzato, per una serie di caratteristiche<sup>41</sup>:

- *assenza di standardizzazione*: mentre nel caso dell'intervista quantitativa l'obiettivo è

---

<sup>41</sup> Si veda Corbetta, P. (2003), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative*, Bologna, Il Mulino.

collocare l'intervistato entro schemi prestabiliti dal ricercatore (le risposte di una domanda chiusa), nel caso dell'intervista qualitativa l'intento è cogliere le categorie mentali dell'intervistato, senza partire da idee e concezioni predefinite;

- *comprensione contro documentazione*: nel caso dell'approccio quantitativo l'interrogazione viene utilizzata per raccogliere informazioni sulle persone in merito alle loro opinioni, ai loro comportamenti, ai loro tratti sociali mentre nel caso qualitativo, invece, l'intervista viene usata per far parlare le persone e per capirle dal di dentro;
- *assenza di campione rappresentativo*: la ricerca quantitativa ha come punto assolutamente qualificante il fatto che venga condotta su un campione "rappresentativo", che riproduce cioè le caratteristiche della popolazione, mentre l'intervista qualitativa, anche quando c'è sistematicità nell'individuare le persone da intervistare, questo piano nasce più dall'esigenza di coprire la varietà delle situazioni sociali che da quella di riprodurre su scala ridotta le caratteristiche della popolazione;
- *approccio centrato sui soggetti contro approccio centrato sulle variabili*: nell'analisi dei dati provenienti da interviste qualitative non si frammentano gli individui in variabili, per poi studiare queste ultime. Non si producono - in prima istanza, si potrà farlo ma sarà un prodotto secondario dell'analisi - frequenze e correlazioni, ma si ricostruiscono delle storie.

Secondo la classificazione di Corbetta (2003), le interviste qualitative si differenziano per il loro grado di standardizzazione, cioè per il diverso grado di libertà/costrizione che viene concesso ai due attori, l'intervistatore e l'intervistato. Si distinguono, pertanto, tre tipi base di intervista: l'intervista strutturata, semi-strutturata e non-strutturata. La prima si caratterizza per il fatto che a tutti gli intervistati sono poste le stesse domande nella stessa formulazione e nella stessa sequenza; nell'intervista semi-strutturata l'intervistatore non pone delle domande preformulate, ma utilizza una "traccia" che riporta gli argomenti che deve affrontare nel corso dell'intervista, quindi le domande sono predeterminate nel contenuto ma non nella forma; infine, la specificità dell'intervista non-strutturata (chiamata anche intervista libera) sta nell'individualità degli argomenti e dell'itinerario dell'intervista per cui né la forma né il contenuto delle domande sono prestabiliti dall'intervistatore (Corbetta, 2003).

La scelta relativa al tipo di intervista "è rilevante anche per il tipo di analisi cui le

trascrizioni delle interviste potranno essere sottoposte” (Cardano, 2003, pag. 86). Secondo Cardano (2003), infatti, se l'interesse del ricercatore verte soprattutto sui modelli argomentativi degli intervistati, sui processi attraverso i quali essi comunicano nel discorso la loro definizione della situazione, è indispensabile che l'intervista sia quanto più possibile prossima al modello dell'intervista non-strutturata; quando, invece, l'interesse del ricercatore è quello di “mettere a confronto le rappresentazioni, i valori e, in una certa misura, anche i modelli argomentativi [...] degli interlocutori, in relazione a un insieme predefinito di temi sui quali [...] si vuole interpellare tutti i soggetti, allora è opportuno che l'intervista sia [...] guidata” (Cardano, 2003, pag. 86).

Nella mia ricerca, per quanto riguarda la fase della progettazione del processo di *auditing*, ho provveduto alla realizzazione di una serie di interviste semi-strutturate con testimoni qualificati e attori istituzionali operanti sul territorio provinciale al fine di comprendere le motivazioni e gli obiettivi dichiarati dall'Amministrazione provinciale rispetto al progetto sperimentale di realizzazione dell'Audit F&L, in relazione anche alle caratteristiche del modello di *welfare* provinciale e a quelle della struttura economico-produttiva del territorio. Ho intervistato, pertanto, un/a dirigente e alcuni/e funzionari/e del Settore Famiglia e del Servizio Politiche sociali e abitative della Provincia Autonoma di Trento e, del Consiglio dell'Audit, il/la Presidente/ssa in rappresentanza dell'Assessorato alle politiche sociali, il/la rappresentante delle Confederazioni sindacali Cgil, Cisl e Uil, il/la rappresentante del Forum Trentino delle Associazioni familiari e il/la rappresentante del Coordinamento imprenditori trentini.

In questa prima fase ho deciso di intervistare soggetti non direttamente coinvolti nell'implementazione “sul campo” dello strumento dell'Audit F&L presso le organizzazioni, ma “osservatori privilegiati” dotati cioè, grazie alla loro professionalità, di una visione diretta e profonda della tematica della conciliazione e delle sue implicazioni socio-economiche sul territorio.

Come è noto in letteratura, “le interviste agli osservatori privilegiati sono fra loro assolutamente eterogenee e non confrontabili: ognuna è un caso a sé, ha un suo andamento ed una sua focalizzazione. Questo perché i personaggi intervistati sono molto diversi fra loro, ed ognuno ha una storia diversa da raccontare [...]” (Corbetta, 2003, pagg. 90-91). Ciò nonostante nelle tracce che ho predisposto per queste interviste ho inserito alcune domande comuni da porre agli intervistati e qui di seguito ne elenco alcune:

- la valutazione della situazione locale rispetto al problema della conciliazione vita-lavoro;
- la valutazione del ruolo delle norme e delle politiche locali già in vigore relative al tema della conciliazione vita-lavoro;
- la valutazione del politiche del lavoro e delle politiche sociali provinciali rispetto a quelle nazionali ed europee (confronto con i Paesi europei che hanno già avviato processi di *auditing* lavoro-famiglia);
- quali possibili strategie per facilitare e favorire la conciliazione vita-lavoro nell'ambito lavorativo e nella comunità locale (servizi da attivare e quale ruolo per le Istituzioni locali).

Successivamente, per comprendere, invece, come si è svolto “sul campo” il processo di *auditing* e per poter cogliere, così, gli aspetti positivi e negativi legati alla sua implementazione e le opportunità e difficoltà del modello realizzato, ho intervistato un campione di auditori/trici e valutatori/trici, utilizzando ancora lo strumento dell'intervista semi-strutturata. Ho costruito, pertanto, una traccia per ciascun profilo professionale che riportasse solo gli argomenti che dovevo sottoporre agli intervistati, analiticamente formulata in forma di domande, alcune dal carattere piuttosto generale, altre più dettagliate. La scelta di questo tipo di intervista mi ha permesso di usufruire di quei vantaggi che derivano da una situazione di relazione interpersonale, come ad esempio la possibilità di sollecitare risposte più precise o di ridefinire la domanda nel caso di un fraintendimento da parte dell'intervistato, oppure la possibilità di stabilire per ogni singolo caso un mio personale stile di conversazione o la possibilità di studiare anche il comportamento non-verbale dei/lle miei/e interlocutori/trici. Le principali questioni/tematiche su cui sono state sviluppate le interviste sono state, per esempio:

- la personale esperienza professionale e formativa avuta nel corso del progetto dell'Audit F&L;
- la valutazione del corso di formazione in aula e sul campo;
- quali rappresentazioni e significati sono stati attribuiti dalle aziende auditate, con cui hanno lavorato, alle iniziative/misure di *work-life balance* che essi/e hanno proposto;
- la valutazione della corrispondenza tra gli impegni/obiettivi dichiarati dalle organizzazioni auditate e quanto esse hanno poi concretamente realizzato;

- le eventuali criticità o problematiche riscontrate nel corso del lavoro “sul campo” presso le aziende auditate;
- la valutazione della costruzione del modello realizzato dalla Provincia Autonoma di Trento;
- punti di forza e di debolezza del modello di Audit F&L applicato;
- opportunità e difficoltà dello strumento di Audit F&L.

Si ritiene, ora, opportuno precisare come le interviste siano state sottoposte al gruppo di testimoni qualificati e al gruppo di auditori/trici e valutatori/trici, non definibili per loro natura come campioni rappresentativi data la loro ampiezza assai limitata. Nel caso della mia ricerca, infatti, i soggetti da intervistare sono stati scelti non attraverso un criterio probabilistico, ma sulla base di alcune loro caratteristiche. In letteratura questo tipo di campionamento prende il nome di campionamento non probabilistico a scelta ragionata; “il campionamento ragionato [...] trova una sua conveniente applicazione nel caso di campioni molto piccoli [...] o in situazioni particolari nelle quali l'importanza di alcune unità esige la loro inclusione ai fini della completezza delle informazioni raccolte” (Corbetta, 2003, pag. 36). In questo senso, ai fini della mia ricerca, era determinante poter intervistare determinati testimoni privilegiati, come alcuni membri del Consiglio dell'Audit e alcuni funzionari della Provincia Autonoma di Trento in quanto “menti pensanti” del progetto di Audit F&L.

Per quanto riguarda, invece, il campionamento degli auditori e valutatori ho individuato i soggetti da inserire nel campione a partire dalle informazioni raccolte dagli stessi soggetti già intervistati; in altre parole ho dapprima contattato e intervistato un/a auditore/trice a caso e, al termine dell'intervista, gli/le ho chiesto di fornirmi i riferimenti utili per contattare un/a altro/a suo/a collega. Corbetta (2003) definisce questo tipo di campionamento “a valanga”; si utilizzano i soggetti già intervistati come informatori per identificare altri individui aventi le medesime caratteristiche.

Il primo contatto con gli/le intervistati/e, in entrambi i casi, è avvenuto telefonicamente o mediante posta elettronica; successivamente mi sono recata nei luoghi concordati per realizzare le interviste, in alcuni casi le interviste sono avvenute direttamente nelle sedi di lavoro degli intervistati, per altri invece in luoghi “neutri”. Precisamente le interviste sono avvenute tra aprile e maggio 2009 e hanno coinvolto complessivamente 10 intervistati/e. La durata media è stata di circa un'ora e mezza.

Vista la rilevanza politica del tema trattato, e a fine di evitare un possibile condizionamento della libera espressione degli intervistati, si è ritenuto opportuno non procedere con una registrazione elettronica dei colloqui, ma mi sono limitata a prendere note, il più possibile dettagliate, delle risposte.

Dopo ogni intervista le note sono state trascritte su supporto elettronico in modo da poter disporre, così, di un *file* articolato e dettagliato, utile per la fase dell'analisi dei dati. Si è dunque provveduto dapprima ad una rilettura complessiva del materiale raccolto, distinguendo però le interviste degli attori istituzionali da quelle degli/le auditori/trici e valutatori/trici e, successivamente, si è cercato di mettere in evidenza, ad esempio, le risposte comuni fornite dagli/le intervistati/e, i pareri e i giudizi discordanti rispetto ad una determinata questione, gli eventuali suggerimenti (o proposte) indicati e le frasi particolarmente enfatiche o cariche di significato. In questo modo si è cercato di cogliere il punto di vista soggettivo degli/le intervistati/e per poter meglio comprendere le motivazioni addotte e le scelte compiute durante le fasi di progettazione e realizzazione del modello di Audit F&L.

## Bibliografia

- Belletti, F., Rebuzzini, L. (2005), “Nuove culture di impresa per la conciliazione tra lavoro e famiglia: buone pratiche, modelli possibili”, in Donati, P. (a cura di), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, Milano, Edizioni San Paolo.
- Bombelli, C. (2001), “Tempo, organizzazioni e differenze di genere”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 183, pagg. 35-51.
- Bombelli, C. (2003), “Il lavoro e la vita: alla ricerca di un nuovo punto di incontro”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, pagg. 69-78.
- Calafà, L. (2001), “La conciliazione tra incentivi e azioni positive”, in Del Punta, R., Gottardi, D. (a cura di), *I nuovi congedi*, Milano, Il Sole 24 Ore.
- Calafà, L. (2003), *Strumenti di conciliazione: un approccio giuridico. Il caso dei congedi*, Convegno Nazionale ed Europeo, Che “genere” di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri, 28-29 maggio, Torino.
- Capaldo, G. et al., (2005), “Tempi organizzativi di lavoro e tempi di vita familiare”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 210, pagg. 35-50.
- Cardano, M. (2003), *Tecniche di ricerca qualitativa. Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*, Roma, Carocci.
- CNEL (2003), *Maternità e partecipazione delle donne al mercato del lavoro tra vincoli e strategie di conciliazione*, Roma.
- CNEL (2004), *Rapporto sul mercato del lavoro 2003*, Roma.
- CNEL (2007), *Le politiche familiari: bisogni sociali, servizi innovativi, modelli di sostegno*, Roma.
- CNEL (2008), *Rapporto sul mercato del lavoro 2007*, Roma.
- CNEL (2009), “Offerta di lavoro e occupazione femminile”, rapporto presentato al convegno *Il lavoro che cambia*, Roma, 2 febbraio.
- Corbetta, P. (1999), *Metodologia e tecniche della ricerca sociale*, Bologna, Il Mulino.
- Corbetta, P. (2003a), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. Le tecniche qualitative*, Bologna, Il Mulino.
- Corbetta, P. (2003b), *La ricerca sociale: metodologia e tecniche. L'analisi dei dati*, Bologna, Il Mulino.
- Del Boca, D. (2007), *Crescere la famiglia crescere l'Italia*, Conferenza Nazionale della

Famiglia, Sessione “Famiglia e Lavoro”, 24-26 maggio, Firenze.

Della Rocca, G., Fortunato, V. (2006), *Lavoro e organizzazione. Dalla fabbrica alla società postmoderna*, Roma-Bari, Laterza.

Donati, P. (2007), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Milano, Franco Angeli.

Donati, P., Prandini, R. (a cura di) (2008), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, Milano, Franco Angeli.

Fasano, A. (2005), “Lavoro e lavori part-time. Un quadro europeo dell'offerta e delle preferenze”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 201-219.

Gallino, L. (1998), *Se tre milioni vi sembrano pochi*, Torino, Einaudi.

Gallino, L. (2001), *Il costo umano della flessibilità*, Roma-Bari, Laterza.

Gallino, L. (2005), *L'impresa irresponsabile*, Torino, Einaudi.

Gherardi, S., Poggio, B. (2003), *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, Convegno Nazionale ed Europeo, Che “genere” di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri, 28-29 maggio, Torino.

Ghislieri, C., Piccardo, C. (2003), “La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 199, pagg. 56-68.

Gianecchini, M. (2001), “Progettare la flessibilità”, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 183, pagg. 133-144.

Guala, C. (2000), *Metodi della ricerca sociale. La storia, le tecniche, gli indicatori*, Roma, Carocci.

ISTAT (2007), *Essere madri in Italia. Anno 2005*, Statistiche in Breve, Roma.

Jakomet, K. (2008), “Le esperienze innovative di conciliazione nei paesi di lingua tedesca: Alleanze per la famiglia e Audit Famiglia & Lavoro”, in Donati, P., Prandini, R. (a cura di), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, Milano, Franco Angeli.

Junter-Loiseau, A., Tobler, C. (1996), “La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle politiche sociali e nel discorso scientifico”, in *Ragion pratica*, n.6, pagg. 145-176.

Murgia, A. (2006), “Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa”, *I quaderni di gelso*, n. 1, Trento, Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale.

Naldini, M. (2003), *Tempi di lavoro e tempi di vita. Strumenti di “genere” per la*

*conciliazione: alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso*, Convegno Nazionale ed Europeo, Che “genere” di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri, 28-29 maggio, Torino.

Naldini, M. (2007), *Famiglia e impresa*, Conferenza Nazionale della Famiglia, Sessione “Famiglia e Lavoro”, 24-26 maggio, Firenze.

Osservatorio del mercato del lavoro (2008), *Le astensioni dal lavoro delle donne nel periodo maternità e puerperio*, Provincia Autonoma di Trento, Agenzia del Lavoro, Trento.

Piazza, M. (2005), “La conciliazione come elemento chiave nella costruzione di un nuovo welfare: uno studio di caso”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 261-276.

Poggio, B., Murgia, A., De Bon, M. (2010), *In ottica di genere. Come intervenire nelle organizzazioni*, Roma, Carocci, in corso di stampa.

Ponzellini, A.M., Tempia, A. (2003), *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Roma, Edizioni Lavoro.

Provincia Autonoma di Trento (2009), *Audit Famiglia & Lavoro. Linee guida per l'attuazione dell'Audit Famiglia & Lavoro in Trentino*, (a cura del Progetto Speciale Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità), Trento.

Reyneri, E. (2005a), *Sociologia del mercato del lavoro. Il mercato del lavoro tra famiglia e welfare*, Bologna, Il Mulino.

Reyneri, E. (2005b), *Sociologia del mercato del lavoro. Le forme dell'occupazione*, Bologna, Il Mulino.

Samek Lodovici, M., Oliva, D. (2005), “Europa. Modelli di conciliazione dei tempi”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 175-200.

Saraceno, C. (2003), “La conciliazione di responsabilità familiari e attività lavorative in Italia: paradossi ed equilibri imperfetti”, in *Polis*, n. 2, pagg. 199-218.

Semenza, R. (2004), *Le trasformazioni del lavoro. Flessibilità, disuguaglianze, responsabilità dell'impresa*, Roma, Carocci.

Studio Associato Equalitas, (a cura di) (2007), *L'audit famiglia & lavoro: una conciliazione possibile*, Milano, Franco Angeli.

Tarroni, N. (2007), “Audit Famiglia & Lavoro. Un progetto culturale delle imprese per le famiglie”, in Donati, P. (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Milano, Franco Angeli.

Tempia, A. (2005), “Italia. Fasi e tipologie delle politiche di conciliazione”, in *La Rivista delle Politiche Sociali*, n. 3, pagg. 221-260.

Trifiletti, R. (2007), *Conciliazione e lavoro di cura in famiglia*, Conferenza Nazionale della Famiglia, Sessione “Famiglia e Lavoro”, 24-26 maggio, Firenze.

Villa, P. (2006), “Famiglia, impresa, società: gli effetti delle politiche di conciliazione”, in Simonazzi, A. (a cura di), *Questioni di genere, questioni di politica*, Roma, Carocci.

Zanutto, A. (a cura di) (2008) “I costi di non parità”, *I quaderni di gelso*, n.15, Trento, Edizioni 31.

## Riferimenti web

Gavio, F., Lelleri, R. (2005), *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore*, in [http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/images/documenti/ricerche/gavio\\_elleri\\_corretto.pdf](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/images/documenti/ricerche/gavio_elleri_corretto.pdf), agg. 2009.

Prandini, R., Tarroni, N. (2005), *Le politiche e gli strumenti di conciliazione dei tempi. Esperienze e modelli organizzativi nel settore pubblico, privato e privato sociale*, in [http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/images/documenti/ricerche/prandini\\_tarroni.pdf](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/images/documenti/ricerche/prandini_tarroni.pdf), agg. 2009.

## Ringraziamenti

I ringraziamenti sono sempre un compito difficile, per la possibilità di sviste, dimenticanze, parole poco adeguate o troppo enfatiche. Lo sono ancor più per me, sempre alla ricerca della parola più giusta per riassumere anni di amicizia, di condivisione o di collaborazione.

Comunque sia, non posso che iniziare ringraziando i miei genitori, per il loro costante sostegno, comprensione e fiducia anche quando le mie scelte potevano sembrare poco convincenti.

Un grazie particolare a Simone per la sua pazienza e per l'affettuoso incoraggiamento, da sempre.

Per i consigli e le indicazioni, per aver stimolato in me nuove domande e per aver guidato il mio percorso di studio, ringrazio la mia relattrice, dott.ssa Barbara Poggio.

In questi ultimi due anni ho condiviso con i/le miei/mie compagni/e di corso momenti diversi; brevi e intensi, di studio e di svago.... un grazie a tutti/e i/le compagni/e che mi hanno aiutata, in particolare ringrazio Elisa per avermi sempre sostenuta e capita e Valentina per la sua presenza sempre positiva sia nei momenti di svago che di difficoltà.

Un grazie, infine, ad Annagloria per la sua disponibilità, il suo aiuto e per aver sostenuto il mio spirito critico durante questo lavoro di ricerca.

**Progetto speciale  
Coordinamento politiche familiari  
e di sostegno alla natalità - PAT**

Via Gilli, 4 – 38121 Trento  
Tel. 0461 494112 – Fax 0461 494111  
[prog.coordinamentopolitichefamiliari@provincia.tn.it](mailto:prog.coordinamentopolitichefamiliari@provincia.tn.it)  
[www.trentinofamiglia.it](http://www.trentinofamiglia.it)

