

FAMILY AUDIT

La certificazione che valorizza
la persona, la famiglia e le organizzazioni

TRE RICERCHE
per Master in Gestione delle politiche familiari

Cristina Calzavara
Mariachiara Franzoia
Alexandra Ramirez



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO



TRENTINO FAMIGLIA N. 3.10



La collana "TRENTINOFAMIGLIA" è un'iniziativa dell'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati 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

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità" (marzo 2011)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (luglio 2011)

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)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)

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)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida per l'attuazione del Family Audit (luglio 2010)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit. La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)

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)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (febbraio 2010)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (settembre 2010)
- 4.4 Family card in Italia: un'analisi comparata (ottobre 2010)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (giugno 2011)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2012)
- 4.7 Dossier politiche familiari (aprile 2012)
- 4.8 La territorializzazione delle politiche per la famiglia. Un caso di studio: il "Trentino territorio amico della famiglia" di Matteo Orlandini (febbraio 2012)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (maggio 2013)

5. Gestione/organizzazione

- 5.1 Comunicazione – Informazione Anno 2009 (gennaio 2010)
- 5.2 Manuale dell'organizzazione (gennaio 2010)
- 5.3 Comunicazione – Informazione Anno 2010 (gennaio 2011)
- 5.4 Comunicazione – Informazione Anno 2011 (gennaio 2012)

6. Famiglia e nuove tecnologie

- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (*settembre 2010*)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale (*giugno 2010*)
- 6.3 La famiglia e i nuovi mezzi di comunicazione – Atti del convegno (*ottobre 2010*)
- 6.4 Guida pratica all'uso di Eldy (*ottobre 2010*)
- 6.5 Educazione e nuovi media. Guida per i genitori (*ottobre 2010*)
- 6.6 Educazione e nuovi media. Guida per insegnanti (*aprile 2011*)
- 6.7 Safer Internet Day 2011 - Atti del convegno (*aprile 2011*)
- 6.8 Safer Internet Day 2012 - Atti del convegno (*aprile 2012*)
- 6.9 Piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (*giugno 2012*)
- 6.10 Safer Internet Day 2013 - Atti dei convegni (*luglio 2013*)

7. Distretto famiglia

- 7.1 Il Distretto famiglia in Trentino (*settembre 2010*)
- 7.2 Il Distretto famiglia in Val di Non (*maggio 2013*)
- 7.3 Il Distretto famiglia in Valle di Fiemme (*maggio 2013*)
 - 7.3.1 Le politiche familiari orientate al benessere. L'esperienza del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme (*novembre 2011*)
- 7.4 Il Distretto famiglia in Val Rendena (*luglio 2012*)
- 7.5 Il Distretto famiglia in Valle di Sole (*giugno 2012*)
- 7.6 Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (*maggio 2013*)
- 7.7 Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (*luglio 2012*)
- 7.8 Standard di qualità infrastrutturali (*settembre 2012*)
- 7.9 Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (*maggio 2013*)

8. Pari opportunità tra uomini e donne

- 8.1 Legge provinciale n. 13 del 18 giugno 2012 “Promozione della parità di trattamento e della cultura delle pari opportunità tra donne e uomini” (*giugno 2012*)
- 8.3 Genere e salute. Atti del Convegno “Genere (uomo e donna) e Medicina”, Trento 17 dicembre 2011” (*maggio 2012*)

9. Sport e Famiglia

- 9.2 Atti del convegno “Sport e Famiglia. Il potenziale educativo delle politiche sportive” (*settembre 2012*)

10. Politiche giovanili

- 10.1 Atto di indirizzo e di coordinamento delle politiche giovanili e Criteri di attuazione dei Piani giovani di zona e ambito (*settembre 2012*)

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Via Gilli, 4 - 38121 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

A cura di: Lucia Claus, Giorgio Battocchio, Stefania Tommasini

Copertina a cura di Sabrina Camin e Lorenzo Degiampietro

Foto di copertina di Sabrina Camin

Stampa: Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento

Trento – agosto 2013

**Cristina Calzavara
Mariachiara Franzoia
Alexandra Ramirez**

FAMILY AUDIT

La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni

TRE RICERCHE
per Master in Gestione delle politiche familiari



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO



INDICE GENERALE

TRE RICERCHE

per Master in Gestione delle Politiche Familiari

Anno accademico 2011-2012

Presentazione.....	pag. 7
Premessa.....	8

FAMILY AUDIT COME STRUMENTO PER LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

di Alexandra Ramirez

1. IL FAMILY AUDIT COME STRUMENTO DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO.....	pag. 13
2. GLI STRUMENTI DELLA RICERCA E GLI OBIETTIVI.....	14
2.1 Il Piano delle attività e il Modello di rilevazione dati.....	14
2.2 Obiettivi e nota metodologica.....	16
3. IL FAMILY AUDIT. ALCUNI ELEMENTI DEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE.....	18
Figure che intervengono nel Family Audit.....	19
4. I RISULTATI DELLA RICERCA.....	20
4.1 RAPPRESENTATIVITÀ DEI MACROAMBITI FAMILY AUDIT.....	20
4.2 CONFRONTO DEI SETTORI PUBBLICO, PRIVATO E PARTECIPATO CON I MACROAMBITI	22
4.3 RISULTATI PARZIALI RELATIVI AI SINGOLI MACROAMBITI DEL <i>PIANO DELLE ATTIVITÀ</i>	22
4.3.1 <i>Macroambito</i> Comunicazione.....	23
4.3.2 <i>Macroambito</i> Cultura della conciliazione.....	24
4.3.3 <i>Macroambito</i> Organizzazione del lavoro.....	26
4.3.4 <i>Macroambito</i> Benefit e servizi.....	28
4.3.5 <i>Macroambito</i> Distretto famiglia.....	29
4.3.6 <i>Macroambito</i> Nuove Tecnologie.....	30
4.4 I RISULTATI INERENTI LE VARIAZIONI DEI <i>MODELLI DI RILEVAZIONE DATI</i>	32
4.4.1 <i>Variazione dell'occupazione</i>	32
4.4.2 <i>Indicatore contratti a tempo determinato</i>	33
4.4.3 <i>Indicatore occupazione per qualifica</i>	34
4.4.4 <i>Indicatore progressione di carriera</i>	36
4.4.5 <i>Indicatore assenza per malattia</i>	38
4.4.6 <i>Indicatori straordinario</i>	41
4.4.7 <i>Indicatore rientri dalla maternità</i>	42
4.4.8 <i>Indicatore flessibilità di orario</i>	44
5. CONCLUSIONI.....	47
Allegato n. 1 - Macroambiti e Campi di indagine e di azione.....	51
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	53

LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO NEL WELFARE AZIENDALE TRA NUOVE TECNOLOGIE E SERVIZI TIME SAVING

di Mariachiara Franzoia

PREMESSA.....	pag. 56
CAPITOLO PRIMO - IL “SISTEMA” CONCILIAZIONE OGGI TRA LEGISLAZIONE E SPERIMENTAZIONE.....	57
CAPITOLO SECONDO - PROSPETTIVE DI SVILUPPO PER UN NUOVO WELFARE	58
2.1 - Welfare aziendale per creare coesione e valore sociali.....	58
2.2 - Le potenzialità dei servizi <i>time saving</i>	63
2.3 - Il ruolo delle nuove tecnologie.....	64
CAPITOLO TERZO - IL CASO PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO	67
3.1 - Il percorso politico <i>family friendly</i>	67
3.2 - Piste di lavoro: il portale web e le leve fiscali.....	69
CONCLUSIONI.....	73
APPENDICE.....	74
Riferimenti normativi.....	74
Altri materiali.....	78
BIBLIOGRAFIA.....	81

FAMILY AUDIT: ANALISI DEI BENEFICI ECONOMICI PER LE IMPRESE CHE ADOTTANO TALE STRUMENTO DI WELFARE AZIENDALE NELL’AMBITO DELLE POLITICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO

di Cristina Calzavara

DESCRIZIONE DEL PROGETTO.....	pag. 89
1. CONTESTO	89
2. OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI.....	90
3. PROCEDIMENTO.....	90
3.1 La Banca Dati.....	90
3.2 La consegna dei certificati.....	90
3.3 Il contatto con le aziende.....	91
3.4 L'approccio.....	91
4. RISULTATI.....	92
4.1 Il part-time che fa bene (e conviene)	92
4.2 Non solo conciliazione familiare (l'importanza della formazione)	93
4.3 Tempo di bilanci (due mesi infernali)	94
4.4 Le riunioni “serali” (e infinite)	95
4.5 Pratiche di Buon Rientro (a volte basta davvero poco)	96
4.6 La lista delle disponibilità (l'efficienza dell'organizzazione)	97
4.7 La supervisione psicologica (un buon clima in azienda migliora il lavoro)	97
4.8 Il part-time quando serve (perché aspettare?)	98
CONCLUSIONI: PROBLEMI E SOLUZIONI.....	101
Il tempo.....	101
Le diverse realtà.....	101
Il personale dedicato.....	101
Il confronto fra dati.....	102
BIBLIOGRAFIA.....	103

PRESENTAZIONE

Le politiche familiari dei nostri giorni si stanno caricando di compiti sempre più ampi. La Provincia autonoma di Trento, con il supporto di analisi statistiche e con la lettura dei fenomeni sociali che gravitano sul territorio, ha monitorato le necessità delle famiglie trentine ed adottato misure a sostegno di quelle più bisognose.

Ma se è facile rilevare gli aiuti rivolti alle famiglie sul versante economico, non altrettanto visibili sono tutti quegli interventi che tentano di risolvere le problematiche che affliggono le famiglie anche sul piano dei rapporti col mondo del lavoro. Il conflitto tra vita professionale e vita privata è una minaccia alla salute ed al benessere delle persone e condiziona anche la vita familiare.

La ricerca della conciliazione famiglia e lavoro è un ambito particolarmente significativo per contribuire al benessere dei lavoratori e, conseguentemente, delle loro famiglie. Per fare qualche esempio: orari flessibili, congedi parentali, processi di lavoro oculati, servizi di prossimità a favore dei lavoratori e delle lavoratrici producono benefici tangibili non solo per le famiglie, ma anche per le organizzazioni e per l'intera comunità. Se sta bene la famiglia sta bene la società!

Per questo l'Amministrazione provinciale sostiene e segue con attenzione lo sviluppo dello standard *Family Audit* gestito dall'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili che ha il mandato di assegnare la certificazione alle organizzazioni che sviluppano al proprio interno un percorso di conciliazione. Organizzazioni che operano in provincia di Trento e nel resto d'Italia e che, aderendo al progetto, possono acquisire un marchio che le contraddistingue anche sul piano della responsabilità sociale.

La pubblicazione di questi tre project works favorisce la diffusione nel sociale non solo dell'importante concetto della conciliazione famiglia-lavoro, ma anche a far conoscere alcuni benefici che vanno a vantaggio delle organizzazioni impegnate in questo processo.

Alle tre autrici un ringraziamento per l'impegno profuso, all'Agenzia per la famiglia lo stimolo a continuare su questa strada che può portare verso nuovi orizzonti della vita sociale.

Ugo Rossi

Assessore alla salute e alle politiche sociali

PREMESSA

Da cinque anni è attivo il processo di certificazione *Family Audit*, sostenuto dalla Provincia autonoma di Trento tramite l'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, con la volontà di diffondere e di adottare nuovi strumenti e soluzioni capaci di incidere sull'organizzazione dei tempi nei territori, sulle modalità e contenuti del lavoro, sui processi organizzativi, sulla condivisione dei carichi e delle responsabilità di cura tra donne e uomini, al fine di favorire una più efficace conciliazione tra le diverse sfere di vita, evitando che la scelta familiare risulti penalizzata.

Family Audit è uno strumento manageriale che intende promuovere un cambiamento culturale all'interno delle organizzazioni particolarmente attente al benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Lo standard del *Family Audit* dentro le organizzazioni, iniziato appunto nel 2008, ha l'età per sottoporsi ad un'analisi anche scientifica e statistica per verificare se le aspettative iniziali si stiano realizzando. I dati raccolti, le azioni poste in essere dalle organizzazioni, gli incontri dei gruppi direzionali e dei gruppi di lavoratori all'interno delle aziende riempiono oggi un grosso bagaglio che si presta ad essere inventariato e studiato.

La cultura dei servizi alla persona che sta velocemente evolvendo, i fenomeni sociali in cammino verso un cambiamento radicale degli stili di vita, la ricerca del benessere che passa anche attraverso la conciliazione famiglia e lavoro sono soltanto alcuni indicatori che spingono le organizzazioni a ricercare soluzioni che valorizzino la singola persona, ma anche il capitale umano nel suo insieme all'interno dell'organizzazione. E, tutto questo, per un reciproco vantaggio in termini di benessere ed in termini anche economici.

Le Facoltà di Economia, Giurisprudenza, Sociologia dell'Università di Trento e il Centro studi interdisciplinari di Genere hanno organizzato in collaborazione con la Provincia autonoma di Trento e con Trentino School of Management (tsm), nell'anno accademico 2011-12, un Master Universitario di II livello in "Gestione delle Politiche familiari" con l'obiettivo di preparare figure manageriali esperte in politiche *family friendly*. Il corso fornisce competenze interdisciplinari di analisi, di progettazione e di attuazione di azioni e politiche familiari che favoriscono una migliore armonizzazione tra le diverse sfere di vita degli individui.

Così tre studentesse si sono dedicate, ciascuna con un proprio project work, ad approfondire un aspetto del processo dell'*Audit*. La pubblicazione raccoglie queste tre ricerche che da un lato vanno ad affiancare ed arricchire altri studi già effettuati sull'argomento e, dall'altro, quali tessere di un mosaico che si completerà nel tempo, contribuiscono a costruire il quadro d'insieme di ciò che sta evolvendo nel territorio della provincia di Trento e, con la sperimentazione nazionale, anche nel resto dell'Italia.

Alexandra Ramirez affronta il tema con una visione d'insieme dove il *Family Audit* è analizzato come strumento efficace per favorire la conciliazione famiglia e lavoro.

Mariachiara Franzoia si sofferma su un aspetto particolarmente attuale qual è la valorizzazione del capitale umano in azienda. Nonostante possa sembrare lapalissiano, non sempre nel mondo del lavoro si coglie l'equivalenza che se il lavoratore sta bene produce anche di più e meglio.

Cristina Calzavara illustra, invece, i benefici economici per le imprese che adottano strumenti a favore della conciliazione vita-lavoro. Quasi a correlare quanto sostenuto dallo studio precedente.

Sono piccole tessere, come si diceva sopra, con alcuni limiti, ma non per questo prive di alcune significative e importanti conclusioni che dovrebbero incentivare altre organizzazioni ad intraprendere al proprio interno il cammino di analisi e di revisione del management.

Non sempre le attività di ricerca hanno trovato facile cammino nella raccolta di dati e di informazioni presso le organizzazioni prese in esame. A volte la varietà gestionale delle aziende analizzate hanno resa difficile la comparazione dei risultati emersi tanto che qualche conclusione potrebbe sembrare azzardata. Gli esiti delle ricerche, in particolare la prima e la terza, hanno però contribuito ad individuare in maniera chiara piste di lavoro in cui perfezionare strumenti utili a leggere le dinamiche di cambiamento e il rapporto costi/benefici per un'organizzazione certificata *Family Audit*. E' anche vero che le innovazioni e le trasformazioni colte all'interno delle aziende lasciano ben sperare in un percorso che sempre più favorisce la conciliazione famiglia-lavoro a vantaggio del benessere della persona che lavora e di chi gli sta intorno.

Luciano Malfer

FAMILY AUDIT COME STRUMENTO PER LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

Alexandra Ramirez

1. IL FAMILY AUDIT COME STRUMENTO DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

Premessa

La parola “conciliazione” deriva etimologicamente dal latino e letteralmente significa «chiamare insieme», nel senso di «unire» e «mettere d'accordo». Questo termine si riferisce, quindi, sia a un'azione, quella di mettere insieme, sia all'effetto di tale azione, cioè l'accordo, la pacificazione, l'armonia. Applicato al campo dei rapporti tra lavoro e famiglia, esso comincia a essere introdotto nei documenti ufficiali dell'Unione Europea agli inizi degli anni novanta e definisce la volontà di predisporre direttive, informative, raccomandazioni e suggerimenti ai diversi Paesi affinché adottino misure in grado di salvaguardare la possibilità di conciliare la vita familiare con quella lavorativa.

Misure di conciliazione sono tutte quelle facilitazioni che, intenzionalmente o no, sostengono la combinazione di lavoro retribuito e responsabilità di cura, tutte le strategie tese a conciliare domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno problematico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana (Rossi, 2011)¹

Il passaggio alla società industriale, il mutamento delle condizioni economiche, l'ingresso della donna nel mercato del lavoro hanno costituito il punto di partenza per la conciliazione famiglia e lavoro, di seguito CFL.

La CFL nasce inizialmente come un strumento indirizzato alle donne per agevolarle nello svolgimento dei diversi ruoli e lavori che da essi si desumono: lavoro di cura, lavoro retribuito, lavoro di assistenza, rapporto con le agenzie formative e le istituzioni, lavoro di sostegno familiare. Le donne che nel tempo erano state strumenti di conciliazione diventano, con il loro ingresso nel mercato del lavoro, bisognose di conciliazione (Piazza)².

Nella prospettiva dell'Unione Europea, la conciliazione famiglia e lavoro è una strategia importante per aumentare l'occupazione femminile e quindi combattere la povertà e per fermare il calo di fecondità che mette a rischio il ricambio generazionale nonché la sostenibilità del sistema economico. In effetti, negli anni '50 in Italia, il tasso di fecondità supera il 2,1%³ di figli per donna mentre nel 2011, secondo l'Istat, il tasso si attesta intorno all'1,4%.

Sta di fatto che nel calo di fecondità hanno inciso elementi come:

- la flessibilità/frammentazione del mercato del lavoro, che spesso si traduce in minori garanzie di reddito e di stabilità nel tempo;
- certi aspetti culturali che ostacolano un'equa redistribuzione tra uomini e donne dei compiti casalinghi e familiari;
- l'insufficienza di servizi per il sostegno delle funzioni genitoriali e di cura e per il risparmio di tempo in generale.

Dopo gli anni '90 la connotazione “femminile” conferita alla CFL è stata messa in discussione. E' riduttivo considerare la CFL come una questione che riguarda le donne, la crescita di occupazione femminile e le pari opportunità.

¹ Rossi, Giovanna. <http://www.sussidiarieta.net/files/Rossi.pdf> - pubblicato nel 2011.

² Tratto dalla lezione del master in gestione delle politiche familiari. Trento, 2012.

³ 2,1 è il tasso che assicura l'equilibrio della popolazione.

La CFL è uno strumento di sviluppo sociale che si collega strettamente alle politiche familiari in essere e riguarda i singoli individui e le loro forme di aggregazioni sociali, ovverosia le imprese, le istituzioni, le associazioni, ecc.

Data l'importanza di questa tematica, in Trentino, l'amministrazione pubblica – in particolare la Provincia Autonoma di Trento - ha inserito la CFL in una logica sistemica di politiche familiari creando un'apposita certificazione denominata Family Audit.

La certificazione Family Audit⁴ è l'oggetto di questo studio.

Il lavoro qui presentato è una ricerca valutativa che ha come obiettivo primario quello di rilevare 'se' e 'come' la certificazione Family Audit favorisca la CFL all'interno delle organizzazioni⁵ che hanno partecipato alla sperimentazione trentina dello standard iniziata tra il 2007 e il 2008.

Si tratta di diciotto⁶ organizzazioni con sede in Trentino che hanno attivato 15 processi di certificazione e che, secondo il criterio di composizione del capitale, si suddividono in sette organizzazioni di natura privata⁷; quattro di natura pubblica e quattro di natura partecipata (capitale pubblico e privato).

Il campione è rappresentato da società cooperative che offrono servizi per le piccole medie imprese (27,28%) e da cooperative sociali (16,67%) che prestano servizi di cura e assistenza a favore di soggetti deboli e/o in condizioni di disagio. L'altra metà circa del campione (44,45%) è rappresentato da enti pubblici o società a forte partecipazione pubblica operanti nel settore dell'edilizia, della viabilità, della ricerca e della formazione (Veronesi, 2010).

2. GLI STRUMENTI DELLA RICERCA E GLI OBIETTIVI

La ricerca è stata realizzata con metodi non intrusivi (Corposanto, 2004)⁸ e quindi attraverso un'analisi documentale sono stati studiati il *Piano delle attività* e il *Modello di rilevazione dati* delle diciotto organizzazioni.

2.1 Il Piano delle attività e il Modello di rilevazione dati

Il *Piano delle attività* è lo strumento programmatico delle misure di conciliazione che l'organizzazione intende realizzare nella fase attuativa della certificazione (di durata 3 anni), al fine di agevolare nonché migliorare la CFL.

La singola azienda che intende certificarsi Family Audit è tenuta a realizzare al suo interno un'analisi approfondita dei processi del lavoro e delle modalità organizzative, individuando, se presenti, elementi d'ostacolo alla conciliazione famiglia e lavoro.

L'organizzazione compie tale analisi attraverso l'azione congiunta del gruppo interno dell'audit e del consulente (successivamente illustrato) che verificano la situazione di partenza ed esplorano i macroambiti della certificazione (i macroambiti sono 6, suddivisi internamente in 11 campi di indagine e di azione, come da tabella n. 1), al fine di redigere il *Piano delle attività*.

⁴ Le Linee guida del Family Audit sono state approvate con provvedimento della Giunta provinciale di Trento n. 1364/2010 e successive modifiche.

⁵ In questa ricerca la parola "organizzazione" indica le imprese pubbliche o private e gli enti pubblici certificati Family Audit.

⁶ Sono 15 organizzazioni che hanno attivato 18 processi di certificazione.

⁷ Nello specifico due organizzazioni hanno attivato il processo coinvolgendo altre aziende. Con la prima organizzazione erano collegate altre due organizzazioni per un totale di tre aziende e, nel secondo caso, un'organizzazione ha compreso anche una azienda collegata, avendo così per risultano due organizzazioni. Il totale complessivo è quindi di 18 richieste di certificazione.

⁸ Corposanto, Cleto. Metodologia e tecniche non intrusive nella ricerca sociale. Franco Angeli. Milano. 2004

Tabella n. 1 delle Linee guida Family Audit

MACRO AMBITI	CAMPI DI INDAGINE E DI AZIONE
A. Organizzazione del lavoro	<ol style="list-style-type: none"> 1) Orari: turnazioni, flessibilità, congedi parentali, pause, permessi, ecc.; 2) Processi di lavoro: distribuzione delle competenze, lavoro di team, sistemi di delega, orari delle riunioni, priorità, carichi di lavoro, pianificazione, ecc. 3) Luoghi di lavoro: telelavoro, lavoro decentrato, mobilità al posto di lavoro, ecc.
B. Cultura della conciliazione	<ol style="list-style-type: none"> 4) Competenza dei dirigenti: know-how e competenze dei dirigenti nella gestione della conciliazione, programmi di formazione/sensibilizzazione, filosofia aziendale, comportamenti ed attitudini dei dirigenti, ecc. 5) Sviluppo del personale: know-how e competenze dei dipendenti nella gestione della conciliazione, programmi di formazione/sensibilizzazione, comportamenti ed attitudini, pari opportunità, sistemi di valutazione non discriminanti, competenze, qualifiche, esigenze, rispetto delle fasi di vita, gestione della maternità e dei congedi, ecc.
C. Comunicazione	<ol style="list-style-type: none"> 6) Strumenti per informazione e comunicazione: strumenti, politiche e modalità di comunicazione interna ed esterna, responsabilità, competenze, ecc.
D. Benefit e servizi	<ol style="list-style-type: none"> 7) Contributi finanziari: sistemi premianti, assicurazioni, mutue, casse per prestazioni mediche, borse di studio ai figli, ecc. 8) Servizi alla famiglia: cure, mensa, assistenza ai figli nei periodi di chiusura delle scuole, uso di attrezzature aziendali, consulenza/mediazione, servizi di <i>time-saving</i>, sostegno della genitorialità, ecc.
E. Distretto famiglia	<ol style="list-style-type: none"> 9) Riorientamento dei propri servizi secondo le logiche e le finalità del Distretto famiglia tramite la diversificazione dei propri prodotti/servizi o la messa in campo di nuovi prodotti/servizi 10) Responsabilità sociale d'impresa: adozione strategie e sistemi di rendicontazione che informano correttamente sul valore sociale creato e distribuito
F. Nuove tecnologie	<ol style="list-style-type: none"> 11) Orientamento ai servizi ICT: presenza presso l'organizzazione di una strategia esplicita sul ruolo che le nuove tecnologie possono apportare per ottimizzare il tempo del dipendente e dell'organizzazione stessa

La certificazione richiede che il *Piano delle attività* sia costantemente monitorato ed eventualmente integrato con nuove attività lungo i tre anni della fase attuativa dello standard. Ogni anno l'organizzazione ha l'obbligo di presentare all'Ente di certificazione i report di aggiornamento del *Piano*. La lettura dei report permette di cogliere le attività di conciliazione effettivamente realizzate.

Il *Modello di rilevazione dati* è, invece, uno strumento di misurazione che fotografa la situazione del personale dell'organizzazione rispetto ad alcuni indicatori specifici, quali ad esempio: il numero di occupati, le progressioni di carriera, l'orario di lavoro straordinario, i rientri dalla maternità, la flessibilità dell'orario, ecc. Permette, inoltre, di cogliere eventuali bisogni di conciliazione dei dipendenti, orienta il lavoro del consulente e del gruppo dell'audit nella scelta delle attività da realizzare e favorisce anche il monitoraggio delle medesime attività.

Il *Modello di rilevazione dati* è funzionale a tutto l'iter di Audit. Il primo modello fa riferimento ai dati dell'annualità precedente all'avvio della certificazione (ad esempio: se l'organizzazione X avvia il processo di certificazione nel 2013, il modello dei dati avrà le informazioni dell'anno 2012, modello 0). L'organizzazione successivamente, è tenuta ad aggiornare i dati del modello a cadenza annuale per tutta la fase attuativa del processo (per continuare l'esempio: l'organizzazione che parte nel 2013 con il modello del 2012 – anno zero - concluderà il percorso di certificazione nel 2016 con un modello che farà riferimento ai dati del 2015 – terzo anno). Così facendo, un'organizzazione nell'arco di un processo di certificazione compilerà 4 *Modelli di rilevazione dati*.

In questa ricerca sono stati confrontati, per ogni singola organizzazione, alcuni indicatori del *Modello di rilevazione dati* relativo alla prima annualità (anno 2009) con quello della terza annualità (anno 2011).

La scelta della prima annualità si deve al fatto che alcune organizzazioni hanno avuto delle difficoltà nella compilazione del modello 0. Queste difficoltà non sono state superate totalmente nella compilazione del secondo modello dell'annualità 1, per cui nella costruzione degli indicatori si segnala di volta in volta con un'apposita nota il numero di organizzazioni preso in esame.

Con il confronto si vuole osservare il punto di partenza dell'organizzazione in materia di CFL e il punto di arrivo grazie al percorso di certificazione, anche se c'è piena consapevolezza che nelle variazioni delle indicatori influiscono variabili che non sono necessariamente legate alle attività di conciliazione realizzate attraverso l'attivazione dell'iter di Audit.

2.2 Obiettivi e nota metodologica

L'analisi e il confronto dei *Piani delle attività* e dei *Modelli di rilevazione dati* hanno come obiettivi:

- a. conoscere e descrivere le misure adottate dalle singole organizzazioni nel loro percorso di certificazione;
- b. individuare elementi comuni e/o discordanti tra le organizzazioni considerando anche la conformazione del capitale;
- c. identificare, per ogni singola organizzazione, le variazioni di alcuni indicatori del *Modello di rilevazione dati*;
- d. rilevare, ove possibile, l'incidenza che hanno avuto le attività di conciliazione realizzate dalle organizzazioni sui seguenti indicatori: occupazione, progressioni di carriera, straordinario, rientri dalla maternità, flessibilità dell'orario. Per alcuni di questi indicatori si considera la componente di genere e quella relativa ai carichi di cura⁹.

⁹ Con il termine "carico di cura" all'interno del Family Audit si intende l'impegno di cura e/o assistenza che il singolo lavoratore ha verso figli minori di 16 anni oppure altri parenti, entro il secondo grado, bisognosi di assistenza.

Nella ricerca si definisce in primo luogo lo standard Family Audit e gli elementi che lo costituiscono. Per approfondire lo standard si può consultare il sito: www.familyaudit.org.

Si studiano i *Piani delle attività*, rilevando, inoltre, la quantità e la qualità delle attività di CFL effettuate dalle organizzazioni durante i tre anni di certificazione. Attraverso appositi grafici si evidenziano gli andamenti dei vari macroambiti della certificazione.

Si identificano e si segnalano alcune *best practice*¹⁰ di conciliazione attuate dalle organizzazioni attraverso il Family Audit.

Si prendono in esame gli indicatori dei vari *Modelli di rilevazione dei dati* e si segnalano le loro rispettive variazioni.

Si raccolgono i tratti salienti della ricerca in forma di conclusioni e si chiude lo studio con un allegato e le note bibliografiche.

I risultati dello studio non possono essere generalizzati ad una popolazione diversa dal campione preso in considerazione.

Nota bene: ogni riferimento fatto al maschile comprende anche il femminile.

¹⁰ Si veda www.familyaudit.org/bancadati

3. IL FAMILY AUDIT. ALCUNI ELEMENTI DEL PROCESSO DI CERTIFICAZIONE

Il Family Audit è una certificazione nata in Trentino con l'obiettivo di promuovere un cambiamento organizzativo e manageriale all'interno delle organizzazioni pubbliche e private, di piccole, medie e grandi dimensioni. Tale standard incentiva l'adozione di misure indirizzate all'armonizzazione dei tempi tra la vita familiare e la vita lavorativa. Il Family Audit vuole anche essere uno strumento efficace per ridurre la disparità tra uomini e donne e tra persone che hanno diversi carichi familiari.

Le Linee guida dello standard regolamentano tutto l'iter di certificazione.

L'organizzazione che si certifica Family Audit riceve il relativo marchio identificativo a dimostrazione del processo compiuto.

Il percorso di certificazione richiede alle organizzazioni la realizzazione di:

- un'analisi ampia e partecipata.
Il coinvolgimento dei dipendenti nel mettere a fuoco le misure di conciliazione è un prerequisito della certificazione. I dipendenti, con il supporto di un consulente Family Audit, analizzano i propri bisogni e quelli dell'organizzazione in un'ottica di corresponsabilità. L'analisi avviene attraverso la costituzione di un gruppo di lavoro interno, rappresentativo delle diversità¹¹ presenti in azienda.
Il referente interno dell'audit - figura nominata dalla direzione dell'azienda - è la persona responsabile del coordinamento del gruppo e del processo di certificazione.
- una valutazione sistematica e standardizzata.
L'organizzazione rileva, attraverso il documento "*Modello di rilevazione dati*", l'informazione relativa a una gamma di indicatori identificativi della composizione del personale.
Gli indicatori sono funzionali a conoscere i carichi di cura del personale, la strutturazione degli orari, il livello di assenteismo, di turn-over, ecc.
La misurazione degli indicatori consente sia di individuare gli ambiti di criticità aziendale, che possono anche essere sconosciuti all'organizzazione stessa, sia di mettere in campo un piano di valutazione dell'efficacia delle azioni adottate.
- la promozione di un cambiamento organizzativo e culturale.
L'adozione del Family Audit introduce elementi virtuosi all'interno delle organizzazioni che mirano alla diminuzione dello stress psico-fisico dei lavoratori, alla creazione di effetti positivi sul clima organizzativo e sul livello di soddisfazione dei lavoratori, all'aumento dell'attrattività dell'organizzazione nel mercato del lavoro, all'aumento della qualità delle prestazioni da parte dei lavoratori, quindi della produttività.

¹¹ Per diversità si intendono la diversità di carico di cura, di genere, di qualifica, di anzianità, di collocazione geografica qualora ci siano più sedi, ecc.

Figure che intervengono nel Family Audit

Nel processo di certificazione Family Audit oltre all'organizzazione intervengono:

a. il **consulente**: professionista, accreditato dalla Provincia Autonoma di Trento e iscritto ad apposito registro, accompagna e supporta le organizzazioni attraverso:

- la consulenza, l'orientamento e l'ascolto del management aziendale: il consulente e i vertici aziendali fissano i propri criteri di attuazione. Il consulente entra in contatto con la filosofia aziendale e il management dichiara gli obiettivi e le motivazioni presenti alla base dell'attivazione del processo di certificazione.

- il supporto e l'orientamento del gruppo interno dell'audit: il consulente opera con il gruppo dell'audit per elaborare il *Piano delle attività*, che è il risultato di un processo dialogico e di mediazione, in cui si prendono in considerazione i diritti, i doveri, i bisogni del personale e le relative proposte per il miglioramento del benessere dei lavoratori e del clima aziendale.

Il *Piano delle attività* è validato dal rappresentante legale dell'organizzazione con apposita firma.

b. il **valutatore**: professionista accreditato dalla Provincia Autonoma di Trento e iscritto ad apposito registro, con il compito di verificare e monitorare la congruenza tra le Linee guida dello standard e il processo vero e proprio operato dall'organizzazione;

c. il **consiglio dell'audit**: comitato preposto allo svolgimento di varie funzioni tra cui il riconoscimento del certificato Family Audit alle organizzazioni. E' composto da persone rappresentative del mondo istituzionale, della realtà accademica ed economica, nonché delle associazioni preposte alla tutela di interessi collettivi e dell'associazionismo familiare;

d. l'**ente di certificazione**: la Provincia Autonoma di Trento è l'ente di certificazione, proprietaria dello standard. Rilascia i certificati base e finale Family Audit e stabilisce gli aspetti organizzativi nonché procedurali dello standard; accredita inoltre i consulenti e i valutatori.

4. I RISULTATI DELLA RICERCA

Le misure del Family Audit della sperimentazione trentina comprendente le 18 organizzazioni hanno interessato 6.856 persone, di cui più della metà sono di sesso femminile.

In particolare le donne sono più numerose degli uomini nei settori pubblico e privato. Di fatto nel settore privato il 65% delle persone che vi lavorano sono di sesso femminile.

Nel settore pubblico la presenza femminile è superiore di 4 punti percentuali rispetto a quella maschile (52% donne e 48% maschi).

Invece, il settore partecipato è a maggioranza maschile. Le donne sono circa un terzo della totalità del campione (38%).

Dipendenti medi del periodo 2009 -2011 per tipo di organizzazione

Tipo di organizzazione	Occupati femmine	Occupati maschi	Occupati totali
Partecipata	265	425	690
Privata	669	354	1.023
Pubblica	2.670	2.473	5.143
Totale	3.604	3.252	6.856

Tab. 2- Numero di occupati coinvolti nel Family Audit divisi per genere

Dopo aver inquadrato il numero di beneficiari delle misure di conciliazione famiglia e lavoro si illustra come hanno operato le organizzazioni e quali sono i macroambiti che sono stati privilegiati nell'individuazione delle attività di conciliazione.

4.1 Rappresentatività dei macroambiti Family Audit

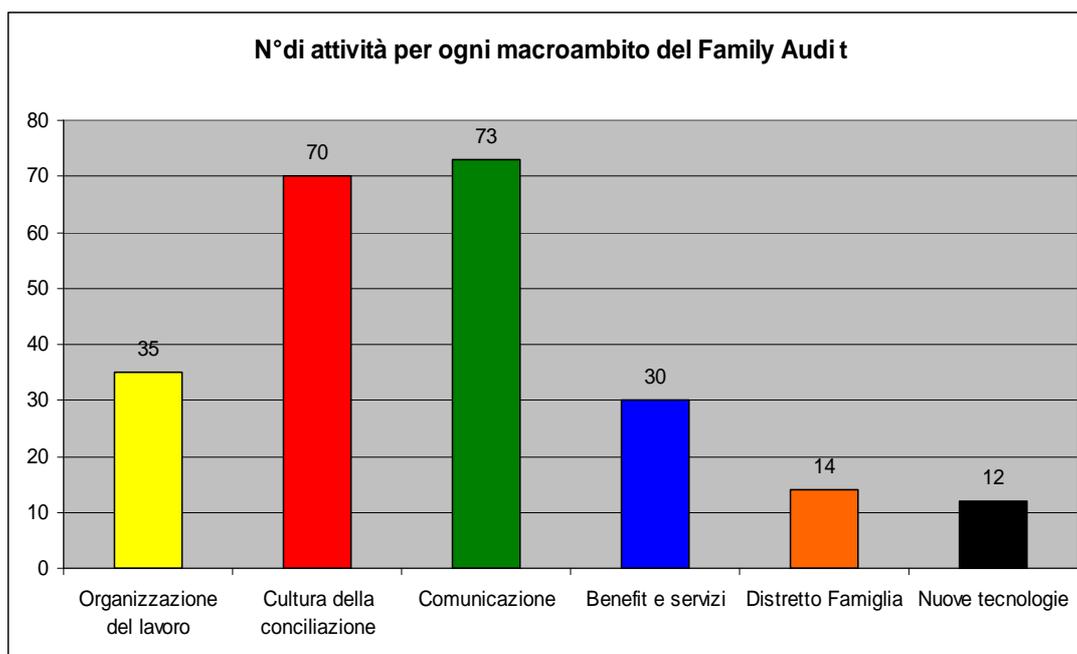


grafico 1

Il grafico n. 1 indica che le organizzazioni hanno prevalentemente realizzato attività afferenti ai macroambiti *Comunicazione* (31%) e *Cultura della conciliazione* (30%). Attività che solitamente non comportano un costo economico per le aziende.

La strutturazione e l'organizzazione del lavoro (15%), con misure riferite all'orario, alla banca delle ore, al telelavoro, ecc. sono al terzo posto. Il macroambito *Organizzazione del lavoro* rappresenta uno dei nodi cardine della certificazione. In esso rientrano le azioni che modificano le condizioni di lavoro del personale e incidono direttamente sulla gestione del tempo.

Il macroambito dei *Benefit e Servizi* (12%) è al quarto posto. L'accento, come si vedrà in seguito, è stato posto sui servizi, più che sui benefit. Il settore pubblico, nel rispetto della normativa che vieta l'assegnazione al personale di benefit non stabiliti nella contrattazione collettiva, non ha realizzato delle attività afferenti al campo denominato "contributi finanziari".

Infine, con parità di peso, il macroambito *Distretto Famiglia* (4%) e il macroambito delle *Nuove Tecnologie* (4%). Questi due macroambiti risultano essere i meno esplorati. Inseriti nelle Linee guida della certificazione in un momento successivo all'avvio della sperimentazione, presentano un risvolto sfidante e innovativo per le organizzazioni.

L'estratto delle definizioni relative ai campi di indagine e di azione che compongono i macroambiti sono presente nell'allegato n. 1.

Passiamo ora a osservare l'operato delle organizzazioni suddivise per settori.

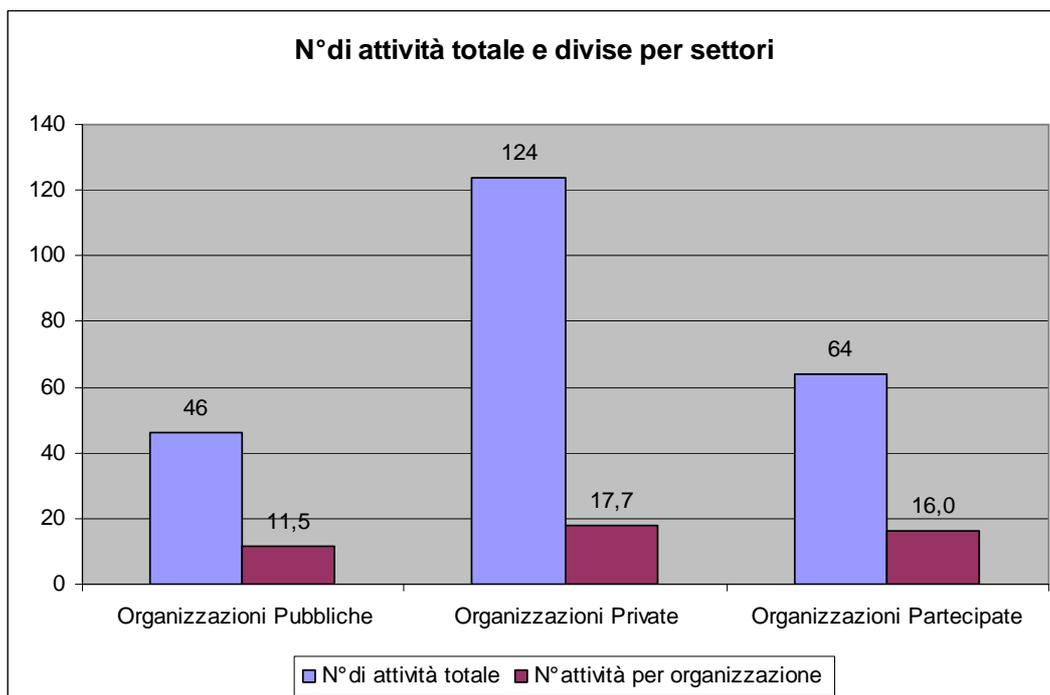


grafico 2

Il grafico n. 2 fornisce due informazioni: la barra viola indica il totale del numero di attività che le organizzazioni dei vari settori hanno attivato. Ad esempio, le 4 organizzazioni del settore pubblico, nel triennio di certificazione, hanno messo in campo un totale di 46 attività di conciliazione famiglia e lavoro.

La barra bordeaux, invece, fa riferimento alla media del numero di attività per ogni singola organizzazione.

Quindi, per proseguire l'esempio, le 4 organizzazioni del settore pubblico, in media, hanno realizzato 11,5 attività, al di sotto di quanto realizzato dalle organizzazioni degli altri due settori.

Il primato va alle sette organizzazioni del settore privato che hanno messo in campo una media di 17,7 attività di conciliazione mentre le 4 organizzazioni del settore partecipato registrano una media pari 16 attività di conciliazione.

Nella sezione dedicata agli indicatori del *Modello di rilevazione dati* si potrà osservare quanto siano state incisive le attività di conciliazione nel perseguimento di un equilibrio tra gli impegni della vita lavorativa e della vita familiare e privata.

4.2 Confronto dei settori pubblico, privato e partecipato con i macroambiti Family Audit

Si rileva ora il numero di azioni distinguendo i vari campi di indagine e di azione per ciascun settore.

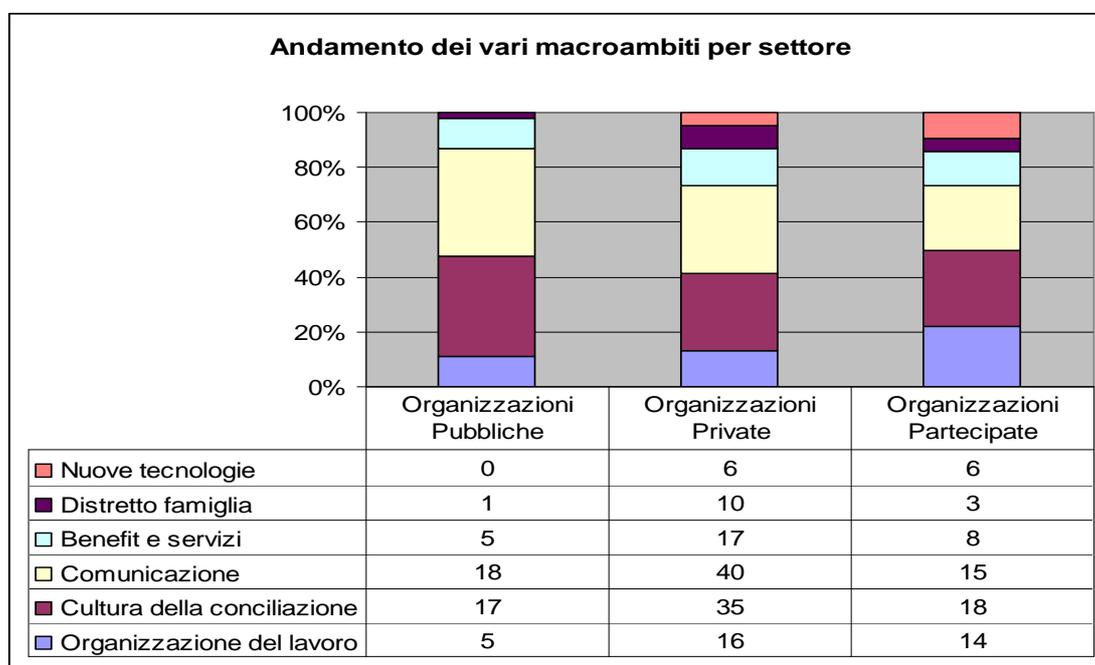


grafico 3

Il grafico n. 3 evidenzia nuovamente un tratto comune a tutti i tre settori, colto anche attraverso il grafico n. 1 relativo alla massiccia attivazione di attività inerenti i macroambiti della *Cultura della conciliazione* e della *Comunicazione*.

Inoltre, il grafico n. 3 permette anche di osservare che il settore privato e il settore pubblico eccellono nella comunicazione mentre il settore partecipato è particolarmente attento alla cultura della conciliazione.

Le organizzazioni del settore privato e partecipato hanno realizzato, per ogni macroambito, delle apposite attività. A differenza delle organizzazioni del settore pubblico che non hanno messo in campo attività legate al macroambito delle *Nuove tecnologie*.

4.3 Risultati parziali relativi ai singoli macroambiti del *Piano delle attività*

Una volta evidenziato il comportamento generale delle organizzazioni e realizzato il confronto dei vari settori, si procede con l'analisi dei singoli macroambiti. Nella strutturazione di tale analisi si presentano i macroambiti

in ordine decrescente, rispetto alla numerosità delle attività, per cui si parte dal macroambito della *Comunicazione* (maggiormente rappresentato) fino ad arrivare al macroambito delle *Nuove tecnologie* contenente il minor numero di attività.

Inoltre, in questa sezione si tengono conto delle azioni di conciliazione attivate dalle singole organizzazioni. A tal proposito si individuano e segnalano alcune *best practices*

4.3.1 Macroambito *Comunicazione*

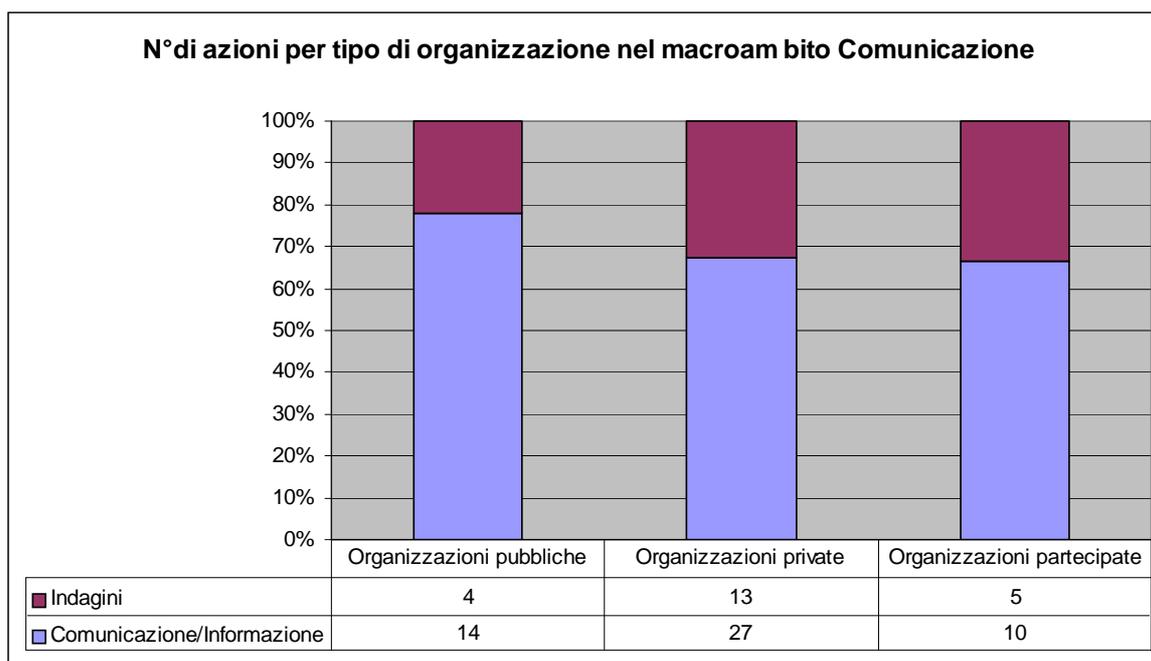


grafico 4

Questo macroambito è composto da due campi di indagine e di azione:

- campo delle attività di comunicazione/informazione;
- campo delle indagini.

Nel primo campo si trovano tutte le attività comunicative volte a favorire la sensibilizzazione sulla tematica conciliazione famiglia e lavoro attraverso la diffusione di notizie/servizi/eventi, ecc.

Nel secondo campo, per indagini s'intendono tutte le attività che permettono la raccolta di informazioni sui bisogni di conciliazione e/o sull'efficacia delle azioni messe in atto per dare risposte ai medesimi bisogni.

In questo macroambito il 70% delle attività sono di tipo comunicativo/informativo, il restante 30% concerne la voce indagini.

Relativamente a questo macroambito, il settore privato ha attivato il 54% di attività, il settore pubblico il 25% ed il settore partecipato il 21%.

Alcune buone pratiche Family Audit del macroambito *Comunicazione*:

Comunicazione/informazione

- creazione di una sezione in intranet per la pubblicazione di documenti, link di utilità generale per i dipendenti e le proprie famiglie;
- attivazione di un forum sulla conciliazione famiglia e lavoro;
- incontri di aggiornamento relativi all'avanzamento del processo Family Audit;
- realizzazione di un documento di buone pratiche Family Audit;
- creazione di una bacheca elettronica sulla conciliazione famiglia e lavoro;
- creazione di uno sportello dedicato alla conciliazione famiglia e lavoro;
- predisposizione di una vademecum sia in formato cartaceo che on-line concernente gli aspetti legati alla conciliazione famiglia e lavoro.

Indagini

- analisi del clima aziendale per verificare il livello di benessere organizzativo ed eventuali problemi legati alla conciliazione;
- realizzazione di un'indagine per l'attivazione di eventuali convenzioni;
- indagine sui bisogni di conciliazione e monitoraggio permanente del forum;
- utilizzo del modello di rilevazione dati per il monitoraggio degli obiettivi stabiliti nella fase preliminare della certificazione.

4.3.2 Macroambito Cultura della conciliazione

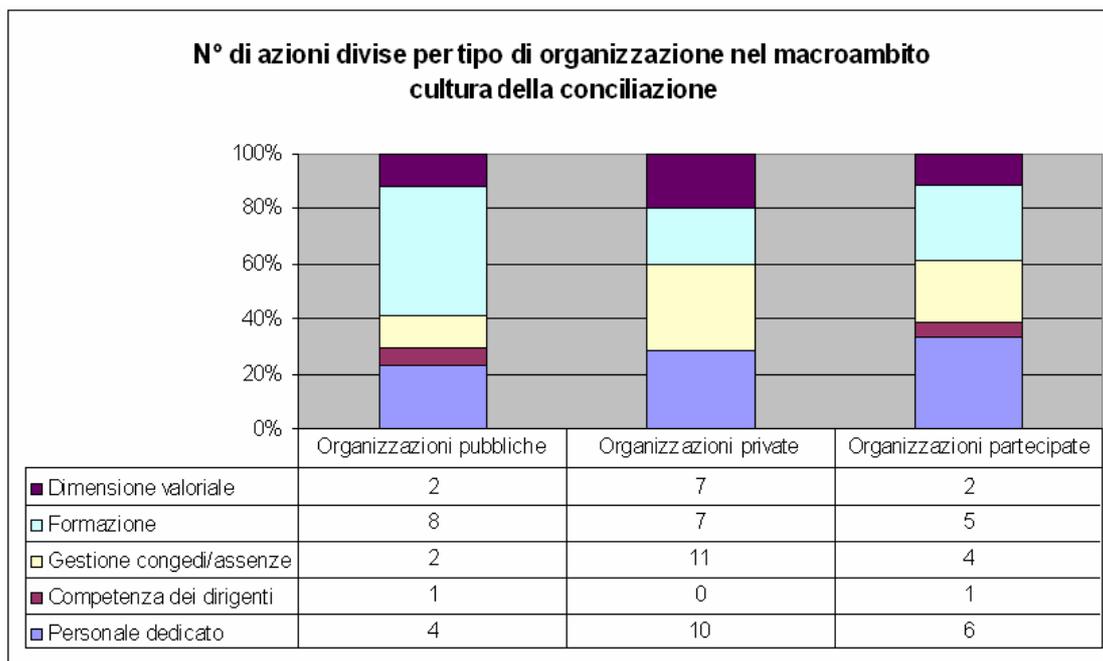


grafico 5

Il macroambito *Cultura della conciliazione* è formato dai seguenti campi di indagine e di azione:

- personale dedicato;
- competenza dei dirigenti;
- gestione congedi/lunghe assenze;
- formazione;
- dimensione valoriale.

Le attività ricadenti nel campo di azione **personale dedicato**, ovvero la nomina di una persona e/o l'individuazione di un gruppo con l'incarico di lavorare per consolidare e monitorare la CFL, rappresentano il 28% di questo macroambito.

All'interno delle organizzazioni nasce una nuova figura, il **referente per la conciliazione famiglia e lavoro**. E' di solito l'evoluzione naturale del ruolo compiuto dal referente dell'audit, il quale, una volta concluso il processo di certificazione, diventa il referente per la conciliazione e svolge funzioni di presidio dei bisogni di conciliazione.

In alcuni casi, anche il gruppo dell'audit viene istituzionalizzato e dotato di funzioni precise per affiancare il referente per la conciliazione nell'espletamento delle proprie mansioni.

In merito alla **formazione** (28% delle attività), si è potuto verificare dalla lettura dei report che i percorsi formativi non sono stati circoscritti soltanto alla tematica della conciliazione famiglia e lavoro, ma sono stati organizzati corsi con obiettivi più ampi per migliorare le competenze lavorative e sensibilizzare sul tema del genere e delle pari opportunità.

Sono state create delle procedure e si sono fatti sforzi considerevoli per **gestire i congedi e le lunghe assenze** (24%). In alcuni casi sono stati costruiti appositi vademecum e individuati dei tutor per accompagnare la fase di rientro al lavoro.

Le organizzazioni hanno ridefinito la propria **dimensione valoriale** (15%) introducendo principi riguardanti la CFL nei codici etici, regolamenti interni, codici della qualità, ecc.

Infine, il campo denominato **competenza dei dirigenti** (1%), poco trattato dalle aziende.

Il 50% delle azioni del macroambito *Cultura della conciliazione* sono state attivate dal settore privato ma, tra queste, nessuna è stata indirizzata alla componente dirigenziale. Il restante 50% si è suddiviso tra il settore pubblico e il settore partecipato.

Il settore pubblico punta principalmente sulla formazione mentre il settore privato cura particolarmente le procedure per agevolare i rientri al lavoro dopo un periodo di lunga assenza da parte del personale.

Alcune buone pratiche Family Audit riferite al macroambito *Cultura della conciliazione*:

- a. *istituzionalizzazione della figura referente per la conciliazione;*
- b. *stabilizzazione del gruppo dell'audit;*
- c. *introduzione di criteri per valutare la dirigenza e il suo impegno nell'ambito della conciliazione famiglia e lavoro;*
- d. *inserimento della tematica della conciliazione all'interno delle riunioni del CdA;*
- e. *adozione di una procedura interna per agevolare il contatto tra l'azienda e il dipendente nel periodo di assenza di quest'ultimo, attraverso:*
 - *la realizzazione di linee guida/vademecum;*
 - *il reindirizzamento alla casella di posta personale delle email aziendali;*
 - *l'invio di news e circolari cartacee periodiche;*
 - *l'invito a partecipare alle riunioni del personale;*
 - *l'invito a partecipare a eventuali corsi di aggiornamento;*
 - *la realizzazione del piano di rientro agevolato;*
 - *l'attivazione, a richiesta, di un servizio di counselling e supporto psicologico ai lavoratori; in particolare alle madri, che rientrano dopo un periodo di congedo;*
 - *assegnazione di un tutor per accompagnare il rientro al lavoro;*
 - *predisposizione di una check list informativa inerente i congedi parentali.*

f. *formazione:*

- corsi per accrescimento delle competenze lavorative;
- corsi per l'agevolazione del rientro al lavoro dopo lunghi periodi di assenza;
- realizzazione di incontri formativi e informativi in merito alla conciliazione famiglia e lavoro;
- corsi per il benessere, tra essi: la gestione dello stress, l'alimentazione corretta, il burnout, il mobbing, lo stalking, le molestie, congedi (maternità, paternità e congedo parentale);
- progettazione di iniziative formative con il coinvolgimento, ove presente, del Comitato Unico di Garanzia;
- formazione specifica per neo-mamme e neo-papà.

g. *dimensione valoriale:*

- inserimento nella carta dei valori di principi specifici riguardanti la conciliazione famiglia e lavoro;
- elaborazione di una dichiarazione di intenti volta a sviluppare e promuovere un'organizzazione degli orari sensibile alle esigenze del lavoratore nei diversi cicli di vita;
- inserimento nel regolamento del personale di un articolo che prevede esplicitamente il perseguimento della conciliazione famiglia e lavoro;
- inserimento dei "principi della conciliazione" sia nel bilancio sociale sia nelle politiche della qualità;
- modifica del regolamento e della mission aziendale e inserimento di un nuovo articolo relativo alla conciliazione all'interno dello statuto.

4.3.3 Macroambito Organizzazione del lavoro

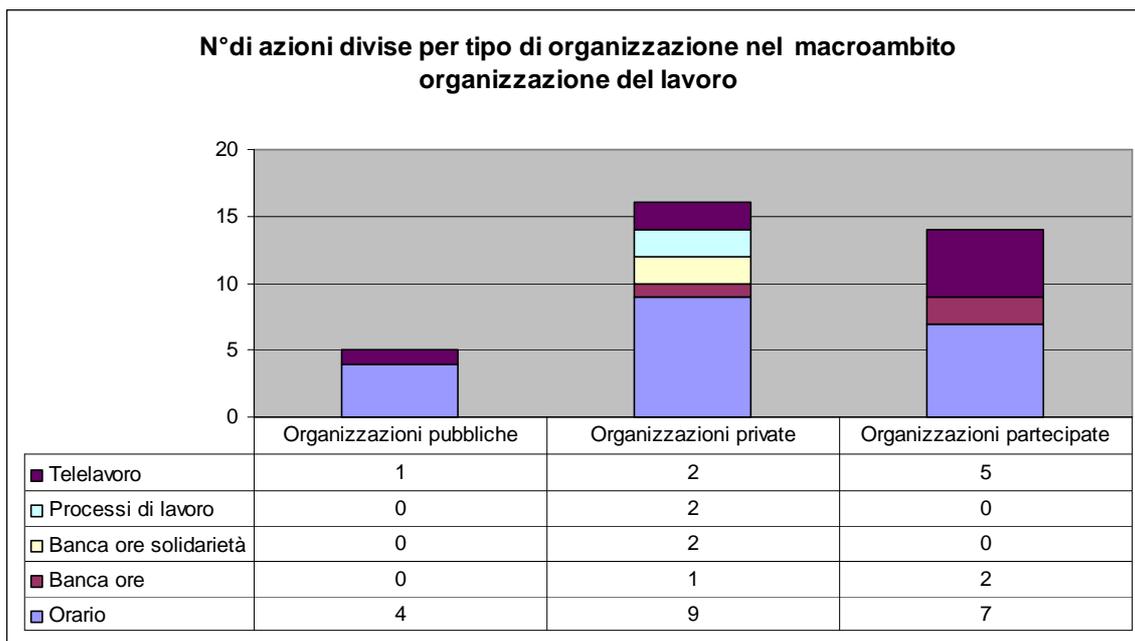


grafico 6

Il macroambito *Organizzazione del lavoro* è formato dai seguenti campi di indagine e di azione:

- orario;
- banca delle ore;
- banca delle ore della solidarietà;
- processi di lavoro;
- telelavoro.

Il macroambito *Organizzazione del lavoro* è particolarmente importante per la tematica qui in esame. In esso si fa riferimento alle eventuali modifiche di orario, attraverso l'attivazione della flessibilità, all'istituzionalizzazione/gestione della banca delle ore (anche nella sua forma solidale), ai processi di lavoro e al telelavoro. In merito alle attività, sono maggiormente rappresentate, con il 57%, quelle riferite all'orario di lavoro (flessibilità di orario, orario personalizzato, assegnazione di part time, ecc.).

Il telelavoro e le azioni ad esso collegate sono nell'ordine del 23%.

La creazione della banca delle ore oppure le modifiche di quelle già esistenti riguardano l'8% delle attività realizzate; il 6% sono azioni indirizzate alla banca ore della solidarietà e l'ultimo 6% riguarda i processi di lavoro.

Il settore privato ha realizzato il 45% del totale delle attività di questo macroambito (35 attività indicate nel grafico n. 1) con un notevole intervento relativamente alla banca delle ore della solidarietà. Ha inoltre coperto la totalità dei campi di indagine e di azione di questo macroambito.

Il settore partecipato ha sviluppato il 40% delle 35 attività intervenendo sui campi che si riferiscono agli orari, alla banca delle ore e al telelavoro.

Il settore pubblico ha realizzato il 15% delle 35 attività e ha privilegiato le azioni collegate all'orario e al telelavoro.

L'elemento innovativo per tutte le organizzazioni è l'introduzione del telelavoro.

Alcune buone pratiche Family Audit riferite al macroambito *Organizzazione del lavoro*:

- a. *orari flessibili in entrata, uscita anche per quanto riguarda la pausa pranzo;*
- b. *programmazione delle riunioni in orari non penalizzanti per le persone a part-time e per il personale con carichi di cura;*
- c. *possibilità di richiedere oppure di estendere il part-time alle neo-mamme;*
- d. *valutazione delle esigenze familiari per definire/assegnare orari personalizzati;*
- e. *estensione dell'aspettativa non retribuita;*
- f. *riduzione delle fasce di presenza obbligatoria al lavoro;*
- g. *assegnazione di orario personalizzato al rientro del congedo parentale;*
- h. *istituzionalizzazione della banca ore della solidarietà;*
- i. *attivazione della banca delle ore;*
- j. *attivazione del lavoro ad isole, ovvero organizzazione del lavoro tenendo in considerazione le competenze, le funzioni e l'interscambiabilità del personale nel caso di sostituzioni;*
- k. *introduzione del telelavoro con diverse modalità: in alcuni casi il singolo dipendente è autorizzato dalla dirigenza a effettuare il telelavoro, in altri è stato specificamente regolamentato e in altri ancora è in fase di sperimentazione. Varia anche l'assetto: oltre alla modalità che consente il lavoro da casa, alcune organizzazioni hanno optato per il telecentro.*

4.3.4 Macroambito *Benefit e servizi*

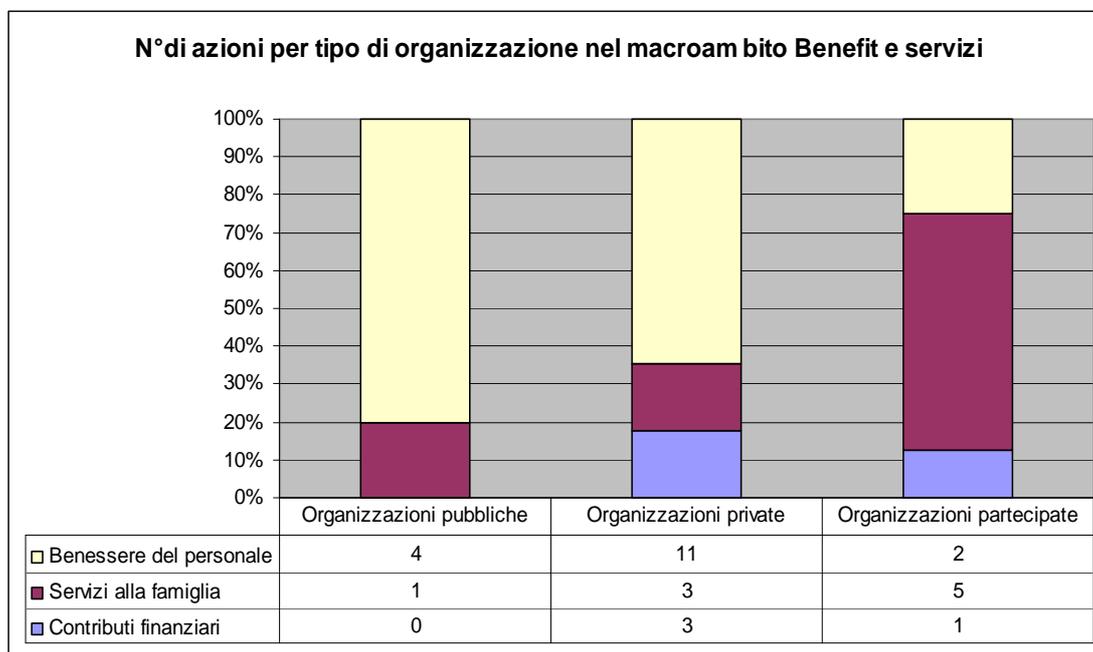


grafico 7

Il macroambito *Benefit e servizi* è formato dai seguenti campi di indagine e di azione:

- contributi finanziari;
- servizi alla famiglia;
- benessere del personale.

Nello specifico, le organizzazioni si hanno adottato principalmente misure concernenti il benessere del personale (57%).

Vengono di seguito i servizi indirizzati alle famiglie (30%). Le attività restanti (13%) sono relative ai contributi di tipo economico.

Il settore privato attiva il 56% delle misure, contro il 26% delle organizzazioni partecipate e il 16% delle organizzazioni pubbliche.

Il settore privato e il settore pubblico si concentrano principalmente sul benessere del personale mentre il settore partecipato sposta il focus verso i servizi alla famiglia.

La voce contributi finanziari è la meno considerata all'interno del macroambito.

E' noto che il regime retributivo dei dipendenti delle organizzazioni pubbliche, regime che comprende anche eventuali benefit, è predeterminato dalla contrattazione collettiva che ha efficacia *erga omnes*.

Il regime di diritto privato delle organizzazioni del settore privato e del settore partecipato ha permesso, invece, l'introduzione di alcuni benefit. Infatti, all'interno di questi due settori, a differenza del pubblico, possono essere stipulati contratti individuali e/o concessi benefit *ad personam*.

Alcune buone pratiche Family Audit riferite al macroambito **Benefit e servizi**:

- a. stipula di convenzioni varie con palestra, piscine, Trentino Trasporti, Car sharing trentino, lavanderia, assicurazioni;
- b. concessione di permesso retribuito di tre giorni per i neo-papà;
- c. potenziamento del circolo dei dipendenti e sviluppo di servizi per la conciliazione famiglia e lavoro;
- d. colloqui periodici con i dipendenti utili alla strutturazione di piani di sviluppo professionale, con particolare attenzione al ciclo di vita dell'individuo;
- e. istituzionalizzazione di una giornata in cui le famiglie dei dipendenti visitano la sede di lavoro (family day);
- f. attività estiva per i figli dei dipendenti;
- g. utilizzo mensa esteso ai membri della famiglia;
- h. apertura micro nido aziendale;
- i. istituzione delle borse di studio per i figli dei dipendenti;
- j. erogazione "bonus bebé" in occasione della nascita di un figlio;
- k. sostegno finanziario per le spese delle attività estive a favore dei dipendenti con figli di età da 0 a 12 anni tramite scontistica/convenzione e/o buoni di servizio;
- l. iscrizione del personale con qualifica d'impiegato ad un fondo di assistenza sanitaria integrativa, servizio esteso anche ai familiari.

4.3.5 Macroambito **Distretto famiglia**

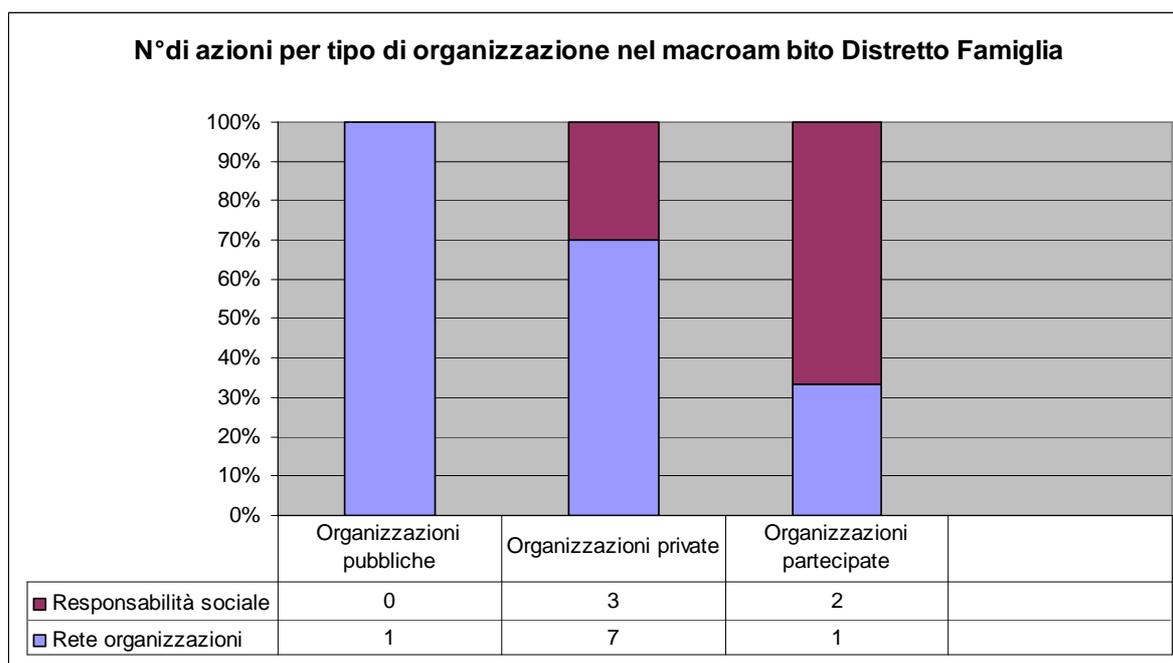


grafico 8

Costituiscono il macroambito *Distretto famiglia* i seguenti campi di indagine e di azione:

- rete delle organizzazioni;
- responsabilità sociale d'impresa.

Il macroambito “Distretto famiglia¹²”, così come il macroambito successivo *Nuove tecnologie*, sono stati inseriti in un momento successivo all’avvio della sperimentazione trentina. In questo macroambito sono numerose le attività rivolte alla creazione di reti con altre organizzazioni esterne e interne al circuito Family Audit (90%). Il 10% delle azioni riguardano la responsabilità sociale d’impresa, campo affrontato, tra l’altro, soltanto dal settore partecipato.

Alcune buone pratiche Family Audit riferite al macroambito *Distretto Famiglia*:

- a. creazione di un gruppo di lavoro tra cooperative sociali certificate Family Audit;
- b. supporto e accompagnamento progetti del territorio per creare reti e servizi che facilitino la conciliazione;
- c. certificazione di 4 servizi per minori con lo standard Family in Trentino;
- d. organizzazione di una cabina di regia per la costituzione di un tavolo di lavoro intercomunale che valuti gli orari e i servizi utili ad agevolare la conciliazione famiglia e lavoro;
- e. predisposizione del bilancio sociale con una sezione rivolta alla conciliazione.

4.3.6 Macroambito *Nuove Tecnologie*

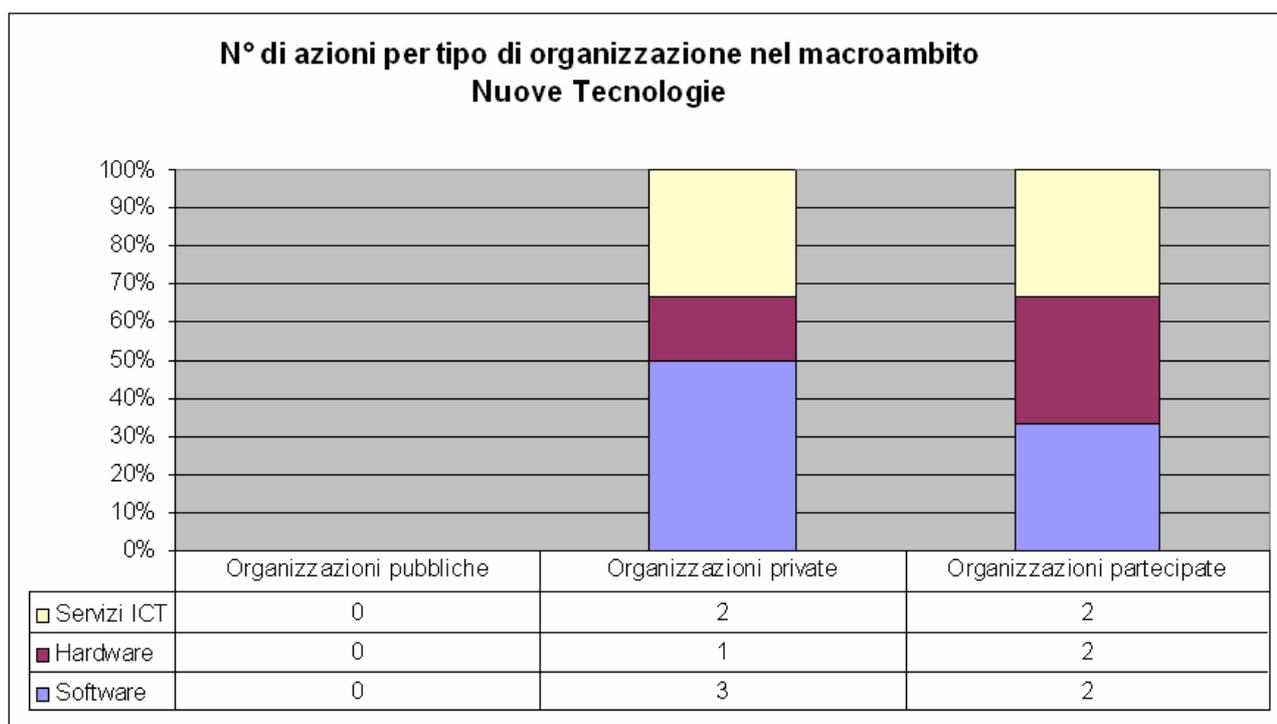


grafico 9

¹² Il Distretto Famiglia “è un circuito economico, locale e culturale all’interno del quale operatori economici, istituzioni e famiglia esprimono nuove relazioni di fiducia reciproca e cooperazione, ovvero aspettative positive che costituiscono le condizioni strategiche per sviluppare l’economia di un territorio e per promuovere il benessere...”
Il Distretto Famiglia. coll. Trentino Famiglia n. 7.1. Provincia Autonoma di Trento, 2010.

Il macroambito *Nuove tecnologie*, come detto precedentemente, è stato inserito in un momento successivo all'avvio della sperimentazione e si riferisce a tutti quegli interventi che mettono la tecnologia al servizio della conciliazione famiglia e lavoro. In particolare, le organizzazioni hanno deciso al loro interno le attività più appropriate, considerando i seguenti tre campi di indagine e di azione:

- software;
- hardware;
- servizi ICT.

In alcuni casi, per accompagnare le variazioni introdotte all'orario di lavoro, le organizzazioni si sono dotate di nuovi software aziendali (42%), con l'obiettivo di facilitare e di favorire al contempo il risparmio di tempo. Seguono gli interventi afferenti ai servizi ICT (33%) e sull'hardware (25%).

Tutte le attività di questo macroambito sono così suddivise: il 50% sono state realizzate dal settore privato e l'altro 50% dal settore partecipato, mentre il settore pubblico non ha stabilito nessuna azione.

Alcune buone pratiche Family Audit riferite al macroambito *Nuove tecnologie*:

a. Software

- *variazione al programma delle timbrature per la gestione dell'orario flessibile;*
- *implementazione di nuovo software gestionale per la raccolta dei dati del personale in materia di conciliazione;*
- *introduzione del sistema informativo di gestione presenze e variazioni orario.*

b. Hardware

- *prestito di PC portatili e altre attrezzature necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa;*
- *dotazione di apparecchiature di telefonia e PC al personale con funzioni di coordinamento/dirigenziali è stato portatili;*
- *dotazione di PC e di connessione internet al personale di coordinamento che lavora su più sedi.*

c. Servizi di ICT

- *installazione webcam nel corridoio della mensa al fine di monitorare la fila ed evitare perdita di tempo in code;*
- *servizio di audioconferenza per iniziative formative;*
- *posta elettronica e rendicontazione orario lavorativo via web;*
- *accesso remoto al server.*

4.4 I risultati inerenti le variazioni dei *Modelli di rilevazione dati*

In questa sezione sono analizzati gli indicatori riferiti al *Modello di rilevazione dati*. Si ricorda che per ogni indicatore viene segnalato il numero di organizzazioni che hanno costituito il campione di riferimento per l'elaborazione dei dati (si vedano le note a piè di pagina).

4.4.1 Variazione dell'occupazione¹³

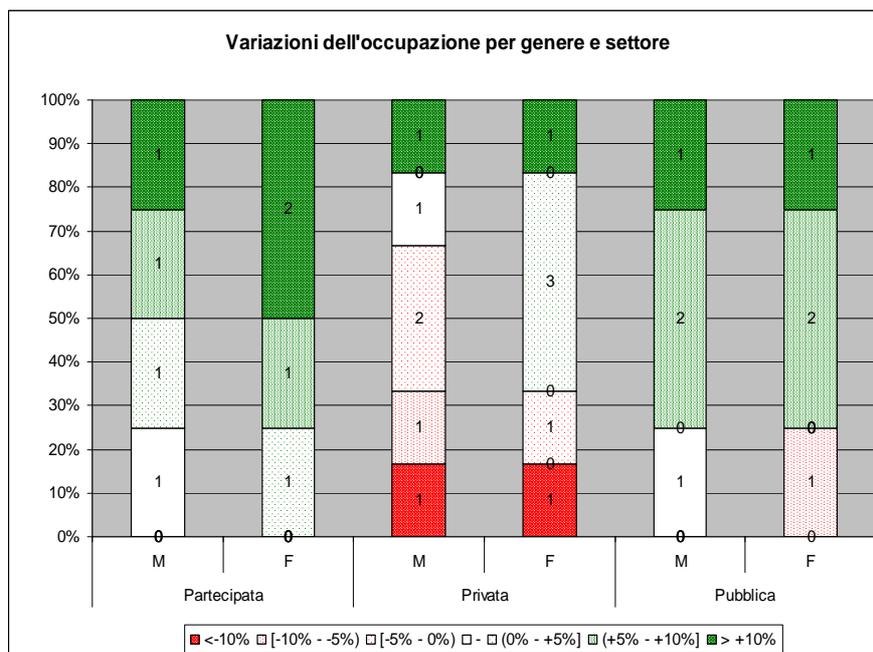


grafico 10

Tra il 2009 e il 2011 l'occupazione femminile e maschile è prevalentemente aumentata nel settore pubblico e partecipata. Di fatto, in quest'ultimo settore, l'occupazione femminile ha registrato una crescita superiore al 10% in due organizzazioni.

Il settore privato registra, a differenza degli altri due settori, una perdita di mano d'opera maschile mentre l'occupazione femminile è tendente alla crescita come evidenziato nel grafico n. 10.

Una volta colta la variazione dell'occupazione si può passare a osservare la "qualità" della stessa, pertanto si va a identificare l'ampiezza dell'uso che le organizzazioni fanno del contratto a tempo determinato.

Naturalmente, un alto ricorso a questo tipo di contratto significa un'occupazione precaria e un basso livello di garanzie, con un conseguente impatto negativo nella formazione di nuove famiglie. Sicuramente un'occupazione precaria non agevola l'innalzamento del tasso di fecondità perché viene osteggiata la dimensione progettuale delle persone.

Di seguito si presentano 2 grafici, uno relativo all'utilizzo del contratto a tempo determinato nell'anno 2011 e l'altro inerente la variazione dell'utilizzo di tale contratto nel periodo compreso tra il 2009 e il 2011.

¹³ Dati 2009 – 2011: 4 organizzazioni pubbliche, 4 organizzazioni partecipate e 6 organizzazioni private.

4.4.2 Indicatore contratti a tempo determinato¹⁴

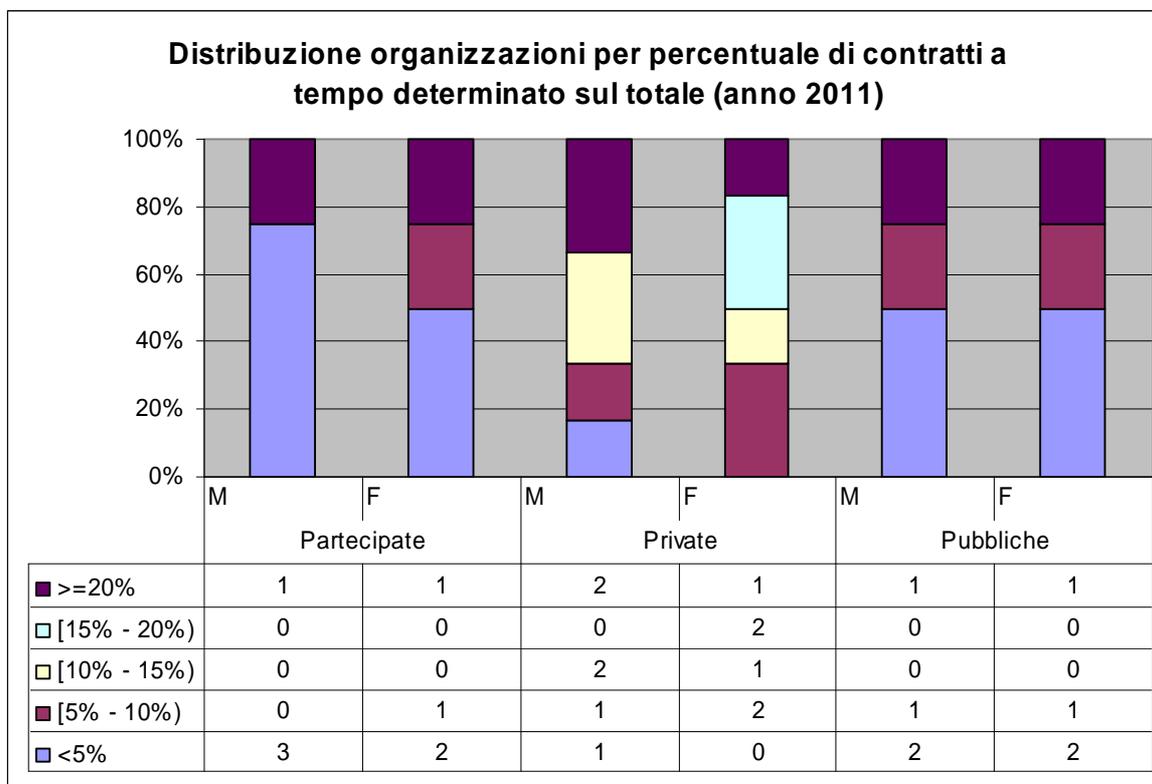


grafico 11

Pur non esistendo notevoli differenze nell'applicazione del contratto a tempo determinato tra i settori, nel grafico n. 11 si osserva che il settore privato effettua un maggior ricorso a questa tipologia contrattuale per la componente maschile.

Comunque le variazioni tra i settori sono dovute a singole organizzazioni che si muovono tra fasce percentuali contigue e il suo uso è abbastanza allineato tra maschi e femmine.

La media dell'utilizzo del contratto a tempo determinato riferita ai tre settori è circa del 7%, come si vede nella tabella n. 3.

Contratto a tempo determinato	Anno 2009	Anno 2011
Partecipate	11,7%	18,4%
Private	20,2%	14,5%
Pubbliche	4,8%	3,7%
Totale	8,0%	6,8%

Tab. n. 3- Utilizzo medio del contratto a tempo determinato

¹⁴ Dati 2011: 4 pubbliche, 4 partecipate e 6 private.

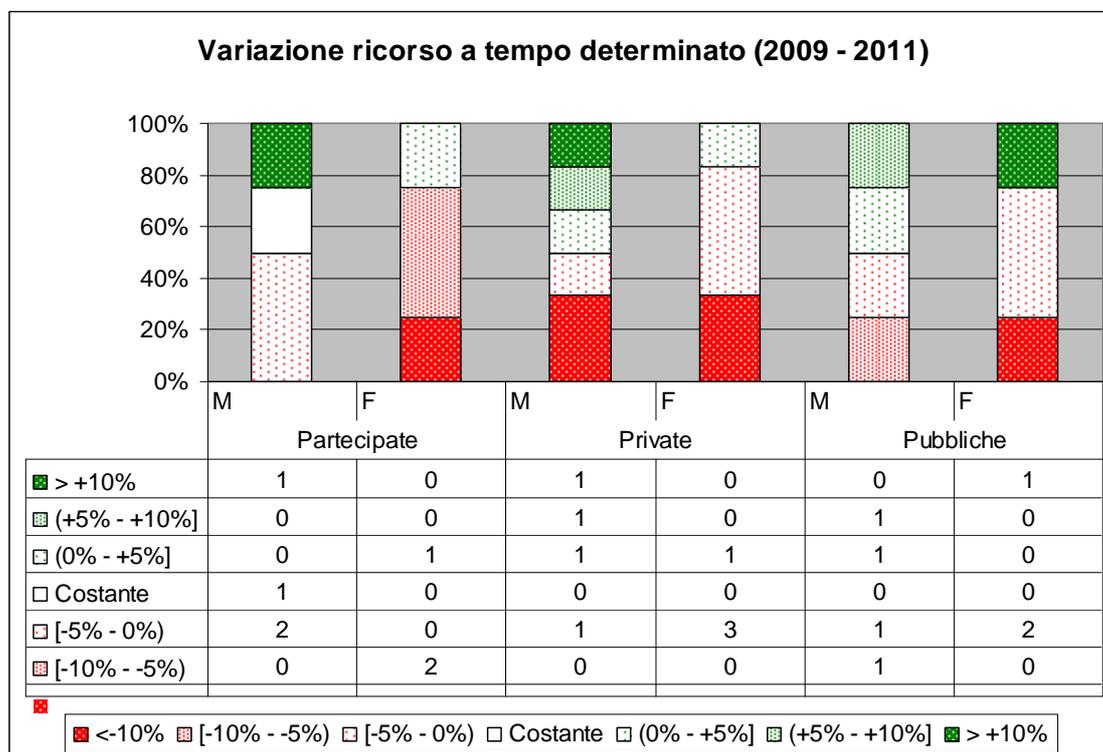


grafico 12

In merito alla variazione dell'utilizzo del contratto a tempo determinato tra il 2009 e il 2011, si nota che l'utilizzo è diminuito, soprattutto per le femmine. Nel settore privato si presenta contestualmente, come evidenziato nel grafico n.12, un leggero aumento per i maschi.

Ricapitolando.

Dai dati finora emersi si rileva che il settore partecipato e il settore pubblico stanno assumendo per lo più nuovo personale di sesso femminile. Mentre nel settore privato il processo di assunzione è addirittura in calo per gli uomini e tendente all'aumento per le donne.

4.4.3 Indicatore occupazione per qualifica

Con questo indicatore si verifica la distribuzione di genere, secondo la qualifica (grafico n. 13)¹⁵ e secondo i carichi di cura (grafico n. 14)¹⁶ all'interno dei settori pubblico, partecipato e privato nell'anno 2011. Si rilevano anche le variazioni delle qualifiche avvenute tra il 2009 e il 2011.

Il grafico n. 13 evidenzia che in tutte le organizzazioni il personale con la qualifica di impiegato risulta essere il più numeroso ed è maggiore la componente femminile (l'85% sono donne e il 75% sono uomini).

In tutti i tre settori la componente maschile è ai vertici dell'organizzazione e ricopre le fasce alte e intermedie della dirigenza, anche se, nel settore pubblico, la qualifica di quadro è maggiormente rappresentata dalle donne.

¹⁵ Dati 2011: 4 pubbliche, 4 partecipate e 6 private.

¹⁶ Dati 2011: 2 pubbliche, 2 partecipate e 3 private.

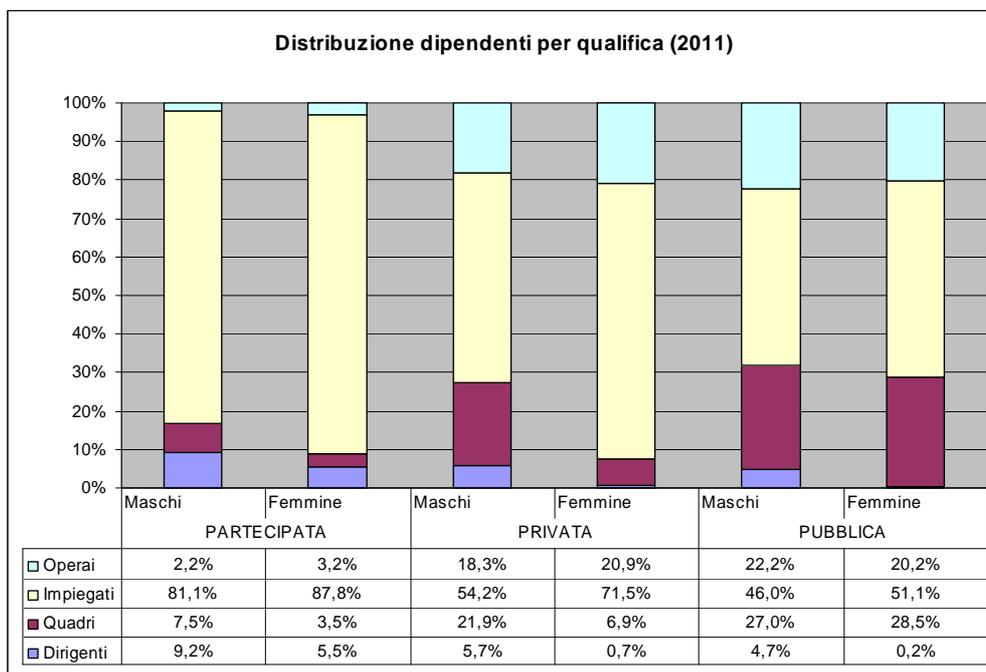


grafico 13

La qualifica di operaio viene svolta in misura pressoché equivalente tra uomini e donne di tutti i tre settori. Di seguito, attraverso il grafico n. 14, si analizza la qualifica del personale correlata ai carichi di cura.

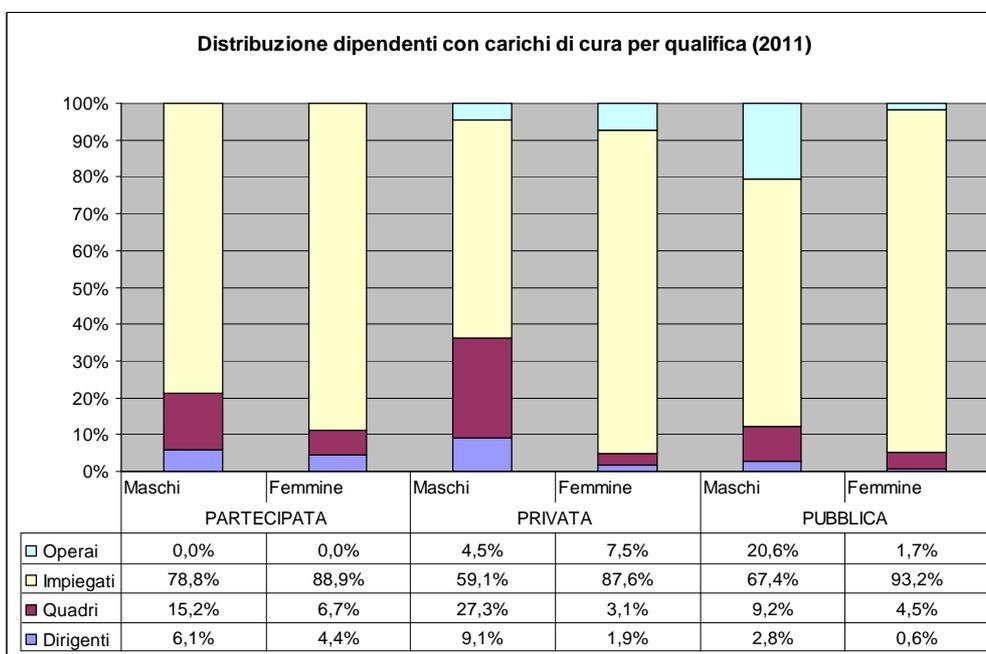


grafico 14

Dal grafico n. 14 emerge che i carichi di cura si concentrano principalmente sulle donne “impiegate” che costituiscono, come già enunciato, la maggior parte del personale occupato. Successivamente, i carichi di cura sono maggiormente presenti tra gli uomini “quadro”, in particolare del settore privato.

Il grafico n. 15 è rappresentativo della variazione inerenti le qualifiche nel triennio di certificazione Family Audit.

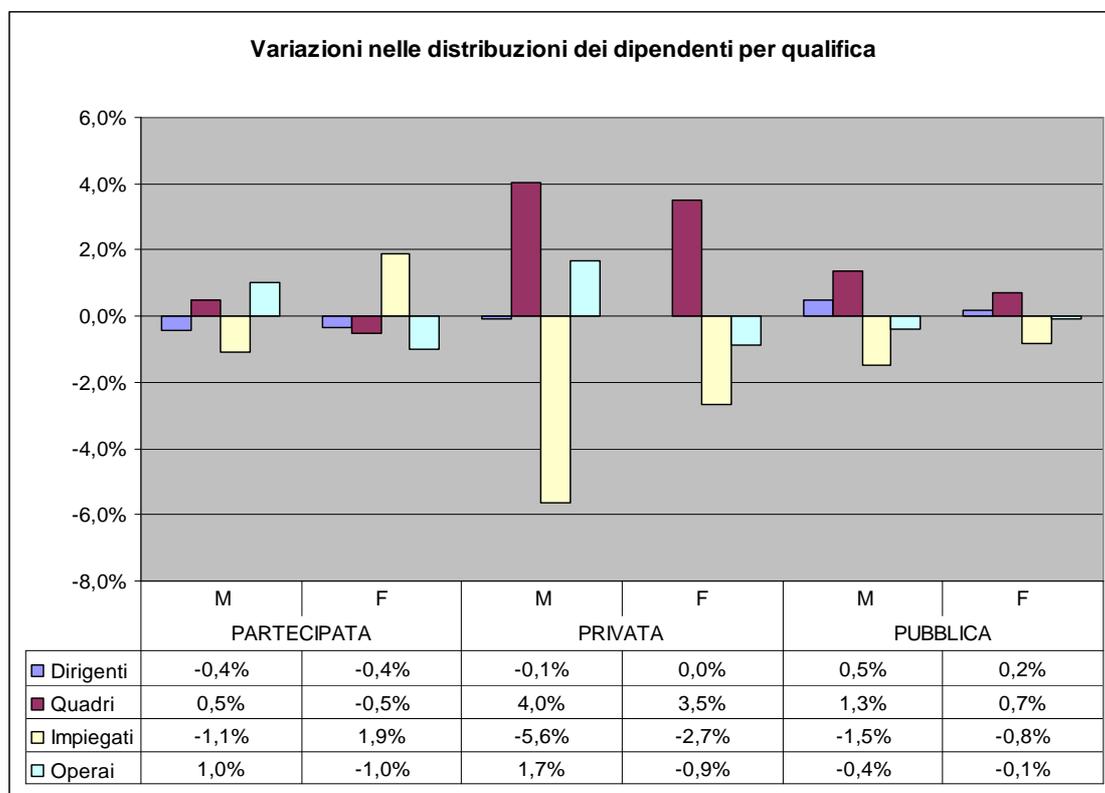


grafico 15

Nel settore partecipato aumentano per i maschi le qualifiche di quadro e operaio, mentre per le femmine si presenta uno spostamento di qualifica: si riduce la numerosità di donne operaie e aumentano le impiegate.

Nel settore privato si verifica lo stesso andamento registrato per i maschi nel settore partecipato, ovvero cresce la percentuale di uomini “quadro” e operai. Tra la componente femminile aumentano le donne “quadro” e diminuiscono le donne “impiegate”. E comunque opportuno segnalare che questa crescita risente dalla numerosità di una specifica organizzazione, che fa aumentare considerevolmente la media delle donne con la qualifica di quadro.

Nel settore pubblico aumentano gli incarichi dirigenziali e le posizioni intermedie sia per gli uomini che per le donne: l'aumento dei dirigenti maschi rinforza il divario già esistente in questo ruolo tra gli uomini e le donne.

4.4.4 Indicatore progressione di carriera¹⁷

Si prosegue l'analisi delle qualifiche esaminando, in questo caso, le progressioni di carriera. Il grafico qui di seguito illustra l'andamento delle progressioni di carriera nei vari settori tra il 2009 e il 2011.

¹⁷ Dati 2009-2011: partecipate 4, private 5, pubbliche 3

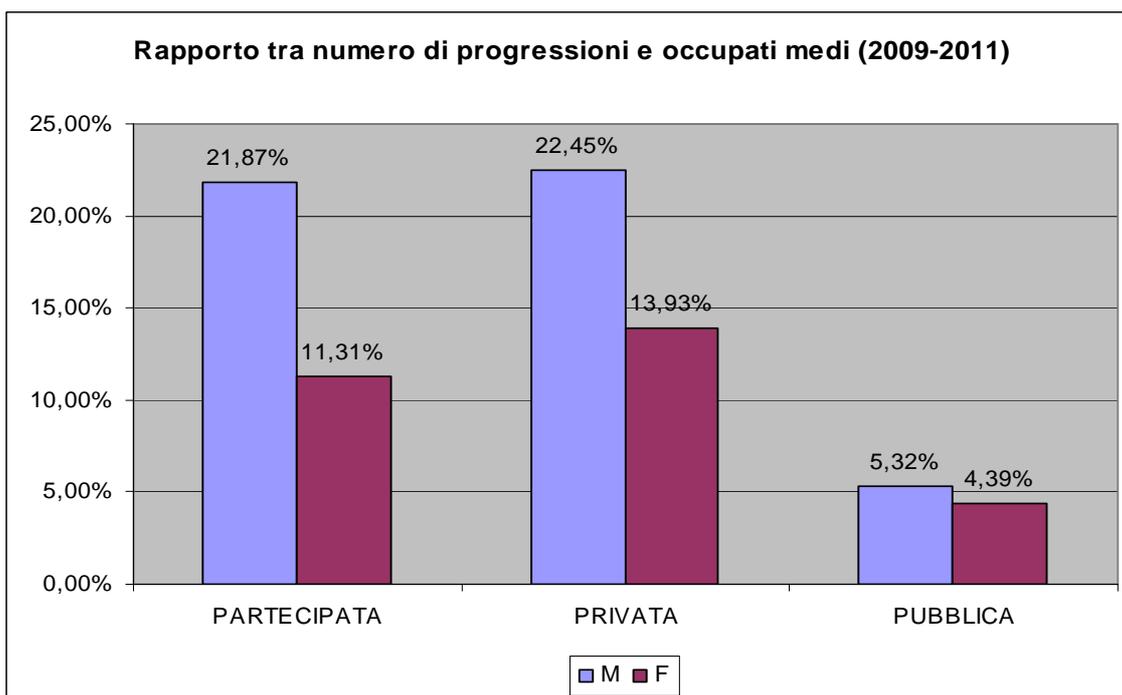


grafico 16

Le progressioni di carriera interessano più persone che lavorano nei settori partecipata e privato e, come indicato nel grafico n. 16, favoriscono maggiormente gli uomini rispetto alle donne. Nel settore pubblico la situazione è più contenuta, presumibilmente grazie anche alle disposizioni normative che regolamentano in maniera precisa le progressioni e le rispettive retribuzioni economiche.

Il tema delle progressioni di carriera è delicato perché, in parte, determina la qualità di vita delle persone. A una maggiore progressione corrisponde un aumento della retribuzione, per cui si può affermare che le progressioni di carriera costituiscono uno strumento per migliorare il reddito. Inoltre, le progressioni sono collegabili anche alle aspettative del singolo, aspettative che si formano già nella fase antecedente a quella lavorativa. In effetti, ogni individuo durante il percorso di studio e di formazione ha in mente un'immagine ideale del lavoro e del proprio futuro.

Una mancata progressione, oppure un sistema di progressione iniquo, produce frustrazione e demotivazione personale che, in altre parole, significa anche perdita di capitale umano ed economico per le aziende. Una persona demotivata e scontenta non produce quanto potrebbe in condizioni di soddisfazione personale. Questi risultati, in coerenza con quanto descritto in altri studi che si sono occupati di questa tematica, ratificano che è più conveniente per una donna puntare a superare i concorsi per inserirsi nel settore pubblico che non accedere nel settore partecipata o privato dove, molto probabilmente, manterrà a lungo la qualifica di ingresso senza grandi possibilità di crescere professionalmente.

La situazione, tra l'altro, diventa ancora più complessa con la nascita di un figlio. Nel grafico sottostante si rilevano, oltre al genere, anche i carichi di cura¹⁸; questi elementi aggiuntivi rendono l'indicatore particolarmente interessante.

¹⁸ Dati 2009-2011: partecipate 1, private 2, pubbliche 2

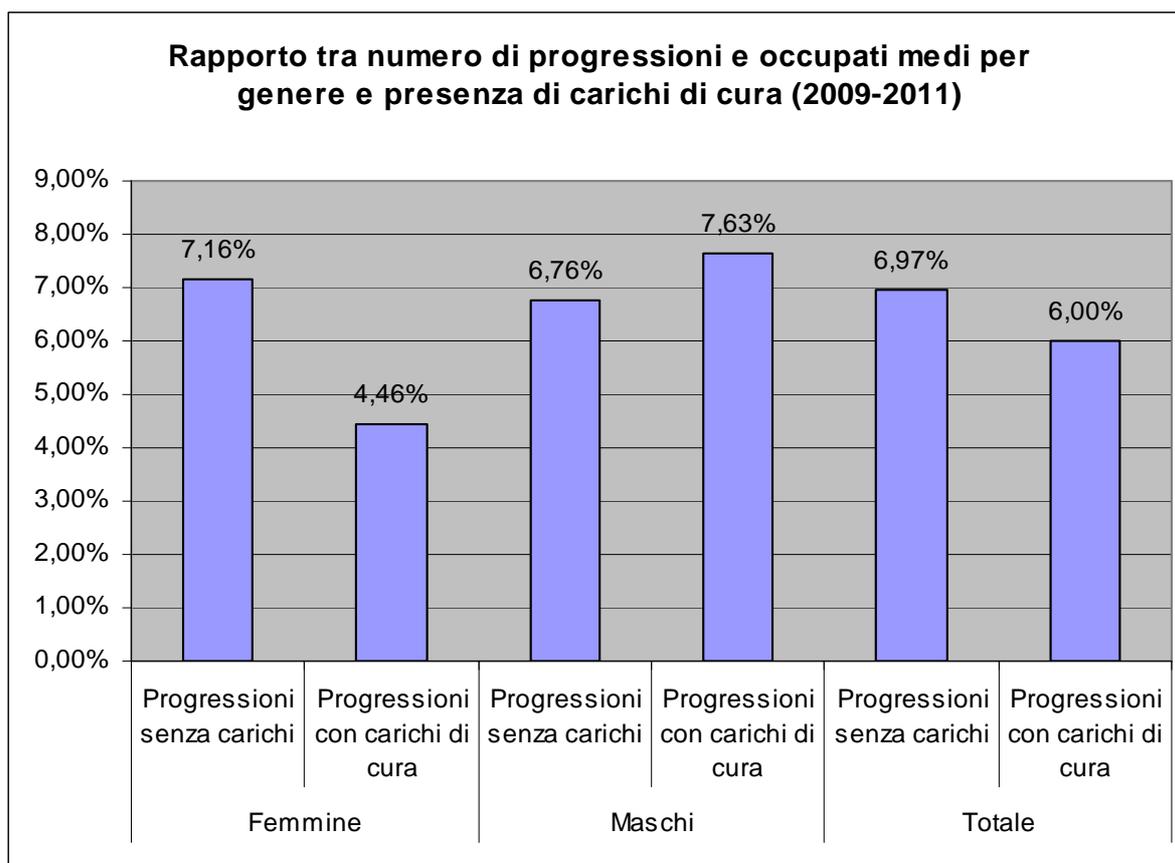


grafico 17

La differenza più marcata risiede nella progressione di carriera tra gli uomini con carichi di cura (7,63%) e le donne che si trovano nella stessa condizione (4,46%). In media gli uomini con carichi di cura, hanno comunque la possibilità di avanzare professionalmente tre volte in più rispetto alle donne.

Stando ai dati, gli impegni familiari non costituiscono per gli uomini un ostacolo nella loro crescita di qualifica, mentre per le donne sì. Le donne, quindi, sono le più penalizzate nell'avanzamento professionale e presumibilmente subiscono il peso della mancata condivisione degli impegni familiari con i propri partner.

Tra gli uomini e le donne senza carichi di cura la situazione si rovescia a favore delle donne. La ricerca evidenzia, infatti, che le donne senza carichi di cura hanno maggiori possibilità di sviluppo di carriera.

In sintesi, la crescita professionale è inversamente proporzionale tra gli uomini e le donne e dipende dalla presenza di un eventuale carico di cura.

4.4.5 Indicatore assenza per malattia¹⁹

Un altro indicatore che aiuta a capire come incida il genere sul lavoro è l'indicatore delle assenze per malattia. Di seguito sono a confronto i dati delle assenze per malattie degli uomini e delle donne con una variabile aggiuntiva consistente nella presenza di almeno un figlio sotto i 10 anni. Per il confronto si considera sempre il periodo compreso tra il 2009 e il 2011

¹⁹ Dati 2009-2011: partecipate 2, private 2, pubbliche 2.

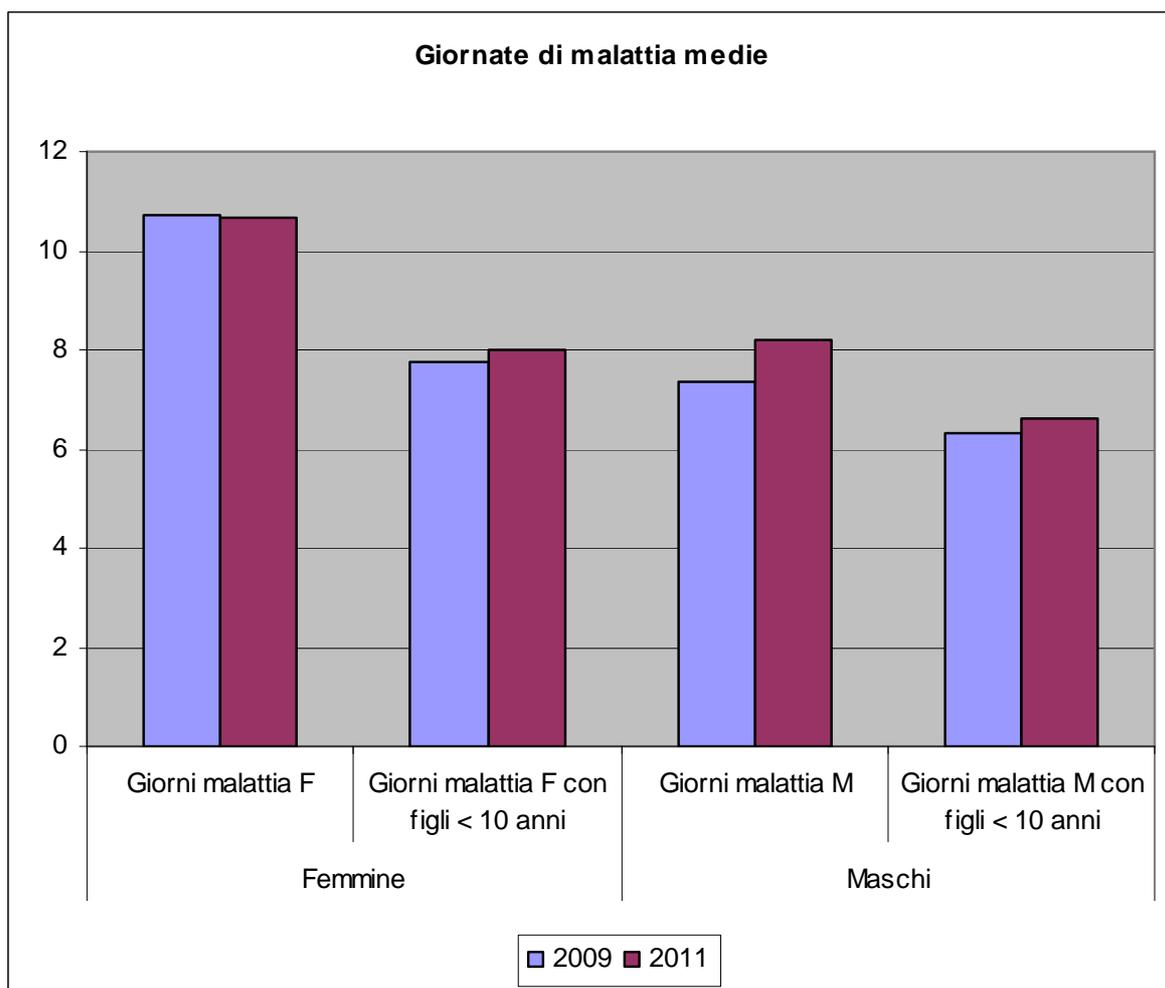


grafico 18

A prima vista si nota che il personale, sia maschile che femminile, con almeno un figlio sotto i 10 anni si assenta meno dal lavoro rispetto a quello senza figli. Questo risultato sta a indicare che all'interno del campione analizzato i figli non costituiscono un fattore che incide sull'innalzamento delle assenze al lavoro.

Se si guarda invece chi si assenta di più, tra i maschi e le femmine con figli sotto i 10 anni, risulta che sono le donne ad assentarsi maggiormente.

Rispetto alla variazione dell'indicatore nel tempo, si osserva che nel 2011 rispetto al 2009 c'è stato un leggero calo delle assenze registrate dal comparto femminile che non possiede carichi di cura, mentre il resto della popolazione del campione ha registrato un incremento di assenze.

Attraverso il grafico n. 19 si rilevano, invece, i giorni di malattia del personale suddiviso per settori²⁰.

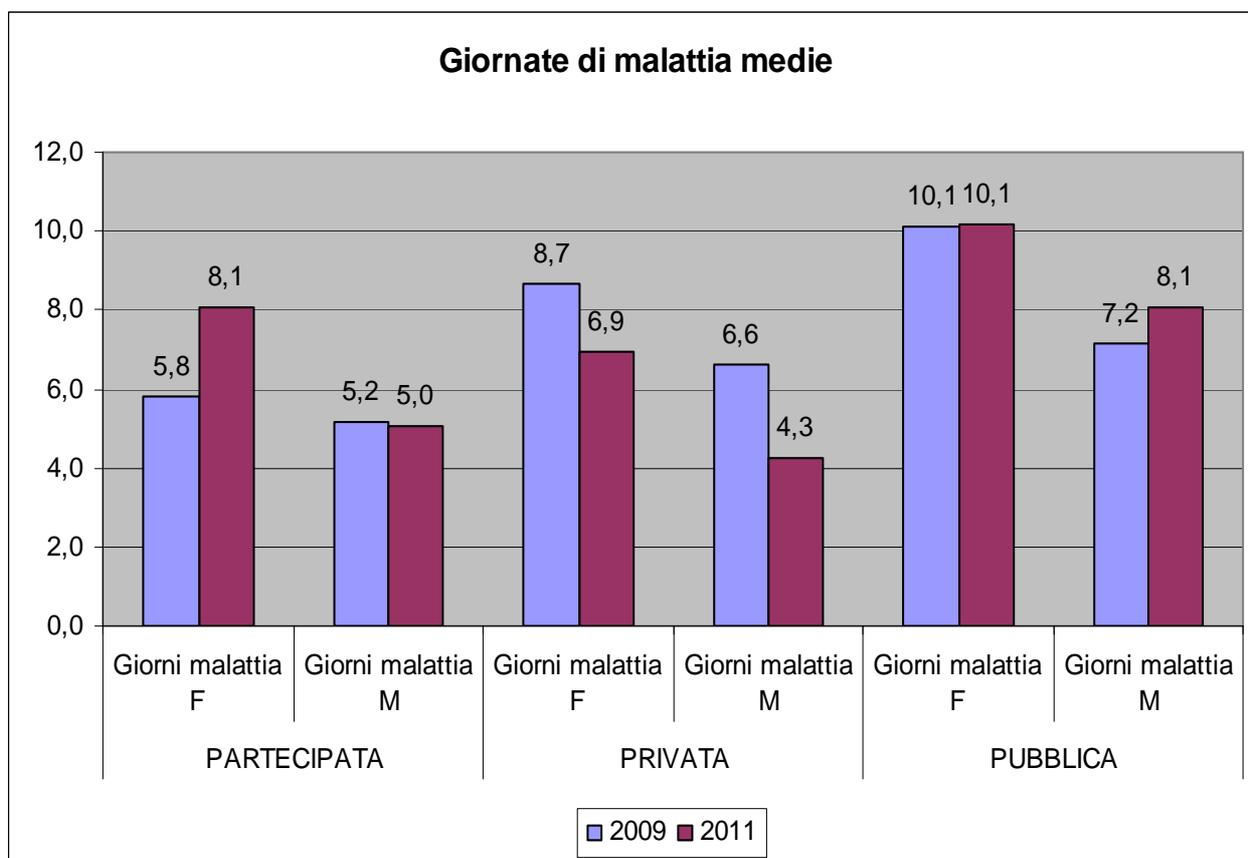


grafico 19

Sono le donne del settore pubblico ad assentarsi maggiormente dal lavoro, rispetto agli uomini e le donne degli altri settori.

Tra il 2009 e il 2011 le assenze dovute a malattia si sono così configurate in ogni singolo settore:

- le donne appartenenti al **settore partecipato** hanno aumentato le assenze mentre i colleghi maschi le hanno diminuite leggermente. Le donne si sono assentate 9 giorni e mezzo mentre gli uomini sono mancati al lavoro per 7 giorni e mezzo. La differenza è di due giorni e mezzo di assenza in più per il comparto femminile;
- nel **settore privato** calano le assenze di entrambi i sessi;
- il numero di assenze delle donne del **settore pubblico** resta invariato, mentre aumenta, in media, di quasi un giorno l'assenza per malattia del comparto maschile.

L'aumento delle assenze per malattia costituisce un elemento sul quale, si auspica, le organizzazioni sviluppino delle riflessioni. Sicuramente un affondo nell'impostazione delle attività riguardanti il macroambito *Organizzazione del lavoro* è consigliabile. Uno strumento che potrebbe contrastare la crescita delle assenze dal lavoro, e conseguentemente la perdita di produttività, è il telelavoro.

²⁰ Dati 2009-2011: partecipate 4, private 4, pubbliche 4.

4.4.6 Indicatori straordinario

Si analizza ora la variazione dello straordinario considerando il genere, il carico di cura e la suddivisione per settore nel periodo compreso tra il 2009 e il 2011, a tal proposito si vedano i grafici n. 20²¹ e grafico n. 21²².

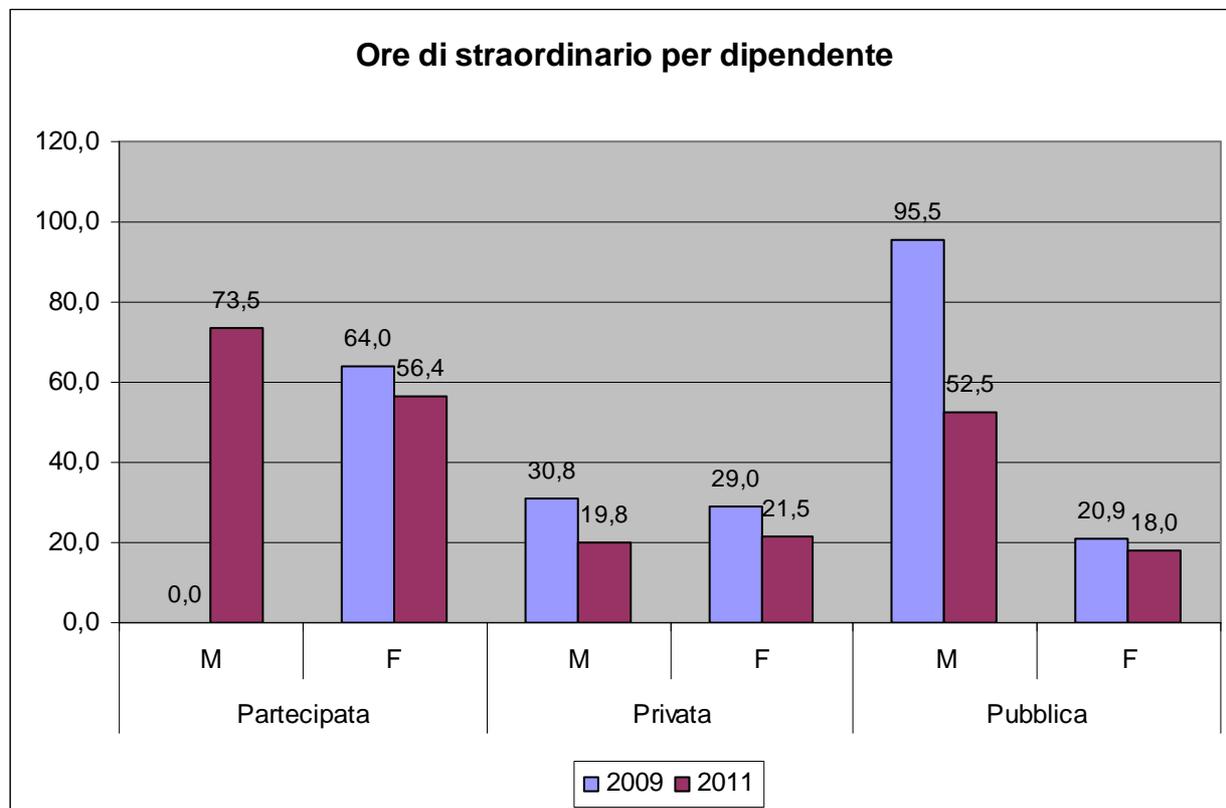


grafico 20

Il grafico n. 20 indicativo delle ore di lavoro straordinario effettuato dal personale tra il 2009 e il 2011 suddiviso per tipologia di organizzazione e per sesso mostra che lo straordinario ha registrato una sensibile riduzione nelle 18 organizzazioni.

Il calo ha interessato soprattutto la componente maschile del settore pubblico, che tra l'altro nel 2009 registrava il più alto numero di ore lavoro straordinario.

La diminuzione del straordinario nel settore privato e nel settore partecipato è più contenuta, e di quest'ultimo si dispone soltanto del dato completo riferito alla componente femminile.

Dai confronti tra i settori emerge che è il personale del settore partecipato a effettuare nel 2011 il maggior numero di ore di lavoro straordinario mentre è il personale del settore privato a realizzarne di meno in assoluto.

Per quanto riguarda il genere è la componente maschile a effettuare un maggior numero di ore di lavoro straordinario rispetto alla componente femminile.

²¹ Dati 2009-2011: 3 partecipate, 5 private, 3 pubbliche.

²² Dati 2009-2011: 1 partecipata, 3 private, 2 pubbliche.

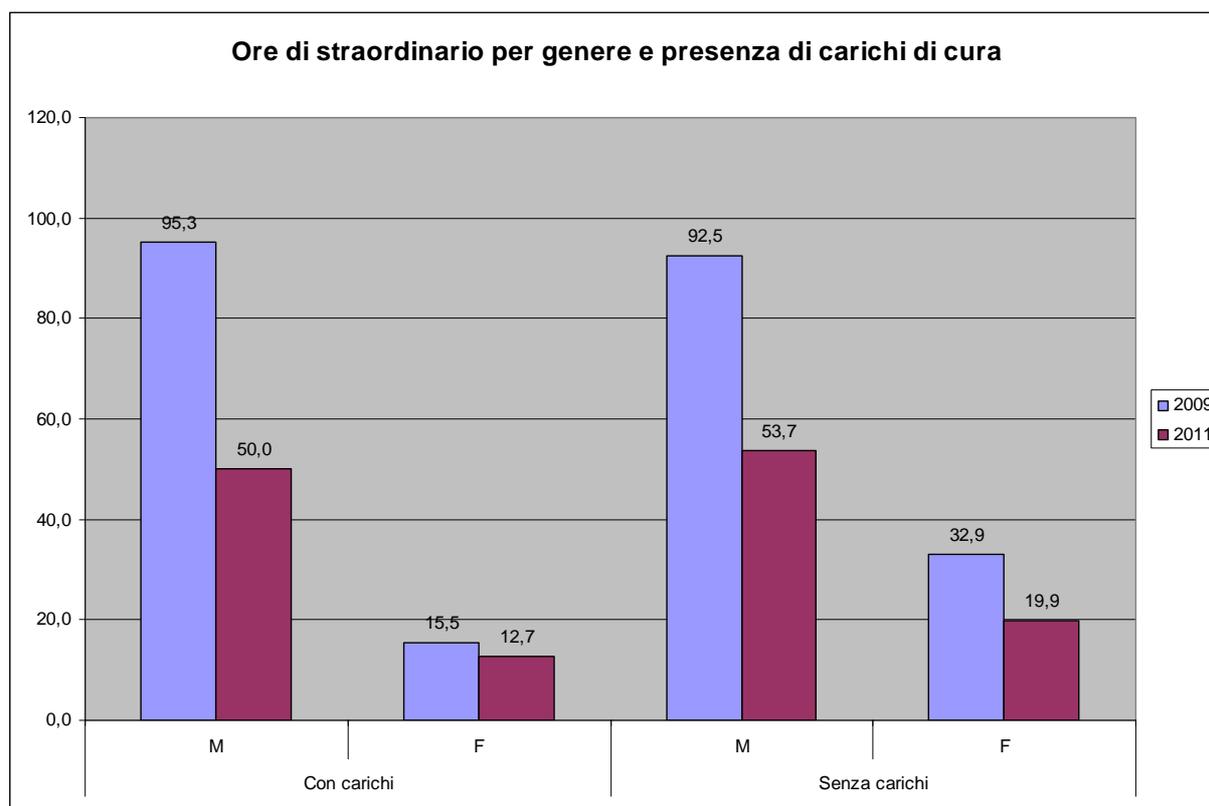


grafico 21

Rispetto al grafico 21 si osserva che il numero di ore di lavoro straordinario cambia in relazione al genere. Gli uomini con carico di cura realizzano all'incirca lo stesso numero di ore straordinarie rispetto a chi non ha impegni di cura derivanti dalla famiglia.

In generale le donne effettuano meno lavoro straordinario e questo, invece, è influenzato dalla presenza o meno di carichi di cura. Una donna con carico di cura nel 2009 contabilizzava in media la metà di ore di lavoro straordinario rispetto alla donna senza responsabilità familiari. Nel 2011 la relazione è variata, perché la distanza tra i due valori si è attenuata. Resta comunque l'informazione di fondo, ovvero che la componente femminile senza carichi di cura registra più ore di lavoro straordinario rispetto a chi deve coniugare lavoro e impegni familiari.

4.4.7 Indicatore rientri dalla maternità

Considerando che gran parte delle organizzazioni si sono dotate di guide, vademecum e apposite procedure per agevolare il rientro dalla maternità, come evidenziato nella parte relativa al macroambito della *Conciliazione del lavoro*, si è ritenuto opportuno segnalare, attraverso i grafici sottostanti, i dati dei relativi rientri.

Il seguente grafico permette il conteggio dei rientri delle donne con contratto a tempo indeterminato e con contratto a termine.

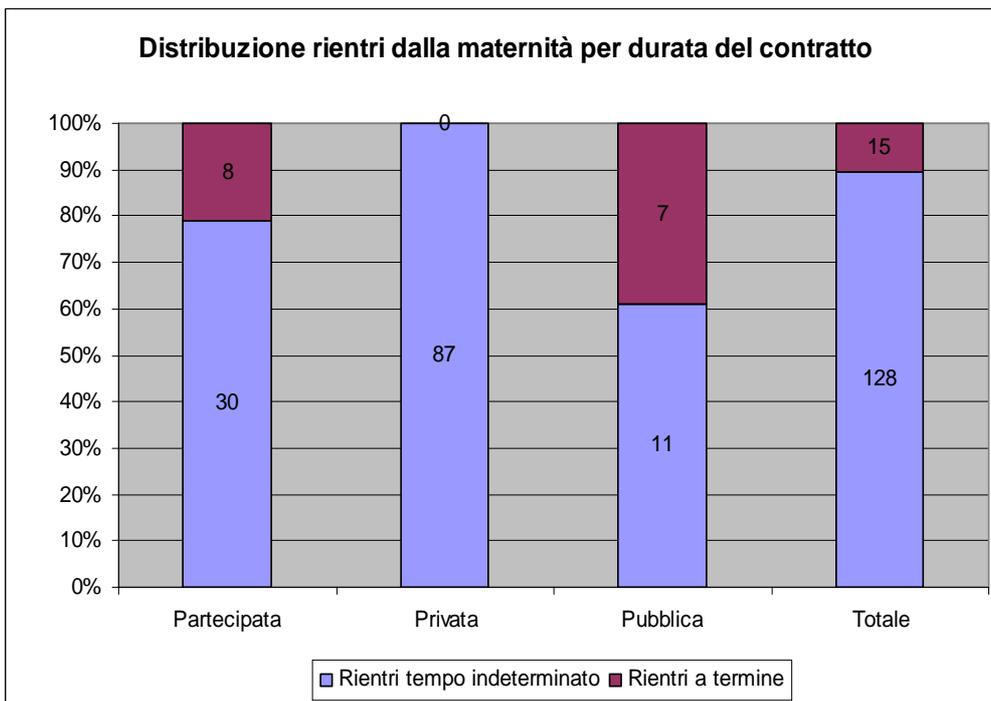


grafico 22

Il dato più evidente sono i rientri delle donne con un contratto a termine nei settori partecipato e pubblico, mentre non si registrano rientri nell'ambito privato. Quali tutele vengono attivate per le lavoratrici di questo settore privato che una volta incinte restano senza garanzie occupazionali?

A continuazione si presentano i rientri distinguendo il tipo di orario di ritorno al lavoro dopo il congedo di maternità.

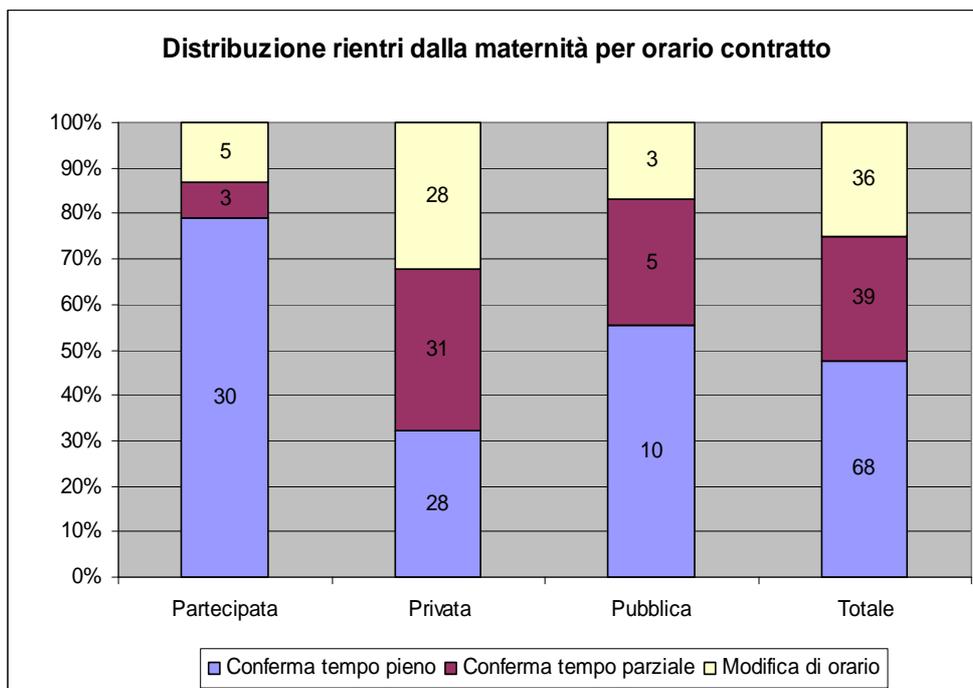


grafico 23

Nel periodo di osservazione (2009-2011) nel settore partecipato, ci sono stati 38 rientri dopo la maternità, 30 dei quali sono di donne con contratto a tempo indeterminato, e sono rientrate tutte a tempo pieno. Delle 8 donne in possesso di un contratto a termine, dopo il rientro, 5 hanno variato l'orario di lavoro e 3 sono andate a part-time.

Nel settore privato, tutti i rientri riguardano donne con contratto a tempo indeterminato (87). La situazione degli orari è più movimentata in questo settore rispetto al settore partecipato (precedentemente commentato) e al settore pubblico (a seguire).

Il part-time è l'opzione privilegiata da 31 donne e le restanti si suddividono in 28 che rientrano a tempo pieno e 28 che ritornano con qualche modifica dell'orario.

Nel pubblico l'andamento è simile al settore partecipato, anche se variano le cifre. 18 rientri, di cui 11 a tempo indeterminato e 7 a termine. Un po' più della metà delle donne ricominciano il lavoro a tempo pieno, mentre la parte restante (8 donne) si divide in part time (5 donne) e rientri con modifica di orario (3 donne).

In totale la somma dei rientri a tempo parziale e dei rientri con modifica di orario superano di poco i rientri a tempo pieno.

4.4.8 Indicatore flessibilità di orario²³

Infine, si analizza la flessibilità dell'orario suddivisa per settore (grafico n. 24) e si rilevano le variazioni tra il 2009 e il 2011 (confronto tra grafici n. 26 e n.27).

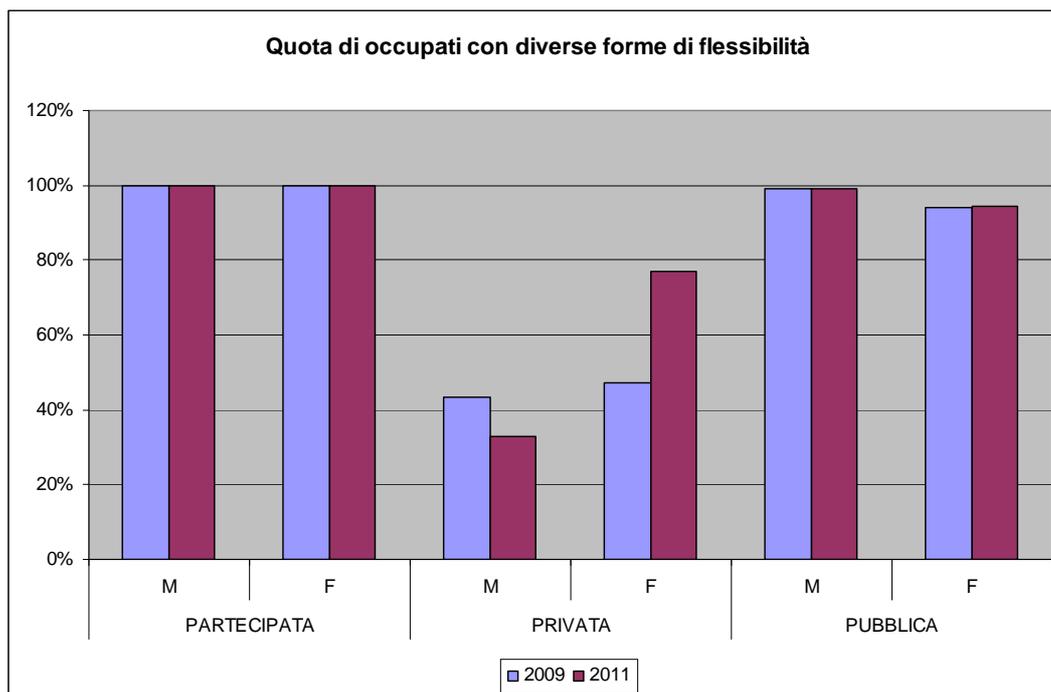


grafico 24

Il grafico n. 24 indica la percentuale di occupati che all'interno delle organizzazioni usufruisce di almeno una delle seguenti forme di flessibilità: flessibilità in entrata, flessibilità in uscita, banca delle ore, pausa pranzo flessibile, orario personalizzato e telelavoro. Ovverosia nel settore partecipato il 100% del personale (sia maschi che femmine) hanno a disposizione una qualunque forma di flessibilità.

²³ Per tutti i grafici i dati riguardano 4 organizzazioni pubbliche, 3 organizzazioni private, 4 organizzazioni partecipate

Nelle organizzazioni del settore pubblico le misure di flessibilità favoriscono maggiormente gli uomini rispetto alle donne, e l'andamento tra il 2009 e il 2011 è rimasto pressoché invariato, anche se la componente femminile che utilizza la flessibilità si è innalzata leggermente.

Infine, il settore privato registra un aumento dei beneficiari di qualche misura di flessibilità anche se la percentuale di uomini e donne avente diritto resta di gran lunga inferiori rispetto agli altri due settori. Comunque la percentuale di donne che godono di qualche tipo di flessibilità nell'orario è maggiore rispetto agli uomini. La componente maschile che nel 2011 usufruisce di qualche misura di flessibilità è diminuita rispetto al 2009, questo dato può essere collegato alla perdita di mano d'opera maschile già sottolineata precedentemente.

I grafici n. 25 e n. 26 dettagliano per gli anni 2009 e 2011 il tipo di flessibilità utilizzata e la percentuale di utilizzatori e sono funzionali a misurare le variazioni che si sono prodotte nelle organizzazioni grazie all'introduzione, attraverso il processo di certificazione, di misure riferite alla flessibilità in entrata, in uscita, alla pausa pranzo flessibile, all'attivazione dell'orario personalizzato e del telelavoro.

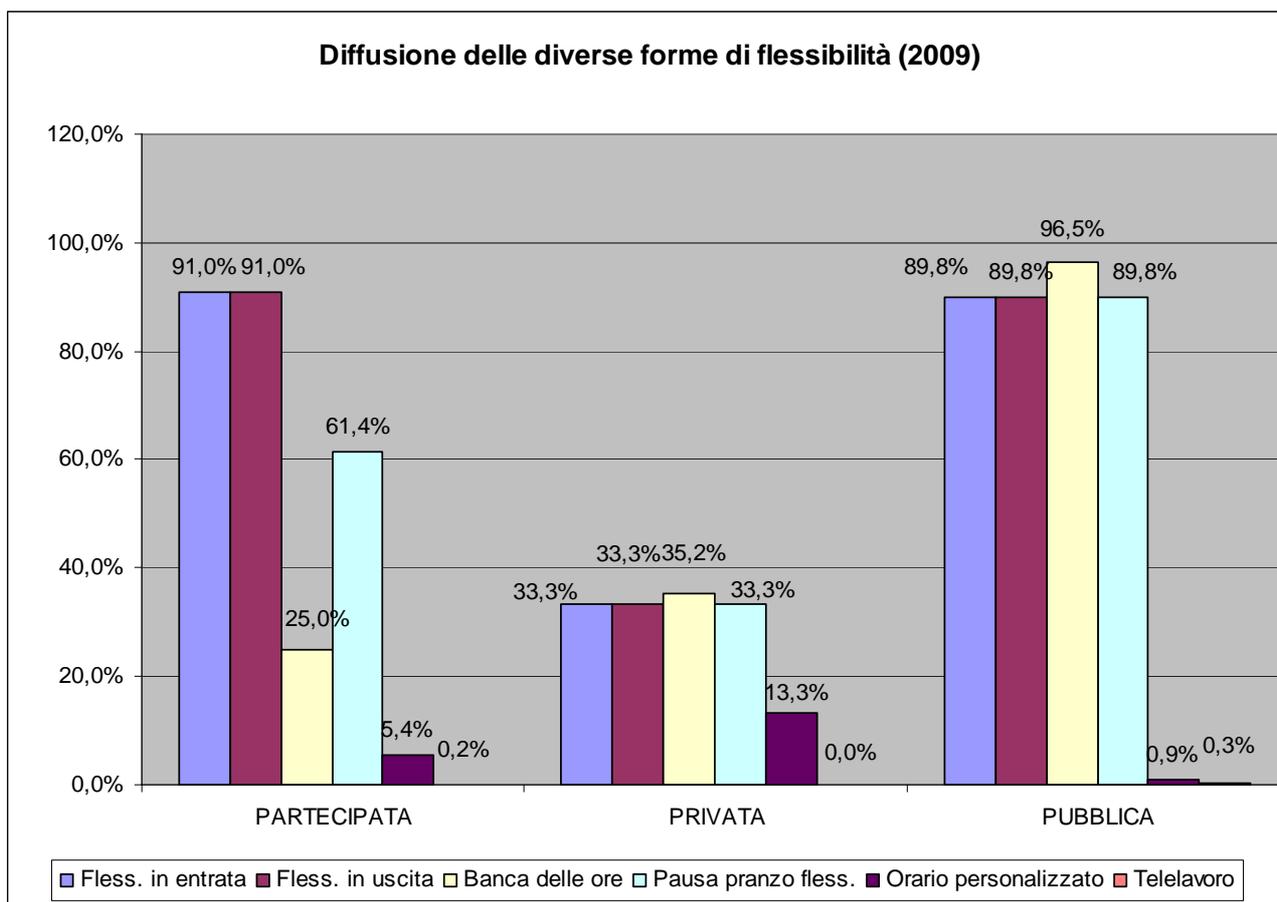


grafico 25

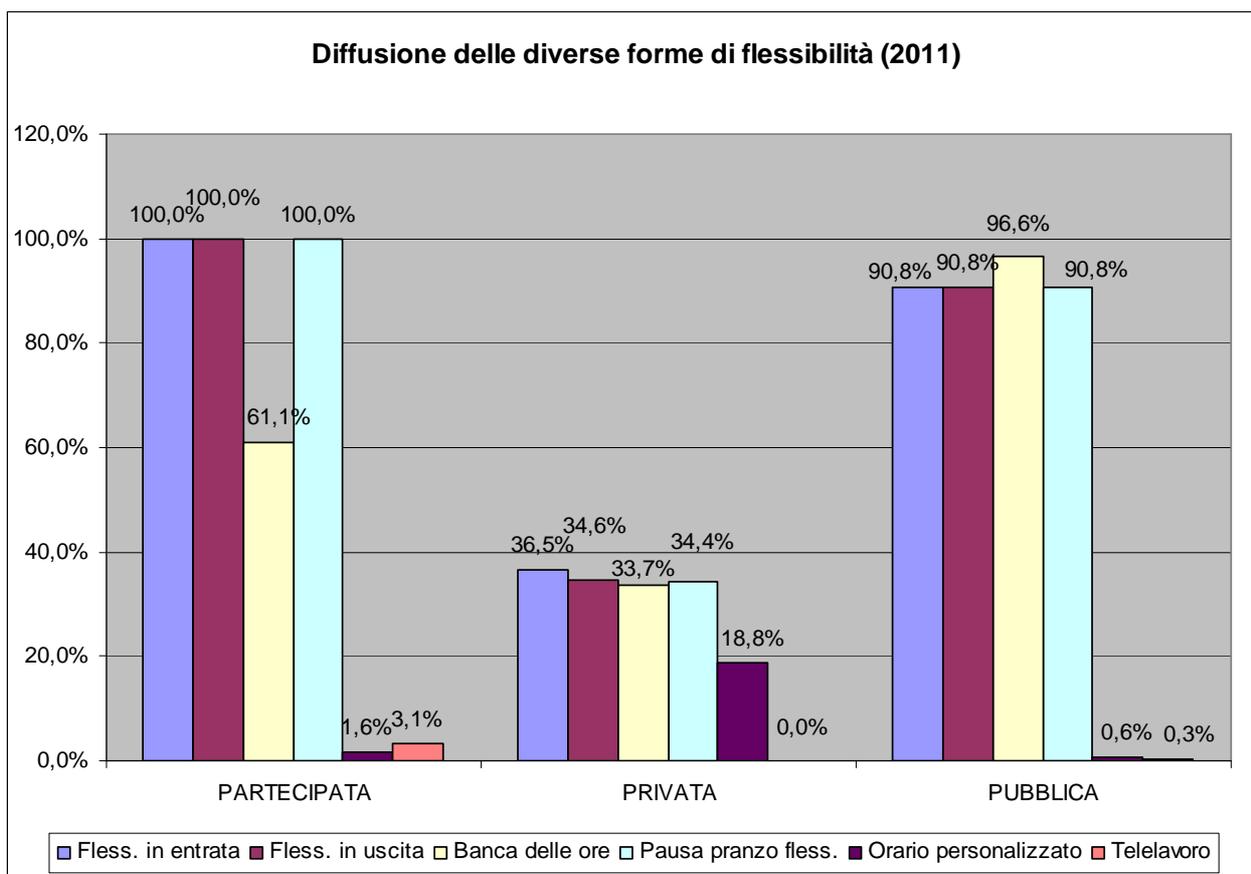


grafico 26

Nel settore partecipato, anche grazie alle misure introdotte nel macroambito *Organizzazione del lavoro* la flessibilità (in entrata, in uscita e nella pausa pranzo), ha avuto un incremento fino a raggiungere il 100%. Così pure è aumentato l'utilizzo della banca delle ore che cresce più di un terzo e del telelavoro che passa dallo 0,2 al 3,1%. Contestualmente si presenta una riduzione dell'orario personalizzato.

Nel settore privato aumenta la flessibilità in entrata, in uscita e nella pausa pranzo. Cala il ricorso alla banca delle ore e il telelavoro non viene utilizzato; invece, è in aumento l'orario personalizzato che passa da un 13,3% a un 18,8%.

Nel settore pubblico cresce la flessibilità in entrata, in uscita e della pausa pranzo; aumenta la banca delle ore e diminuisce l'orario personalizzato. L'utilizzo del telelavoro è minimo e resta invariato.

CONCLUSIONI

Il Family Audit è una certificazione che agevola la costruzione di una cultura attenta alla conciliazione famiglia e lavoro.

Attraverso questa ricerca si è rilevato come le organizzazioni si siano dimostrate molto attente a comunicare il processo di certificazione, e l'atto di comunicare è il primo passo per innescare dei cambiamenti nella cultura organizzativa.

Attraverso la creazione di pagine web aziendali, oppure attraverso l'utilizzo di sezioni specifiche di siti internet, gli enti hanno informato i propri dipendenti/collaboratori delle attività avviate con la certificazione.

Sono state diffuse notizie in merito ai servizi di conciliazione attivi sul territorio di riferimento (ove presente si è fatto anche ricorso alla rivista istituzionale) e in alcuni casi sono stati forniti riferimenti legislativi e normativi, in particolare per quanto riguarda i congedi parentali per i quali sono stati creati degli appositi vademecum.

Le azioni di comunicazione, numerose nei *Piani delle attività*, facilitano un'azione di sensibilizzazione rispetto alla conciliazione, tuttavia, non incidono in modo diretto sulla struttura degli orari oppure sui processi di lavoro per cui non vanno a modificare eventuali elementi di ostacolo alla conciliazione famiglia e lavoro presenti all'interno delle organizzazioni.

Le attività di comunicazione e indagine sono validi strumenti per migliorare il senso di appartenenza alle organizzazioni, per accrescere la cultura organizzativa e la sensibilità rispetto alla tematica in esame.

L'adozione dello standard ha messo in moto delle risorse organizzative.

In base ai dati analizzati si è visto come il Family Audit stia promuovendo il nascere di un nuovo profilo all'interno delle organizzazioni. E' il caso del referente dell'audit denominato anche referente per la conciliazione famiglia e lavoro che, una volta concluso l'iter di certificazione, mantiene le sue funzioni, tutela il livello di conciliazione raggiunto con l'Audit e prosegue l'attivazione di nuove attività di conciliazione. Si può affermare altrettanto per i gruppi dell'audit.

Il lavoro dei gruppi dell'audit è uno dei punti di forza della certificazione. Il loro operato si basa sia sul confronto e l'analisi dei bisogni personali e organizzativi sia sulla ricerca delle soluzioni più appropriate ai bisogni individuati. Essi attivano anche delle sinergie che indubbiamente hanno delle ricadute sul clima organizzativo e non solo.

In futuro potrebbe essere interessante analizzare con delle apposite ricerche la qualità delle relazioni all'interno delle organizzazioni in un momento successivo all'iter dell'audit e valutare, inoltre, se i referenti e i gruppi dell'audit siano divenuti dei validi interlocutori per la dirigenza e quanto abbiano inciso nelle decisioni finali dei vertici aziendali.

Le organizzazioni sono state anche molto attente alla dimensione valoriale e la maggioranza ha introdotto principi riguardanti la conciliazione si potrebbe, quindi, parimenti per lo studio dei referenti dell'audit e dei gruppi dell'audit, indagare quanto questi principi, inseriti nei codici etici e nei vari regolamenti, avranno permeato la cultura organizzativa dei vari enti.

In questa fase iniziale in cui sono stati analizzati i *Piani delle attività* e il *Modello di rilevazione dei dati* delle 18 organizzazioni della sperimentazione Family Audit trentina si può affermare che la certificazione ha favorito una maggiore sensibilità nelle organizzazioni riguardo l'esistenza di possibili disagi e carichi di stress del personale dovuti a difficoltà nel conciliare responsabilità familiari e lavorative.

Le organizzazioni del settore privato, le più numerose, hanno messo in campo un maggior numero di attività affrontando tutti i macroambiti della certificazione. Seguono le organizzazioni del settore partecipato e, infine, quelle del settore pubblico. Nella lettura di questo risultato è importante considerare alcuni elementi strutturali insiti ai settori che circoscrivono lo spazio in cui s'inseriranno le attività di conciliazione, quali il regime e la tipologia contrattuale, la normativa di riferimento anche per la gestione finanziaria.

Si è potuto verificare che le organizzazioni hanno operato migliorando le condizioni di lavoro, intervenendo sui vari regimi degli orari e aggiungendo elementi innovativi come il telelavoro. L'introduzione del telelavoro indica un cambiamento rilevante nella concezione e nella strutturazione del lavoro. In una "società liquida"²⁴ come la nostra il presenzialismo nel luogo del lavoro deve essere messo fortemente in discussione quando va a discapito della produttività ed è solo fonte di stress.

Diversi sono i risultati relativi allo studio degli indicatori del *Modello di rilevazione dati*:

- in primo luogo, la misurazione delle variazioni sull'occupazione ha permesso di cogliere che le organizzazioni durante il percorso di certificazione Family Audit hanno aumentato le garanzie occupazionali, favorendo specialmente le donne che hanno visto un aumento dei contratti a tempo indeterminato;
- l'aumento dell'occupazione femminile in tutti i tre settori pubblico, privato e partecipato non è stato però accompagnato dal corrispettivo avanzamento di carriera. Le donne fanno fatica ad arrivare ai vertici delle organizzazioni, soprattutto se hanno dei figli.
Una diminuzione del *gender gap*²⁵ richiede che all'interno dei *Piani delle attività* sia affrontata la tematica della valutazione del personale in un'ottica di genere anche per stabilire dei sistemi organizzativi meritocratici ed equi. Nella lettura di questi dati, quindi, si coglie il bisogno di rafforzare una cultura delle pari opportunità che consenta anche alla componente femminile di raggiungere i vertici delle organizzazioni.
Sta di fatto che il macroambito *Cultura della conciliazione* offre la possibilità alle organizzazioni di ridefinire nuovi assetti per la valutazione del personale, per le progressioni di carriera, per la realizzazione di bilanci delle competenze.
Si auspica che questo indicatore sia ripreso in un eventuale processo di mantenimento²⁶ della certificazione. Il valutatore, oltre che il Consiglio dell'audit, ha la facoltà di richiedere interventi incisivi per sensibilizzare e favorire la decostruzione di stereotipi e pregiudizi legati al genere e cementare, parimenti, le basi per la costruzione di spazi di crescita professionale rispettosi dei carichi di cura;
- l'assenteismo del personale è prevalentemente aumentato tra il 2009 e il 2011 soprattutto tra il personale senza impegni derivanti dai carichi di cura. Di fatto si è visto come il personale con figli minori di 10 anni si assenta di meno dal lavoro, diversamente da quanto si potrebbe pensare. All'assenteismo del personale concorrono diverse cause per cui l'analisi è multivariata e complessa; l'augurio è che all'interno delle organizzazioni questo indicatore sia ripreso e valutato in maniera particolareggiata;
- diversamente da quanto accaduto con l'indicatore assenteismo del personale, le ore di lavoro straordinario, che il personale dipendente dei tre settori pubblico, privato e partecipato registrava nel 2009, sono diminuite rispetto al 2011.

²⁴ Termine coniato da Zygmunt Bauman per identificare un tessuto sociale fluido.

²⁵ Divario di genere. Si intende è la differenza che sussiste tra gli uomini e le donne in vari ambiti, ad esempio: occupazione, progressioni di carriera, retribuzioni, istruzione, ecc.

²⁶ Una volta finita la fase dei tre anni con il conseguimento del certificato finale Family Audit, l'organizzazione può decidere di mantenere il certificato per altri 3 anni, garantendo e migliorando il livello di conciliazione precedentemente raggiunto.

Gli interventi che le organizzazioni hanno effettuato in materia di organizzazione degli orari con misure riferite alla flessibilità (di seguito trattata), alla banca delle ore, all'orario personalizzato e al telelavoro hanno sicuramente agevolato la riduzione dello straordinario e limitato la spesa relativa al costo del personale;

- l'indicatore "flessibilità dell'orario" ha permesso la misurazione delle variazioni verificatesi sull'orario di lavoro attraverso l'introduzione di misure di flessibilità grazie al Family Audit. In tutti i casi tra il 2009 e il 2011 si è presentato un aumento dell'orario flessibile.

Le suddette variazioni permettono di concludere che ad un aumento di flessibilità e ad un utilizzo del telelavoro corrisponde una diminuzione dell'orario personalizzato. Si può pertanto dedurre che la flessibilità negli orari di lavoro introduce un elemento di "democrazia" nell'organizzazione, cioè meno è rigida la strutturazione degli orari, meno si dovrà intervenire per accogliere richieste dei singoli che avrebbero necessità di variare tale assetto.

L'assegnazione, invece, di orari personalizzati introduce elementi di discrezionalità che possono generare motivi di conflittualità del personale rispetto alla dirigenza e tra il personale stesso riducendo quindi il benessere e la soddisfazione che si vanno ricercando rispetto al clima organizzativo.

Maggiore è l'aumento della flessibilità e meno il singolo sente l'esigenza di ricorrere a richieste individuali.

Dalle attività di conciliazione inserite nel macroambito *Benefit e servizi* si evince che le organizzazioni hanno reso disponibile i propri servizi in forma agevolata ai dipendenti e ai loro familiari, ponendo l'accento su un welfare aziendale più orientato ai servizi che alla sfera monetaria.

Il welfare aziendale, noto anche come welfare di secondo livello, integra l'azione dello Stato attraverso una logica di sussidiarietà verticale.

Le organizzazioni, grazie al Family Audit, hanno la possibilità di costruire un welfare a misura di azienda particolareggiato e unico. E, come si è potuto notare, le azioni attivate in questo macroambito agevolano in maniera particolare l'innalzamento del benessere personale e familiare.

Dal macroambito *Distretto famiglia* emerge in maniera molto positiva il dato riferito alle nuove sinergie e alle nuove collaborazioni che lentamente si stanno creando tra le organizzazioni grazie al processo di certificazione. Le medesime stanno operando in un'ottica di sussidiarietà orizzontale e, quindi, di relazione con l'altro per sviluppare nuove proposte e servizi, orientati anche al profitto.

In merito alla responsabilità sociale d'impresa le organizzazioni sono chiamate a realizzare ulteriori sforzi nell'ideazione di iniziative eticamente perseguibili.

Comunque, anche se il Family Audit è già di per sé una certificazione afferente al mondo della responsabilità sociale, attraverso questo macroambito, le organizzazioni vengono stimolate alla realizzazione di altri standard di certificazione per la rendicontazione di azioni socialmente meritevoli e per la valutazione qualitativa e quantitativa dell'impatto che le medesime azioni avranno sulla vita delle persone e sul territorio in cui si inseriscono le aziende.

La società cambia, i bisogni si trasformano e l'irruzione della tecnologia invita a riflettere sui modi di fare azienda, sul perseguimento della produttività rinnovando l'attenzione al benessere delle persone che svolgono un'attività retribuita.

Le nuove tecnologie e i servizi legati all'*Information Communication Technology* costituiscono per le organizzazioni una modalità innovativa e rappresentano anche una sfida nell'affrontare e gestire in maniera innovativa il tema della conciliazione famiglia e lavoro.

L'uso dei sistemi informatici hanno rivoluzionato l'organizzazione del lavoro. Uno degli esempi più eclatanti è l'avvento del telelavoro, introdotto grazie allo sviluppo dell'informatica.

Solitamente le organizzazioni si affidano alla tecnologia per facilitare e velocizzare i compiti lavorativi, quindi per aumentare la produttività. Attraverso il processo di certificazione le organizzazioni del settore partecipato e privato hanno colto l'occasione per introdurre cambiamenti e iniziative. In particolare, la modifica degli orari ha spinto alcune organizzazioni a dotarsi di nuovi software per la gestione delle presenze dei dipendenti. Nel settore pubblico questo macroambito si presenta come ancora da esplorare.

Le nuove tecnologie costituiscono un supporto di grande rilevanza nella creazione di nuovi servizi di *time saving*, conosciuti anche come servizi di prossimità o salvatempo, i quali favoriscono una migliore organizzazione dei tempi relativi alla vita privata, familiare e professionale degli individui.

La certificazione Family Audit rappresenta un'opportunità di crescita economica e umana per le organizzazioni. La sperimentazione trentina segna l'inizio di un percorso di cambiamento nel quale gli individui e la formazione di nuove famiglie sono al primo posto.

Allegato n. 1

Macroambiti e definizioni dei campi di indagine e di azione

Macroambito: A. Organizzazione del lavoro				
	Organizzazioni Pubbliche	Organizzazioni Private	Organizzazioni Partecipate	Totale azioni campo di indagine
A.1 Orari: si intendono tutte quelle azioni riferite a cambiamenti di orario, nell'ordine di: flessibilità, orario personalizzato, assegnazione di part-time, rimodulazione, convocazione delle riunioni, ecc.	4 azioni	9 azioni	7 azioni	20 azioni
A.2 Banca delle ore: al singolo lavoratore è permesso di accantonare delle ore fatte in eccedenza per essere successivamente fruito.	0 azioni	1 azione	2 azioni	3 azioni
A.3 Banca delle ore della solidarietà: il singolo lavoratore accantona in uno specifico fondo le proprie ore fatte in eccedenza per successivamente donarle a chi ne abbia bisogno per far fronte a problematiche di conciliazione famiglia e lavoro.	0 azioni	2 azioni	0 azioni	2 azioni
A.4 Processi di lavoro: si intendono tutte quelle azioni che incidono sull'organizzazione del lavoro (distribuzione delle competenze, lavoro di team, orari delle riunioni, ecc.)	0 azioni	2 azioni	0 azioni	2 azioni
A.5 Telelavoro lavorare prescindendo da un specifico spazio fisico (di solito l'ufficio). Il telelavoro può avere un alta componente tecnologica ed è di per sé flessibile.	1 azione	2 azioni	5 azioni	8 azioni
Totale macroambito pubblico-privato-partecipata	5 azioni	16 azioni	14 azioni	35 azioni
Macroambito: B. Cultura della conciliazione				
B.1 Personale dedicato: identificazione di personale e/o di gruppi che all'interno dell'organizzazione lavorano per consolidare/monitorare la conciliazione famiglia e lavoro.	4 azioni	10 azioni	6 azioni	20 azioni
B.2 Competenza dei dirigenti: innalzamento della conoscenza e conseguentemente delle competenze della classe dirigenziale per fronteggiare con capacità problematiche di conciliazione famiglia e lavoro.	1 azione	0 azioni	1 azione	2 azioni
B.3 Gestione congedi/assenze prolungate: procedure, regolamenti, pratiche organizzative orientate ad agevolare il rientro al lavoro dopo lunghi periodi di assenza.	2 azioni	11 azioni	4 azioni	17 azioni
B.4 Formazione: acquisizione di competenze attraverso corsi strutturati.	8 azioni	7 azioni	5 azioni	20 azioni
B.5 Dimensione valoriale: fa riferimento ai principi ispiratori che guidano l'azione dell'organizzazione. Questi principi orientano inoltre la definizione delle politiche organizzative.	2 azioni	7 azioni	2 azioni	11 azioni
Totale macroambito pubblico-privato- partecipata	17 azioni	35 azioni	18 azioni	70 azioni

	Organizzazioni Pubbliche	Organizzazioni Private	Organizzazioni Partecipate	Totale azioni campo di indagine
Macroambito: C. Comunicazione				
C.1 Comunicazione/informazione: tutte quelle azioni atte a far conoscere servizi e/o pratiche di conciliazione famiglia e lavoro.	14 azioni	27 azioni	10 azioni	51 azioni
C.2 Indagine: tutte quelle attività conoscitive, non necessariamente strutturate, che permettono la raccolta di informazione.	4 azioni	13 azioni	5 azioni	22 azioni
Totale macroambito pubblico-privato-partecipata	18 azioni	40 azioni	15 azioni	73 azioni
Macroambito: D. Benefit e servizi				
C.1 Contributi finanziari: apporto di risorse finanziarie che vanno a sommarsi a quelle che spettano al lavoratore per legge	0 azioni	3 azioni	1 azione	4 azioni
C.2 Servizi alla famiglia: hanno come obiettivo quello di assicurare alle persone ed alle famiglie un sistema integrato di interventi; di promuovere azioni per garantire la qualità della vita	1 azione	3 azioni	5 azioni	9 azioni
C.3 Benessere del personale: azioni, servizi e interventi indirizzati al singolo lavoratore per agevolare una condizione di agio.	4 azioni	11 azioni	2 azioni	17 azioni
Totale macroambito pubblico-privato-partecipata	5 azioni	17 azioni	8 azioni	30 azioni
Macroambito: E. Distretto famiglia				
D.1 Rete delle organizzazioni: conformazione di un sistema collaborativo in cui si definiscono obiettivi comuni tra più organizzazioni..	1 azione	7 azioni	1 azione	9 azioni
D.2 Responsabilità sociale d'impresa: l'organizzazione si rende parte attiva per migliorare l'ambiente che la circonda valutando e mitigando possibili impatti negativi sulle persone e l'ambiente derivanti dall'attività aziendale.	0 azione	3 azione	2 azione	5 azione
Totale macroambito pubblico-privato-partecipata	1 azione	10 azioni	3 azioni	14 azioni
Macroambito: F. Nuove tecnologie				
E.1 Software: programmi informatici che aiutano a migliorare l'efficacia e l'efficienza sul lavoro..	0 azioni	3 azioni	2 azioni	5 azioni
E.2 Hardware: apparecchiatura utilizzata per migliorare le condizioni di lavoro.	0 azioni	1 azione	2 azioni	3 azioni
E.3 Servizi ICT: servizi che si avvalgono della tecnologia.	0 azioni	2 azioni	2 azioni	4 azioni
Totale macroambito pubblico-privato-partecipata	0 azione	6 azioni	6 azioni	12 azioni
Totale del totale macroambiti pubblico-privato-partecipata	46	123	64 azioni	233 azioni

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Corposanto, C. (2004), *Metodologia e tecniche non intrusive nella ricerca sociale*, Franco Angeli, Milano.

Eurobalance, *Conciliazione vita lavoro, Una guida per approfondire*. Consultabile all'indirizzo web: <http://eurobalance-wlb.eu/files/EB-Guide-Italian.pdf>

Franchini, B. (a cura di) (2007), *Conciliare famiglia e lavoro: una necessità per tutti*. : Provincia autonoma di Trento. Assessorato alle Pari Opportunità.

Istat (2010), *La vita quotidiana nel 2009, Indagine multiscopo sulle famiglie italiane*, Roma.

Malfer, L. (2012), *Family Audit: la nuova frontiera del noi*. Franco Angeli, 14 (1): 5-14..

Osservatorio Nazionale della Famiglia (2011) *La territorializzazione delle politiche per la famiglia. Un caso di studio: il "Trentino – Territorio Amico della Famiglia"*. Working Paper 1/1.

Provincia Autonoma di Trento, (2009), *Linee Guida per l'attuazione dell'audit Famiglia & Lavoro in Trentino. Progetto sperimentale di implementazione dell'audit Famiglia & Lavoro*.

Provincia Autonoma di Trento (2009) *Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità*.

Provincia Autonoma di Trento (2010) *Family Audit. Linee Guida per l'attuazione del Family Audit*.

Provincia Autonoma di Trento (2011) *Legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1, Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*.

Piazza, M. (2007), *Uomini e donne nella divisione del tempo quotidiano* in Belloni, C. (a cura di) *Andare a tempo. Il caso Torino: una ricerca sui tempi della città*, Franco Angeli, Milano.

Piazza, M. (2009) *Strategie di conciliazione: complessità e trasversalità* in Chemotti, S. (a cura di) *Donne al lavoro. Ieri, oggi, domani*, Padova, Il Poligrafo.

Poggio, B. (2009), *Tra conciliazione e flessibilità: ambivalenze e prospettive*, ERE Emilia Romagna Europa, 3: 47-53.

Saraceno, C. (2006), *Usi e abusi del termine conciliazione*, *Economia & Lavoro*, 1:31-34.

Veronesi, D. (a cura di) (2010), *Prove di conciliazione : la sperimentazione trentina dell'audit famiglia & lavoro*, Trento : Provincia autonoma di Trento. Progetto speciale coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità.

RIFERIMENTI SITOGRAFICI

<http://www.ingenerere.it>

<http://www.osservatorionazionalefamiglie.it>

<http://www.sussidiarieta.net/files/Rossi.pdf>

LA VALORIZZAZIONE DEL CAPITALE UMANO NEL WELFARE AZIENDALE TRA NUOVE TECNOLOGIE E SERVIZI TIME SAVING

Mariachiara Franzoia

PREMESSA

La cultura dei servizi alla persona in genere, oggi più che in passato si va rapidamente evolvendo. Si rende quindi molto impellente la ricerca di quali fenomeni sociali cui prestare attenzione per cogliere le direttrici di un cambiamento possibile nei modi di rispondere alle domande di aiuto e di benessere.

Entrando nel merito dei rapporti tra le persone operanti in un'azienda viene subito in rilievo il fenomeno della conciliazione tra lavoro, famiglia e benessere delle persone. Gli studi più avanzati sottolineano che i paradigmi dello sviluppo economico e quello dello sviluppo sociale non risultano in conflitto anzi, tendono a convergere nella valorizzazione della persona.

Il quadro europeo e quello nazionale spingono in questa direzione, tuttavia è a livello locale, attraverso le condizioni giuridiche e strutturali date dal pubblico e all'interno delle aziende che si giocano le possibilità concrete di promuovere il capitale umano e territoriale. La sfida per le aziende diventa quella di trovare le strategie di intervento a vantaggio del capitale umano, per tenere insieme nel migliore dei modi efficacia, efficienza, investimento ed impatto sui risultati.

Con queste premesse, il lavoro che qui si presenta vuole offrire alcune prospettive e piste di lavoro concrete perché si possa raccogliere il patrimonio e rilanciare il percorso positivo avviato dalla Provincia di Trento in tema di conciliazione per promuovere politiche ed attivare servizi sempre più corrispondenti alle esigenze e ai nuovi bisogni di benessere relazionale e sociale, all'interno della famiglia e sul territorio.

CAPITOLO PRIMO

IL ‘SISTEMA CONCILIAZIONE’ OGGI TRA LEGISLAZIONE E SPERIMENTAZIONE

Fra le grandi sfide del nostro tempo la conciliazione fra i tempi lavorativi e i tempi familiari è sicuramente quella che oggi tocca più da vicino le famiglie, mettendo alla prova benessere, equilibrio e capacità di tutti i suoi membri.

Il bisogno, che diventa spesso l'emergenza, di poter conciliare la vita professionale e quella dedicata alla cura della famiglia, necessita di strumenti nuovi ed efficaci e richiede soprattutto un cambio culturale profondo e trasversale a molti aspetti della quotidianità. Urge per le politiche e le strategie di conciliazione un cambio di passo, una nuova stagione, una vera innovazione rispetto a come sono state intese ed attuate sino ad oggi.

L'Unione Europea, a partire dagli anni Duemila, ha cercato di rispondere alla sfida della conciliazione mettendo a punto un piano, intendendo con tale termine la predisposizione di direttive, raccomandazioni, comunicazioni¹ indirizzate ai Paesi membri perché adottino misure che sostengano la combinazione di lavoro retribuito e responsabilità di cura e tutte le strategie tese ad armonizzare le domande oppostive di tempo, con l'auspicabile risultato di rendere meno drammatico il conflitto sui tempi nella vita di tutti i giorni².

L'obiettivo di rendere compatibili la presenza sul lavoro e in famiglia diventa, dunque, tema di una domanda sociale che ha necessità di una risposta sociale, che non sia soltanto affidata alle virtù equilibristiche dei singoli soggetti, in particolare delle donne³.

Gli elementi che appaiono innovativi nella filosofia della Commissione europea sono, da un lato, il riconoscimento implicito che il tema della conciliazione deve essere trattato non soltanto attraverso la legislazione, ma va soprattutto monitorata ed evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali; dall'altro la sottolineatura insistita che non è questa una questione di donne, come è sempre stata, ma una questione di donne e di uomini.

Il “sistema” conciliazione ruota infatti attorno a tre perni che debbono trovare delle interazioni positive al fine di ridisegnare una nuova “mappa del *welfare*”:

- da una parte i singoli individui - donne e uomini - considerati nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni familiari; quindi le politiche devono andare nella direzione di aumentare la condivisione del lavoro familiare tra uomini e donne⁴;

- dall'altra, aziende e luoghi di lavoro, con i loro sistemi di orari più o meno rigidi; quindi le politiche aziendali devono andare nel senso di una maggiore flessibilità che risponda non solo alle esigenze delle aziende, ma anche a quelle delle persone che vi lavorano e con sistemi di supporto che liberino tempo (nidi, asili, mense, etc.); seguendo il principio-base che la soddisfazione del cliente esterno passa per il benessere dei clienti interni, cioè dei propri dipendenti;

- dall'altra ancora, la città e il territorio circostante con il complesso dei servizi erogati dal pubblico, dal privato e dal no profit, con i trasporti per la mobilità, ecc.; quindi le politiche devono andare nella maggiore concertazione possibile guidata dal soggetto pubblico⁵.

¹ Si veda appendice.

² Il termine usato per conciliazione è *Work-Life Balance*.

³ Marina Piazza, *L'organizzazione che concilia. Suggestioni per l'adozione di interventi di conciliazione*, Guida Belluno, pag. 3.

⁴ Gli uomini in Italia spendono 103 minuti al giorno per cucinare, pulire o per attività di cura (lavoro non retribuito). Le donne a queste attività dedicano 325 minuti. La media europea è di 131 minuti per gli uomini e 279 per le donne. Questa disparità è una fra le più alte nei Paesi OECD (*Organization for Economic Co-Operation and Development*) www.oecdbetterlife.org/topics/work-life-balance/

Il contesto economico e parallelamente anche quello socio-culturale sono cambiati radicalmente anche solo rispetto a qualche decennio fa. La difficoltà di conciliare impegni lavorativi e familiari è cresciuta molto negli anni più recenti, tanto da alimentare la diffusione di studi attorno agli impatti dell'ambiente lavorativo sulla società e sulle famiglie.

Da uno scenario lavorativo con orari fissi e standardizzati si è passati ad orari flessibili; accanto al posto fisso a tempo indeterminato, si è collocato il lavoro "a progetto" (collaborazioni con partita IVA etc.) e, come conseguenza, è sorto o aumentato il precariato. Nel passaggio da uno scenario all'altro, l'elemento che per primo ha subito una trasformazione è stato il tempo. Accanto ad una destrutturazione dell'orario di lavoro si è collocata una crescente richiesta di formazione professionale specifica, altamente specializzata.

Due, inoltre, sono i fenomeni connessi all'ambiente lavorativo che hanno contribuito ad accrescere la rilevanza della conciliazione: l'*overwork* e la mobilità. Il primo consiste nella diffusione di condizioni in cui l'impegno lavorativo coinvolge un numero di ore stabilmente superiore a quelle definite nel contratto di lavoro.

Tale fenomeno può essere il risultato sia di pressioni provenienti dall'ambiente di lavoro che richiedono al collaboratore di compiere straordinari per rispondere a esigenze produttive, sia di ragioni personali, quali la volontà di realizzazione nell'ambito lavorativo o la necessità di una retribuzione superiore a quella ordinaria. Il secondo fattore, la mobilità, vede un crescente numero di persone con un lavoro caratterizzato da frequenti trasferimenti, sia quotidiani dalla propria abitazione verso il luogo di lavoro, sia tra diverse sedi in cui si svolge l'attività lavorativa⁶. L'*overwork* e la mobilità, ma anche una competitività sempre più spietata, aggravano lo stato di conflitto tra gli impegni lavorativi e familiari, rafforzando il bisogno di politiche e strumenti che li supportino.

Anche la famiglia è stata teatro di una morfogenesi che ha portato ad una ristrutturazione delle relazioni fra i sessi e le generazioni. Solo per accennare brevemente alle trasformazioni avvenute nella sfera del privato, si può ricordare il massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro, l'elevato livello d'istruzione raggiunto dalle stesse, il passaggio dalla famiglia patriarcale allargata alla famiglia mononucleare, il declino del modello di famiglia *male breadwinner* in favore di famiglie a doppio reddito, la diminuzione delle nascite....etc.

L'attenzione di un'impresa alla conciliazione famiglia-lavoro rappresenta una delle possibili espressioni della Responsabilità Sociale d'Impresa (*Corporate Social Responsibility*) verso i collaboratori. Alla luce di tale prospettiva, l'impegno nel favorire il superamento dei problemi connessi alla presenza simultanea d'impegni lavorativi e familiari manifesta la tensione di un'azienda a soddisfare le attese dei lavoratori oltre gli obblighi di legge.

L'impossibilità di accordare i doveri della sfera lavorativa con quelli personali può rappresentare un elemento certamente penalizzante per il lavoratore (per le donne soprattutto)⁷, ma può generare ricadute negative anche in ambito aziendale. Molti studi hanno dimostrato come, all'impossibilità di conciliare l'impegno familiare con quello lavorativo, siano connessi bassi livelli di soddisfazione sul luogo di lavoro, un aumento dello stress e più alti livelli di assenteismo⁸. La presenza, inoltre, di rilevanti problemi di conciliazione tra i lavoratori di un'azienda può comportare il generarsi di fenomeni che riducono la produttività degli stessi, con ricadute negative a carico dell'azienda.

Per ovviare a questo, le aziende implementano sempre più politiche dedicate alla semplificazione della congiunta gestione di responsabilità familiari e lavorative che possono includere:

⁵ Marina Piazza, *L'organizzazione che concilia. Suggestioni per l'adozione di interventi di conciliazione*, Guida Belluno, pag. 4-5.

⁶ Ivan Basilico e Cristina Gini, a cura di, *Imprese, Pubbliche Amministrazioni e Organizzazioni Non Profit family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio FamigliaLavoro*, III edizione, Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, pag. 25-26.

⁷ Maria Clelia Romano, Letizia Mencarini, Maria Letizia Tanturri, a cura di, *Uso del tempo e ruoli di genere tra lavoro e famiglia nel ciclo di vita*. Istat Roma 2012, pag. 41-60.

⁸ Rapporto annuale ISTAT, *La Situazione del Paese nel 2010*, pag. 150-155.

- a) iniziative che coinvolgono l'organizzazione dell'attività lavorativa – integrando la conciliazione nella definizione sia dei luoghi sia dei tempi di lavoro: ad esempio opportunità di part-time o riduzione dell'orario lavorativo, di *job sharing*, di flessibilità dell'orario lavorativo, di meccanismi di banca delle ore, di sistemi di gestione autonoma degli orari di lavoro, di permessi e congedi integrativi, e così via;
- b) attività finalizzate a rendere la conciliazione parte della cultura aziendale, sia mediante attività di formazione, sia dedicando spazio al tema nei processi di comunicazione interna;
- c) processi di supporto alle problematiche familiari mediante appositi strumenti di natura finanziaria;
- d) servizi dedicati a una più favorevole conciliazione, quali i servizi di supporto alla ricerca di servizi di cura dei figli o degli anziani, i servizi di supporto alla gestione delle emergenze e delle malattie di figli e anziani; i servizi di supporto alla cura dei figli e degli anziani presso il luogo di lavoro, i servizi cosiddetti "salva tempo" o *time saving* (maggior-domo o *concierge* etc.).

In questa direzione, il recente Piano Nazionale per la famiglia⁹, con l'obiettivo di moltiplicare su scala nazionale politiche di *welfare* aziendale, delinea molto chiaramente le azioni politiche e strategiche da mettere in campo per promuovere un *welfare aziendale family friendly*, intendendo l'insieme delle misure che l'impresa si impegna ad attivare per i suoi dipendenti per conciliare i tempi di lavoro con i tempi della famiglia. Le aziende – sancisce il Piano – possono essere agevolate con incentivi fiscali e normativi qualora, attraverso la contrattazione di secondo livello, forniscano ai dipendenti le opportunità e i servizi di supporto alla conciliazione al di là degli obblighi di legge, e che possono essere gestiti anche in partenariato territoriale, in una *governance* di *welfare* societario plurale. In particolare il Piano delinea fra i servizi aziendali quelli specifici salva tempo per la famiglia: assistenza domiciliare e/o di *respite* (solievo) per le famiglie dei dipendenti in cui siano presenti persone disabili o anziani non autosufficienti, spesa a domicilio, spesa *on line*, *benefits* per la spesa, *voucher* per l'assistenza a bambini/anziani/membri dipendenti della famiglia, in genere *family services*, *mentoring* sulle carriere in relazione alle responsabilità di cura, presenza in azienda di coordinatori *work-family*¹⁰.

In una prospettiva promozionale del *welfare* aziendale e più in generale delle politiche aziendali *family friendly*, è previsto anche il rafforzamento delle misure di diffusione e conoscenza dei risultati positivi conseguiti dalle aziende che abbiano adottato misure *family friendly* (ad esempio, in termini di riduzione dell'assenteismo, di incremento della produttività, di miglioramento del clima organizzativo).

Tra le politiche integrate sul territorio, un ruolo rilevante è ricoperto dalla gestione dei tempi e degli spazi della città: le dimensioni spaziali e temporali portano infatti alla luce la complessità dell'esperienza della vita quotidiana contemporanea, dando trasparenza alle differenze di genere e alle relazioni tra individuo e società.

Le trasformazioni dei tessuti urbani, così come quelle legate al mondo del lavoro e della vita sociale, rendono il tempo una risorsa sempre più scarsa e preziosa, ma anche sempre più complessa e differenziata, in termini di bisogni e di stili di vita. Per tale ragione, la qualità e la vivibilità di un territorio sono strettamente connesse alla sua capacità di restituire tempo ai cittadini, consentendo a uomini e donne di conciliare tra loro tempo di lavoro, tempo della cura e della famiglia e tempo per sé.

In questo senso, le politiche pubbliche che sperimentano una più efficace gestione in tema di orari, portano non solo benefici economici per gli individui, per le famiglie e le imprese, ma aumentano anche l'equità sociale e la garanzia di condizioni di pari opportunità nell'accesso ai servizi, ai beni urbani e nelle strategie di impiego del tempo¹¹.

⁹ Consiglio dei Ministri, *Piano Nazionale Per la Famiglia*, Dipartimento per le politiche della famiglia, Deliberazione del 7 giugno 2012, pag. 28.

¹⁰ *Ibidem*, pag. 29.

¹¹ Barbara Poggio, Annalisa Murgia, Maura De Bon, *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci, Roma, 2010, pag. 90.

CAPITOLO SEONDO

PROSPETTIVE DI SVILUPPO PER UN NUOVO WELFARE

2.1 Welfare aziendale per creare coesione e valore sociali

Per la cultura aziendale dominante oggi il *welfare* è ancora concepito soltanto come un costo e non ancora come un investimento sui fattori di produzione. Inoltre, la realizzazione di qualsiasi meccanismo di *welfare* aziendale per le famiglie è considerata come difficilmente attuabile entro una organizzazione del lavoro vissuta in modo molto rigido¹². Ogni decisione rispetto a possibili investimenti è resa dipendente dall'andamento della congiuntura economica e, in seconda battuta, non è mai concepita come una linea di investimento a medio termine, soprattutto laddove esistono azionisti a cui rispondere.

Queste perplessità derivano dal fatto che, soprattutto in Italia, manca la consapevolezza dell'intreccio tra famiglia ed azienda e del ruolo che le aziende hanno nel contribuire al *welfare* della società.

Gli ostacoli e i vincoli maggiori nominati dagli imprenditori per la diffusione delle buone pratiche sono principalmente di tipo strutturale ed economico (contesto di crisi, tassazione, pressione fiscale, dimensioni dell'azienda e la sua struttura organizzativa, spaziale e produttiva, la mancanza di *know how* e *management* preparati ecc.); molto radicato è anche il fatto che la competenza primaria in ambito di *welfare* sia del pubblico e quindi la responsabilità sociale dell'impresa è uno strumento per colmare i vuoti del settore statale.

Regioni e Province, ma anche le organizzazioni sindacali, sono concepite dalle aziende come sistemi molto antiquati che non riescono a leggere i bisogni dell'impresa e la caricano di costi, burocrazia e tempi morti. Inoltre sindacati ed Enti pubblici vengono additati come del tutto incapaci di mettere a disposizione delle imprese gli strumenti e le infrastrutture per lavorare bene. Non viene recepita una reale volontà di ascolto da parte loro, e quando invece il dialogo esiste, questo è spesso poco trasparente e troppo complesso. Molto radicato è ancora il retaggio culturale del modello fordista, per cui l'attenzione alle persone è secondario rispetto allo sviluppo della azienda.

Manca dunque una reale ed efficace azione di cooperazione – su basi diversificate per funzioni, ma con pari importanza – tra territorio e mondo delle imprese e la gran parte delle misure di conciliazione attuate si limitano a creare accomodamenti e compromessi di corto respiro¹³.

Il problema, ancora, sta nella difficoltà di misurare il ritorno della *Corporate Family Responsibility* sui profitti aziendali: la complessità di valutazione è accentuata dal fatto che il maggior numero degli effetti positivi sull'organizzazione sono intangibili, come l'aumento della fiducia del dipendente verso l'impresa, il miglioramento del clima lavorativo e la fidelizzazione dei dipendenti etc.

Tuttavia è possibile sostenere come l'impegno delle aziende in politiche di conciliazione, laddove trova corretta ed efficace implementazione, può favorire il simultaneo conseguimento di benefici per i lavoratori e per le aziende: se per quanto riguarda i benefici della conciliazione a favore dei lavoratori questi paiono evidenti, altrettanto non si può dire di quelli a vantaggio dell'impresa.

L'attenzione alle esigenze familiari non permette l'immediato incremento della produttività aziendale, ma favorisce lo sviluppo di condizioni antecedenti che permettono quindi di creare i presupposti opportuni affinché si possa assistere ad uno sviluppo della produttività indirettamente connesso alle pratiche di conciliazione. In ta-

¹² Pierpaolo Donati, Riccardo Grandini, *La Conciliazione famiglia - lavoro piccole medie imprese Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli Editore, 2009 Milano, pag. 288 e ss.

¹³ *Ibidem*, pag. 33-34.

le direzioni è possibile osservare come un'azienda impegnata nel favorire una più semplice gestione della sfera familiare e lavorativa dei propri collaboratori possa ottenere differenti benefici, quali un aumento della soddisfazione dei lavoratori, una riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi; una maggiore capacità di attrarre e trattenere talenti: una sensibile diminuzione del *turnover*; una più efficiente produttività aziendale, un maggior coinvolgimento con l'attività aziendale e, quindi, si osserva una capacità di produrre un più alto livello di ricavi a favore dell'azienda; ancora, una riduzione dei costi aziendali; l'introduzione della flessibilità nella pianificazione del tempo può condurre a risparmi fino al 50% del tempo non pianificato da parte del personale¹⁴.

L'incremento, dunque, della qualità della vita familiare dei lavoratori può portare ad un arricchimento del loro impegno in ambito lavorativo poiché un problema nella gestione della vita familiare da un punto di vista lavorativo può essere considerato come un mancato sviluppo di risorse da parte del lavoratore.

Molteplici sono stati in questi anni le ricerche e gli studi a livello europeo sui vantaggi che la promozione di misure di pari opportunità e di conciliazione hanno portato alle aziende¹⁵: in particolare, la ricerca "Effetti economici e produttivi per l'azienda derivanti da misure per favorire la conciliazione"¹⁶ ha realizzato un'analisi costi-benefici sugli effetti economici riconducibili ad iniziative di conciliazione realizzate in imprese europee. La ricerca afferma che le iniziative di *welfare* aziendale sono investimenti sostenibili ed economicamente vantaggiosi, in quanto generano:

- riduzione dei costi del *turnover* e della ricerca di nuove risorse umane dal 31% al 63%;
- riduzione dei costi complessivi per la realizzazione delle iniziative di conciliazione dal 55% al 78%;
- *Return on Investment* (ROI) valutato al 15%-25% per la situazione reale e addirittura al 100-110% per la situazione aziendale ottimale (considerando il programma complessivo per la conciliazione come investimento nel tempo);
- riduzione del tempo di assenza per maternità (12 mesi nello scenario ottimale, 25 in quello reale, 36 per il base);
- incremento nella percentuale di ritorno al lavoro della mamme dopo la maternità in una percentuale pari all'80%.

Negli anni le azioni riguardanti il *welfare* aziendale si sono evolute, anche grazie alla legislazione giuslavorista circa le nuove forme organizzative atte a regolamentare la flessibilità del lavoro e dare risposte sempre più complete, estendendo il tema dalle sole politiche occupazionali di genere a quelle della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita (*work-life balance*) di tutte le persone in azienda.

È stato introdotto un concetto allargato di *welfare* aziendale, all'interno del quale si possono inserire tutte le iniziative che in un'ottica relazionale cercano di migliorare il rapporto tra il lavoro e i dipendenti che vengono quindi considerati come *stakeholder* aziendali e soggetti sociali.

Una recente ricerca¹⁷ ha indagato il grado di soddisfazione rispetto alle iniziative di *welfare* aziendale, come percepito dai dipendenti in Italia all'interno delle proprie realtà lavorative. I risultati mostrano che:

¹⁴ Ivan Basilico e Cristina Gini, a cura di, *Imprese, Pubbliche Amministrazioni e Organizzazioni Non Profit family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio Famiglia Lavoro*, III edizione, Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, pag. 28.

¹⁵ Commissione europea *Diversity for talent and competitiveness*, 2008; Ministero del Lavoro *Best in Class. L'eccellenza dall'esperienza*, 2009; e nel 2010 *La squadra vince se è mista* in collaborazione con Confindustria Bergamo.

¹⁶ *Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen 2003-2004 Prognos*, Berlino, per conto del Ministero tedesco della famiglia: www.bmfsfj.de in AA.VV., *Costruire valore investendo sul capitale umano. La relazione fra Direzione Risorse Umane e Finanza aziendale. Ricerca presentata in occasione del Workshop Risorse Umane*, 2012, organizzato da The European house – Ambrosetti, dal titolo "Gestire i nuovi dilemmi per creare valore in azienda", Cernobbio, Ottobre 2012, pag. 66.

¹⁷ Ricerca realizzata tramite 883 interviste online somministrate con metodo CAWI a un campione di dipendenti, collaboratori di imprese, enti italiani con almeno 16 dipendenti e non operanti nell'agricoltura e nelle miniere. Edenred 2011. Ibidem pag. 67.

- l'attenzione del 59% dei lavoratori si è spostata verso una crescente domanda di servizi piuttosto che sull'aspetto economico. I servizi primari e di maggiore interesse sono quelli legati a persona e nucleo familiare (88,5%), i buoni pasto e la mensa aziendale (57%), il telelavoro per organizzare e conciliare lavoro e vita privata (44,5%);
- il 38% delle persone si mostra favorevole all'incremento della produttività ed alla riduzione dell'assenteismo;
- il 33% percepisce un rafforzamento del senso di appartenenza all'azienda;
- un 32% ritiene il *welfare aziendale* un'iniziativa che valorizza il capitale umano e quindi una testimonianza di concreta attenzione da parte dell'azienda.

Come si sostiene all'inizio di questo lavoro, e come affermato da molti studi a riguardo, il problema del mancato emergere di un *welfare* aziendale, non è inerente alle modalità di riflessione ed approccio degli attori in gioco (aziende, sindacati, pubbliche amministrazioni, dipendenti...), bensì al modo in cui gli stessi attori interagiscono. Solo laddove i su esposti attori sapranno creare una nuova sinergia volta a generare insieme più benessere sociale, inteso non soltanto in termini economici, emergeranno una politica e una cultura della conciliazione nuove, una società veramente amica della famiglia.

Le premesse essenziali per questa conciliazione possono essere create da parte del pubblico attraverso condizioni generali, giuridiche e infrastrutturali, ma le possibilità concrete nella quotidianità si giocano all'interno dell'ambiente di lavoro, per promuovere una cultura del lavoro capace di cogliere le implicazioni che essa stessa ha con la cultura della famiglia: (...) all'impresa è chiesto di essere responsabile di ogni fase della propria attività per garantire benessere ai cittadini¹⁸.

L'orientamento che ha interesse a favorire la conciliazione famiglia-lavoro presuppone inoltre un management innovativo che garantisca la sicurezza di ogni lavoratore attraverso l'offerta di alcuni servizi utili al sostegno delle relazioni familiari.

L'orientarsi direttamente al nucleo familiare come relazione sociale implica che le politiche per la famiglia dovranno generarsi e sostenersi anche attraverso il pieno coinvolgimento dell'impresa. Oggi, nella maggior parte dei casi, nonostante la si chiami conciliazione "famiglia-lavoro" non è per la famiglia, ma per l'individuo in quanto lavoratore: la famiglia del lavoratore deve diventare uno *stakeholder* dell'azienda a tutti gli effetti.

In un tessuto imprenditoriale composto per la maggior parte da piccole e medie imprese (PMI), come è quello Trentino¹⁹, si sviluppano modalità pratiche di conciliazione attraverso approcci informali. Le *best practises* delle grandi imprese italiane e straniere debbono essere intersecate con quello che, preziosamente, ci viene offerto dalle piccole medie imprese, per far emergere le basi per un nuovo approccio nostrano al fare *welfare* aziendale familiare²⁰.

Soprattutto nel caso delle PMI diventano sempre più necessari strumenti di rete (contratti, collaborazioni, servizi, progetti, piani di sviluppo etc) per dare vita a soluzioni condivise e a un territorio realmente coeso. A testimonianza della crescente rilevanza del tema delle reti per le imprese italiane, RetImpresa - associazione nata nel 2009 nel quadro degli scopi istituzionali della Confindustria - ha recentemente pubblicato la guida "Linee Guida per i contratti di rete"²¹.

¹⁸ Stefano Zamagni, *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche da bilancio sociale*, IL Ponte, 2003, pag. 3

¹⁹ In Italia le imprese sono 5.259.763, per un totale di 17.165.708 addetti subordinati. In Trentino le imprese sono 47.856, per un totale di 146.300 addetti subordinati. Si veda la differenziazione per classe di addetti in appendice tabelle 1 e 2.

²⁰ Pierpaolo Donati, Riccardo Grandini, *La Conciliazione famiglia - lavoro piccole medie imprese Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli Editore, 2009 Milano, pag. 101.

²¹ La disciplina del contratto di rete, introdotto con il d.l. n. 5/2009, è stata recentemente modificata dalla Legge n. 134/2012 e dal Decreto Legge n. 179/2012.

Nella prefazione, il Presidente di RetImpresa Aldo Bonomi spiega l'utilità e le grandi potenzialità dello strumento di fronte ai grandi cambiamenti socio-economici:

“I nuovi scenari competitivi imposti dalla globalizzazione dei mercati e dalla recente crisi internazionale impongono alle nostre imprese uno scatto di reni che dia nuovo slancio al nostro sistema produttivo. Servono nuovi modelli di sviluppo, ma anche un nuovo approccio al “fare impresa”. Non è più il tempo dell'individualismo, ma sono vincenti le scelte orientate alla collaborazione produttiva, specialmente se indirizzate all'innovazione e all'internazionalizzazione. Il contratto di rete è uno strumento nuovo, flessibile, che si adatta alle esigenze di imprese di ogni dimensione e di ogni settore, integrando due concetti egualmente importanti ma tra loro apparentemente distanti: la collaborazione su programmi condivisi ed il mantenimento dell'autonomia imprenditoriale”.

L'idea di base è molto semplice: il territorio dell'economia non può più essere sviluppato solo in termini economici e neppure soltanto considerando servizi e infrastrutture dedicati alla crescita economica. Occorre invece pensare a quel territorio già in termini di qualità e coesione sociale. Lo spazio dell'economia non può essere a-sociale, bensì già predisposto a generare socialità²².

Qui dunque si gioca la partita ed è una partita che non riguarda solo la qualità e la quantità dell'occupazione femminile, che non tocca i livelli di natalità del nostro Paese, o le conformazioni familiari, ma riguarda l'intero sistema di produzione del paese, il suo livello di crescita e di competitività. La conciliazione si configura quindi come una priorità sociale²³.

2.2 Le potenzialità dei servizi time saving

In Italia, storicamente lo Stato non è mai risultato essere molto attivo nell'organizzazione di servizi rivolti alla persona e alle famiglie. Il raggiungimento di un equilibrio tra uomini e donne nel carico dei lavori domestici non è stato considerato, infatti, per decenni, un obiettivo rilevante delle politiche sociali, che si sono limitate a intervenire laddove si presentavano situazioni di particolare indigenza o svantaggio.

Questa impostazione ha contribuito a una situazione di carenza di servizi di conciliazione rispetto alla domanda, nonostante gli interventi e le sperimentazioni compiute negli ultimi anni per invertire questa tendenza. L'intervento del pubblico è stato, inoltre, limitato in maniera quasi esclusiva, e peraltro non sufficiente, a due principali ambiti, vale a dire la cura dell'infanzia e l'assistenza agli anziani mentre è stato pressoché assente nell'ambito dei cosiddetti servizi di prossimità, dalla fornitura di alimenti alle pulizie e manutenzione domestica.

La concentrazione e la contrazione dei tempi di vita e di lavoro hanno concorso all'aumento di servizi quali ad esempio quelli relativi ai supermercati che organizzano la consegna della spesa a domicilio, e quelli che riguardano il lavaggio e la stiratura degli abiti, forniti da piccoli esercizi privati, cui stanno affiancando negli ultimi anni reti di lavanderie self-service per lo più in *franchising*. Le attività di pulizia domestica, così come l'esecuzione di lavori di tinteggiatura, giardinaggio, riparazione di impianti elettrici e idraulici, traslochi e lavori di manutenzione, vengono invece tradizionalmente gestite in maniera autonoma o svolte da collaboratori reclutati individualmente sul mercato o da piccole imprese artigiane (spesso attraverso reti di conoscenze personali).

Risulta infine pressoché inesistente la presenza di agenzie o centri sul territorio che forniscano in modo più organizzato e sistematico questo tipo di servizi, fatta eccezione per la sperimentazione in alcuni contesti locali di buoni-servizio (o *voucher*), pensati in funzione dell'utenza con l'obiettivo di raggiungere - anche da parte di

²² Pierpaolo Donati, Riccardo Grandini, *La Conciliazione famiglia - lavoro piccole medie imprese Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli Editore, 2009, Milano, pag. 307.

²³ Marina Piazza *Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza* – GENDER consulenza formazione ricerca s.c.a.r.l. Roma, 29-30-31 gennaio 2007, pag. 3, in www.fisac.it

fasce solitamente escluse (disoccupati od occupati con forme contrattuali che non garantiscono l'accesso agli strumenti di conciliazione) - condizioni di pari opportunità e di armonizzazione tra tempi di vita e tempi di lavoro.

Lo sviluppo di servizi di questo tipo potrebbe favorire non solo una migliore organizzazione dei tempi per i lavoratori e le lavoratrici, e quindi una più efficace gestione della propria carriera professionale, ma anche la regolarizzazione del lavoro sommerso nel settore dei servizi di conciliazione, attraverso la creazione di banche dati, albi e altre forme di incontro tra domanda e offerta di servizi domestici e l'introduzione di incentivi alla dichiarazione di tali attività lavorative (pulizie, lavaggio, stiratura, manutenzioni della casa).

La strategia consiste nel pensare e organizzare su base permanente una serie di esperienze di gestione dei servizi di prossimità che possano intervenire sulle esigenze di conciliazione personali e su quelle di tipo professionale, attraverso una modalità integrata istituzionale e politica che promuova le istanze degli attori coinvolti e le sostenga attraverso le scelte amministrative dell'autorità locale. Questo bisogno determina la necessità di coinvolgere sia i cittadini, sia gli attori locali che occupano posizioni di responsabilità a vari livelli istituzionali e amministrativi e nell'erogazione di servizi essenziali, rafforzando allo stesso tempo il coordinamento intersettoriale tra politiche sociali e del lavoro e le politiche di genere, sia a livello nazionale che a livello locale²⁴.

I servizi succitati sono caratterizzati dalla loro assoluta mobilità, ossia dal fatto di potere essere realizzati ovunque, a condizione che vi sia una sufficiente infrastruttura tecnologica di base e che siano disponibili le necessarie competenze umane e qualifiche professionali. Recentemente si sono avuti considerevoli progressi nello sviluppo dei servizi *on line*: trasferimento di chiamata e server vocali nonché, in linea più generale, stazioni di lavoro che integrano telefonia e informatica. Queste apparecchiature consentono alle imprese di organizzare la prestazione dei servizi a partire da "piattaforme telefoniche" situate anche in zone estremamente distanti dall'impresa stessa. Su queste tecnologie si innesteranno potenzialmente nuovi servizi (teleservizi) e nuove forme di lavoro (lavoro a distanza/telelavoro) che si stanno diffondendo in un crescente numero di settori e imprese pubbliche e private.

2.3 Il ruolo delle nuove tecnologie

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione, in continua evoluzione, sono penetrate e incidono nella quotidianità di ogni persona. Il loro impatto sociale è imponente se si pensa che ogni giorno 250 milioni di persone nella sola Europa usano internet e praticamente tutti i suoi cittadini passeggiano con un telefono cellulare²⁵. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione²⁶ (TIC) sono diventate soprattutto un motore di cambiamento verso una migliore qualità di vita. Esse possono offrire un notevole supporto alle politiche per il benessere lavorativo, tanto più se accompagnate da effettivi processi di riorganizzazione del lavoro quali il passaggio da modelli gestionali basati sulla presenza temporale a quelli basati sul raggiungimento degli obiettivi.²⁷

In molti Paesi europei i servizi con un elevato contenuto tecnologico rappresentano una componente importantissima dell'attività economica e in futuro rappresenteranno un sostanziale fattore di crescita che, soprattutto nel campo dei servizi, assumerà un carattere molto elevato di strategicità. In questo ambito, infatti, il fattore di crescita è rappresentato dallo sviluppo di attività che richiedono un uso intensivo delle conoscenze, le quali ottimizzano il *know-how* accumulato nell'esperienza locale e possono anche trasformarsi in servizi e teleservizi.

²⁴ Barbara Poggio, Annalisa Murgia, Maura De Bon, *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci, Roma, 2010, pag. 88-89.

²⁵ Comunicazione Commissione Europea, *Un'agenda digitale europea*, 19 maggio 2010

²⁶ In Inglese ICT – *Information Communication Technology*.

²⁷ Atti del convegno *Nuove tecnologie e servizi per l'innovazione sociale*, Trento 11 maggio 2010 Collana Trentino Famiglia 6.2 Provincia autonoma di Trento, pag. 16-17.

L'Unione Europea ha orientato ormai da alcuni anni, le proprie politiche in questo senso: per citarne una fra le più recenti, l'agenda digitale europea²⁸ che è una delle sette iniziative faro della strategia Europa 2020²⁹, e mira a stabilire il ruolo chiave delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione per sfruttarne al meglio il potenziale sociale ed economico e per raggiungere gli obiettivi che l'Europa si è prefissata per il 2020.

Internet, in particolare, costituisce il supporto essenziale delle attività socioeconomiche, che si tratti di creare relazioni d'affari, lavorare, giocare, comunicare o di esprimersi liberamente. Grazie a una maggiore diffusione e ad un uso più efficace delle tecnologie digitali, l'Europa potrà affrontare le sfide principali a cui è soggetta ed offrire una più elevata qualità di vita ai propri cittadini (salute, sicurezza, mobilità....) e alle imprese (servizi, ambiente, comunicazione....).

Il settore delle TIC genera direttamente il 5% del PIL europeo e rappresenta un valore di mercato di 660 miliardi di euro l'anno, ma contribuisce alla crescita complessiva della produttività in misura notevolmente maggiore (il 20% deriva direttamente dal settore delle TIC e il 30% dagli investimenti nelle TIC). Ciò è dovuto al notevole dinamismo e innovazione propri del settore e all'influenza che le TIC esercitano sulla trasformazione delle modalità di funzionamento degli altri settori. Lo sviluppo di reti ad alta velocità oggi ha lo stesso impatto rivoluzionario che ebbe un secolo fa lo sviluppo delle reti dell'elettricità e dei trasporti. Grazie all'evoluzione in atto nel settore dell'elettronica di consumo, i confini tra i diversi dispositivi digitali stanno scomparendo: i servizi convergono e si spostano dal mondo fisico a quello digitale, universalmente accessibile su qualsiasi dispositivo, che si tratti di *smartphone*, PC-tavoletta (*tablet PC*), computer, radio digitali o televisori ad alta definizione e si prevede che entro il 2020 i contenuti e le applicazioni digitali saranno forniti quasi interamente *online*³⁰.

Il potenziamento dei servizi alla persona, sfruttando le potenzialità dell'ICT non rappresenta un freno alle politiche per la competitività, ma, al contrario può rivestirne una parte significativa: una società attiva e dinamica è allo stesso tempo più competitiva, perché caratterizzata da una dotazione più matura di capitale umano. È infatti ormai asseverato che i paradigmi dello sviluppo economico e quello dello sviluppo sociale non risultano strutturalmente in conflitto, ma, anzi, tendono a convergere nella valorizzazione della persona³¹.

In questo contesto le politiche sociali, intese come combinazione di politiche per l'assistenza, la prevenzione e la promozione diventano parte essenziale delle politiche per la competitività e lo sviluppo, perché nella prospettiva della cosiddetta 'società attiva', concorrono non solo a garantire un equo processo di redistribuzione della ricchezza, ma risultano esse stesse funzionali alla produzione di ulteriore benessere e ricchezza.

Le tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni possono sostenere lo sviluppo locale, in quanto è in gioco la trasformazione delle industrie e dei servizi, nonché il futuro del lavoro e dell'occupazione. La maggior parte dei recenti progressi tecnologici nel campo dell'informatica e delle telecomunicazioni hanno enfatizzato la nozione di comunicazione: i nostri sistemi economici si fondono ormai su reti di comunicazione e di scambio a distanza.

²⁸ L'agenda del digitale si basa sui risultati di estese consultazioni, in particolare sui contributi della Relazione sulla competitività digitale in Europa 2009, COM(2009)390, sulla consultazione pubblica della Commissione sulle priorità future nel settore delle TIC (2009), sulle conclusioni del Consiglio TTE di dicembre 2009, sulla consultazione e la strategia Europa 2020, sulla relazione ICT *Industry Partnership Contribution to the Spanish Presidency Digital Europe Strategy*, la relazione d'iniziativa del Parlamento europeo su 2015.eu, e sulla dichiarazione adottata durante la riunione ministeriale informale tenutasi a Granada ad aprile 2010. Tutti questi documenti sono consultabili sul sito: http://ec.europa.eu/information_society/eeurope/i2010/index_en.htm.

²⁹ *Europa 2020, una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e solidale*. Comunicazione della Commissione europea, Bruxelles 3 ottobre 2010.

³⁰ *Ibidem*.

³¹ *Piano operativo eWelf@re e politiche per la famiglia. La famiglia e le nuove tecnologie*, 1 ottobre 2010, Collana Trentino Famiglia 6.1, Provincia Autonoma di Trento, pag. 7.

Questa priorità riservata alle comunicazioni distingue l'attuale ondata delle tecnologie dell'informazione da quella degli anni '80, epoca in cui l'utilizzo dell'informatica riguardava soprattutto l'automazione delle funzioni operative: robotica, progettazione e fabbricazione, banche dati, elaborazione testi, trasferimento di dati, etc.

Lo scenario tecnologico che si va prospettando tenderà sempre più, tramite la convergenza delle tecnologie dell'informazione con quelle delle telecomunicazioni, alla "...smaterializzazione della vita". L'evoluzione che accompagna necessariamente lo sviluppo della società telematica eliminerà alla radice gli ostacoli di spazio e tempo, garantirà scambi di informazioni sempre più veloci, diffonderà sempre più il lavoro *on line*, con i vantaggi e svantaggi connessi, e farà sentire i suoi effetti soprattutto sugli attuali modelli sociali e culturali³².

L'implementazione nei sistemi antropici ed economici delle tecnologie avanzate nel campo delle comunicazioni può offrire ai territori il beneficio di poter prevedere lo sviluppo di nuove attività e di nuovi servizi. Il collegamento virtuale dei territori non permette soltanto di farsi conoscere, di pubblicizzare e diffondere i propri servizi e di accedere a informazioni; esso consente anche l'accesso a risorse non disponibili a livello locale, sia nel campo dei servizi alle imprese, sia per quanto riguarda i servizi alla popolazione, come ad esempio nel settore della sanità o dell'istruzione e della formazione. Parallelamente, esso può valorizzare risorse locali su un mercato più vasto o rispetto ad un pubblico più ampio.

³² Ibidem, pag. 10.

CAPITOLO TERZO

IL CASO PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

3.1 Un percorso family friendly

Il modello di welfare che occorre ripensare e ridisegnare richiede attori nuovi e nuovi ruoli rispetto al passato. In quest'ottica la Provincia Autonoma di Trento da alcuni anni ha sviluppato politiche molto avanzate, ponendosi sempre più da regista del processo, definendo in maniera chiara gli obiettivi di medio lungo periodo ed intervenendo strategicamente per equipaggiare il territorio di quelle infrastrutture necessarie per lo sviluppo dei servizi. Il Trentino si vuole qualificare sempre più come territorio accogliente ed attrattivo per le famiglie e per i soggetti che interagiscono con esse, capace di offrire servizi ed opportunità rispondenti alle aspettative delle famiglie residenti e non, operando in una logica di Distretto famiglia³³, all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività e *mission*, perseguono l'obiettivo comune di accrescere sul territorio il benessere familiare. La *governance* del settore richiede forti integrazioni tra politiche pubbliche e attori istituzionali che operano nel settore della ricerca e della formazione delle imprese private.

Dopo la predisposizione del Libro Bianco per le politiche familiari e per la natalità "La famiglia risorsa del territorio", adottato dalla Giunta provinciale nel luglio 2009, un altro traguardo molto importante per la Provincia è stata l'approvazione della legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità", che mira ad attivare un sistema sostegno della famiglia, orientato a superare la logica assistenzialistica, per incidere positivamente sui progetti di vita di ciascuna famiglia. Questa legge è nata da un percorso partecipato, reso possibile grazie alla collaborazione attiva dell'associazionismo familiare trentino nelle varie fasi di stesura e discussione del testo.

L'attenzione alla famiglia assume con questa norma una dimensione cruciale, trasversale ai vari settori della vita pubblica e privata, all'interno della quale si coinvolgono e si mettono in rete gli operatori pubblici, si valorizzano e si orientano i servizi erogati dai soggetti privati. Una parte corposa e allo stesso tempo ambiziosa della legge è quella dedicata alle politiche di conciliazione³⁴, per cui la Provincia assume come obiettivo il completo soddisfacimento della domanda delle famiglie di conciliazione fra i tempi famigliari e del lavoro, anche attraverso il rafforzamento, la sperimentazione e la ricerca di azioni di raccordo dei tempi sociali, interventi di coordinamento dei servizi di interesse pubblico e di organizzazione dell'offerta dei servizi in base agli orari. Ciò sulla base di percorsi innovativi *time saving*, sfruttando anche le grandi potenzialità offerte dalle tecnologie informatiche e telematiche³⁵.

³³ Il Distretto famiglia è inteso quale circuito economico e culturale, a base locale, all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività e finalità operano con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la famiglia e in particolare la famiglia con figli. Il distretto per la famiglia consente: a) alle famiglie di esercitare con consapevolezza le proprie funzioni fondamentali e di creare benessere familiare, coesione e capitale sociale; b) alle organizzazioni pubbliche e private di offrire servizi, anche a carattere turistico, e interventi qualitativamente aderenti alle esigenze e alle aspettative delle famiglie, residenti e ospiti, e di accrescere l'attrattività territoriale, contribuendo allo sviluppo locale; c) di qualificare il territorio come laboratorio strategico all'interno del quale si sperimentano e si integrano le politiche pubbliche, si confrontano e si rilanciano le culture amministrative, si innovano i modelli organizzativi, in una dimensione di incontro e confronto nell'ambito del contesto nazionale ed europeo. (Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011, "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità").

³⁴ Legge provinciale n.1 del 2 marzo 2011, *Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*. Capo III "Misure per coordinare i tempi del territorio e favorire la conciliazione tra i tempi della famiglia e i tempi del lavoro".

³⁵ Articolo 12 Legge provinciale n.1 del 2 marzo 2011, *"Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità"*. Si veda appendice.

Per realizzare questi obiettivi la Provincia di Trento, nei suoi livelli istituzionali, politici ed amministrativi, ha predisposto delibere, determinazioni, protocolli ad hoc, promuovendo trasversalmente ai diversi ambiti una cultura della e per la famiglia. Due ambiti in particolare rivestono grande importanza per migliorare la qualità del rapporto famiglia-lavoro: riguardano le reti di servizi a sostegno delle famiglie che esistono su un territorio e le modalità con cui sono organizzate e gestite le organizzazioni pubbliche e private.

Per quanto concerne questo secondo aspetto la Provincia di Trento ha acquisito il marchio *Family Audit*, divenendone l'Ente di certificazione. Nelle Linee Guida riferite allo standard *Family Audit*, approvate con provvedimento della Giunta provinciale n. 1364/2010³⁶, viene puntualizzato: *l'Audit* aiuta le organizzazioni a realizzare un efficace, consapevole, duraturo ed economicamente sostenibile bilanciamento tra gli interessi dell'organizzazione e quelli dei collaboratori. L'obiettivo primario dell'*Audit* è promuovere e sostenere il benessere familiare nelle organizzazioni attraverso una migliore conciliazione famiglia e lavoro. *L'Audit* è uno strumento di management adottato su base volontaria da organizzazioni che intendono certificare il proprio costante impegno per il miglioramento della conciliazione di famiglia e lavoro al proprio interno. *L'Audit* è un processo di analisi sistematica che consente all'organizzazione di compiere un'indagine ampia e partecipata al proprio interno, con l'obiettivo di individuare iniziative che migliorino le possibilità di conciliazione tra famiglia e lavoro dei propri collaboratori.

Fra i campi di indagine e di azione del *Family Audit* vi è proprio quello dei servizi alla famiglia, che include fra gli altri i servizi *time saving*³⁷.

Nel novembre 2010, tramite un protocollo d'intesa con il Governo nazionale³⁸, la Provincia di Trento ha assunto l'incarico – in stretta collaborazione con il Dipartimento per le politiche della Famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri - di individuare presupposti e condizioni necessari su scala nazionale per la sperimentazione dello standard *Family Audit*.

Sul fronte del *welfare* aziendale la Provincia di Trento ha aggiornato la propria legge sul sostegno all'economia e all'imprenditorialità inserendo la concessione di aiuti per la realizzazione di iniziative volte a conciliare i tempi lavoro- famiglia dei propri dipendenti³⁹. In cantiere vi sono molte altre proposte politiche che si vanno studiando ed attuando in concerto con i Distretti famiglia e le Comunità di Valle, istituzioni territoriali sempre più sensibili ai temi della famiglia e della conciliazione.

Nel 2010 la Giunta provinciale ha approvato il Piano operativo e le Linee di indirizzo per lo sviluppo delle reti di accesso in fibra ottica sul territorio. Per trovare una soluzione ai disagi logistici provocati dall'isolamento che colpisce le zone periferiche del Trentino e per evitare l'aumento della disuguaglianza sociale e garantire la sicurezza a tutti i soggetti più fragili (*digital divide*)⁴⁰, si è ritenuto fondamentale procedere all'installazione di in-

³⁶ Deliberazione n. 33 di data 30 settembre 2010.

³⁷ *Family Audit. Linee Guida per la conciliazione famiglia lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private*. Collana Trentinofamiglia, Provincia Autonoma di Trento. Giugno 2010.

³⁸ *Protocollo d'Intesa per la promozione a livello nazionale del Family Audit* tra il Sottosegretario di Stato delegato alle politiche per la famiglia e la Provincia autonoma di Trento 8 novembre 2010.

³⁹ Articolo 24 undecies, Legge 13 dicembre 1999, n. 6, modificata nella legge 1 agosto 2011, n.12. *Interventi della Provincia per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità locale, femminile e giovanile. Aiuti per i servizi alle imprese, alle reti d'impresa, all'innovazione e all'internazionalizzazione*. Si veda appendice.

⁴⁰ Con il termine *Digital Divide* si indica il divario esistente tra chi può avere accesso alle nuove tecnologie e chi invece ne è escluso. Il problema è riferito a tre aspetti: l'aspetto tecnologico, riferito alla mancanza di disponibilità di computer e di altri strumenti tecnologici, l'aspetto strutturale, riferito all'assenza di collegamenti ad Internet a banda larga a costi accessibili, infine l'aspetto relativo all'istruzione, riferito all'assenza o scarsità di conoscenze tecnologiche che consentano l'utilizzo di questi strumenti (analfabetismo informatico).

infrastrutture digitali capaci di collegare capillarmente tutto il territorio, per supportare sia l'evoluzione qualitativa e quantitativa dei servizi interni alla Pubblica Amministrazione, sia per sostenere gli operatori che intendono noleggiare la rete esistente per erogare migliori servizi alle imprese e ai cittadini, e creare concretamente la cosiddetta "società dell'informazione". Per tale motivo, la Provincia Autonoma di Trento ha sviluppato il progetto "Trentino in rete", che ha portato alla creazione e all'ammodernamento delle strutture telematiche presenti, in modo tale da annullare il rischio di marginalizzazione e per permettere a tutti di accedere alle risorse e ai servizi forniti dalla rete. Il progetto, iniziato nel 2006, vede impegnata la società di sistema Trentino Network, che sta procedendo alla cablatura per l'accesso alla dorsale in fibra ottica dell'intero territorio provinciale (circa 900 chilometri di estensione)⁴¹.

Fra i punti principali del Piano provinciale⁴² vi sono l'alfabetizzazione informatica (conoscere ed insegnare ad utilizzare a tutte le età le nuove tecnologie informatiche e di comunicazione ed il software libero); il progressivo snellimento delle procedure per una radicale semplificazione burocratica, favorendo l'integrazione telematica fra Provincia, cittadini, organizzazioni sociali ed economiche del territorio; la realizzazione e la diffusione capillare sul territorio della infrastruttura di rete a banda larga, per garantire l'accesso non discriminato (a pari condizioni tariffarie) a tutta la popolazione; ancora la collaborazione con enti di ricerca per la ricaduta sul territorio delle competenze in materia di ICT⁴³.

3.2 Piste di lavoro: il portale web e le leve fiscali

La Provincia di Trento, per attuare i fini che si pone con la legge 1/2011 deve continuare nella strada intrapresa, e cioè di ideatrice e di regista di politiche sempre più adeguate ai tempi di un mercato del lavoro in continuo cambiamento, sempre più corrispondenti alle necessità di conciliazione dei cittadini, sempre più adatte alle esigenze aziendali. Tutto questo con la consapevolezza che il pubblico agisce in favore di tutti i propri cittadini (e quindi non solo per i dipendenti di questa o quella azienda) e che il *welfare* aziendale deve porsi come completamento e non come sostituto del *welfare* pubblico.

Fra le piste di lavoro e di investimento non ancora attuate, o realizzate solo in parte, per la concretizzazione di servizi di prossimità interaziendali vi sono quella delle nuove tecnologie e quella delle leve fiscali.

Essendo l'ambito delle nuove tecnologie un campo in continua evoluzione, dove l'unico limite è la fantasia, occorre esplorare e sfruttare ancora meglio le potenzialità del *Web 2.0*.

I nuovi scenari offerti da questo "approccio filosofico" alla rete permettono all'utente di fruire e di creare o modificare i contenuti nello stesso momento, di essere cioè attivo protagonista delle proprie azioni rispetto al *web*. La socialità ha invaso e riempito la tecnologia di proposte e stimoli, nuovi modi di utilizzo e di condivisione di contenuti; le sue applicazioni sono facilmente e velocemente scaricabili su computer, *tablet* e telefonini cosiddetti di nuova generazione (*smart phone* ecc...).

⁴¹ Comunicato stampa n. 3321 del 26 ottobre 2012 "*Fibra ottica: il Trentino accelera il collegamento delle aziende ed enti pubblici*". Ufficio stampa Provincia autonoma di Trento.

⁴² Deliberazione 2204 del settembre 2010 Oggetto: approvazione delle linee di indirizzo per lo sviluppo delle reti di accesso in fibra ottica sul territorio provinciali; determinazione del dirigente dott. Luciano Malfer n. 8 di data 03 febbraio 2012 L.P. n. 1/2011 "*Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*" art. 30 comma 4. approvazione del piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale.

⁴³ *Piano operativo eWelf@re e politiche per la famiglia. La famiglia e le nuove tecnologie*, 1 ottobre 2010, collana Trentinofamiglia 6.1, Provincia Autonoma di Trento, pag. 17 e ss.

I dati ISTAT al dicembre 2011⁴⁴ segnalano la crescita della quota di famiglie che nell'anno in corso possiede un personal computer (dal 57,6% al 58,8%), l'accesso a Internet (dal 52,4% al 54,5%) e una connessione a banda larga (dal 43,4% al 45,8%). Rispetto al 2010 crescono anche gli utenti di Internet che utilizzano la rete per spedire o ricevere mail (80,7%) e per cercare informazioni su merci e servizi (68,2%): questo ultimo dato ha visto un incremento del 5,4%. Anche in Provincia di Trento si assiste ad un incremento sia dell'utilizzo del personal computer (e quindi della disponibilità strumentale) che dell'accesso ad internet⁴⁵.

Per quanto riguarda i servizi *time saving* in modo specifico, la creazione di un portale ove si incontrano domanda e offerta, potrebbe essere uno fra gli strumenti più efficaci, specialmente orientato ai lavoratori, dipendenti e manager, di un'azienda o di una rete di aziende. Ve ne sono vari esempi anche in Italia, specialmente attuati dalle grandi multinazionali⁴⁶.

Il supporto degli utenti, il controllo dei processi di servizio e degli eventuali fornitori specializzati è garantito attraverso l'applicazione web e il *contact center* (un'agenzia o un consulente). Essi supportano - attraverso le funzioni di comunicazione e gestione, cioè tramite un apposito *software* - l'interazione di tutti gli attori coinvolti e forniscono le informazioni necessarie per la supervisione e il controllo dei livelli di servizio forniti.

Il portale (o applicazione *web*) è lo strumento principale di accesso ai servizi: attraverso esso, l'utente accede alle informazioni sui servizi disponibili e consulta contenuti, modalità, condizioni; prenota o acquista la prestazione; verifica *online* la situazione dei servizi utilizzati e in corso di utilizzo.

In alternativa, alle funzioni disponibili sull'applicazione *web* si può accedere attraverso il *contact center*, mediante telefono o e-mail: ciò consente l'interazione con i servizi anche quando non si è connessi alla rete. Il portale *web* è progettato per garantire l'accesso alle varie funzionalità e ai servizi a utenti di più aziende. In base ai servizi implementati e ai gruppi di utenti destinatari, ogni utente accede, dalla propria *home page*, ai soli servizi destinati ad esso dall'azienda, a seconda dei bisogni e delle esigenze che ha manifestato (ad esempio attraverso questionari o *focus group*).

L'accesso all'applicazione avviene tramite *login* e *password* personali. L'utente ha a sua disposizione un'area personalizzata sia in termini di profilo (ogni utente accede ai soli servizi a cui è abilitato) che di dati (ogni utente accede solo ai suoi dati personali). È possibile, per ogni servizio o gruppo di servizi, definire una procedura di accettazione delle condizioni di fornitura (normative, *privacy*...).

Le funzioni a disposizione dell'utente, oltre a quelle peculiari di ogni servizio, che gli permettono di richiedere un servizio o acquistare un prodotto, sono la gestione dati anagrafici (i riferimenti personali, l'indirizzo *e-mail*, numero di telefono, numero di cellulare, ...) e la propria password; una *home page* personalizzata (che contiene l'elenco dei servizi disponibili); un'area con messaggi e comunicazioni dell'azienda; i messaggi e le comunicazioni personali; l'elenco delle richieste di servizio in corso; una descrizione dettagliata delle modalità di erogazione; ogni servizio possiede una *home page* che può essere personalizzata per ogni azienda fornitrice in modo da fornire le informazioni nel modo più efficace⁴⁷.

⁴⁴ ISTAT "Cittadini e nuove tecnologie" Anno 2011, Statistiche Report 20 dicembre 2011.

⁴⁵ Dati Servizio statistica Provincia Autonoma di Trento. Si vedano grafici n. 3,4,5,6 in appendice.

⁴⁶ Fra le buone prassi italiane vi sono: Luxottica, Telecom, Bracco, San Pellegrino, Conser Prato, STMicrelectronic. In Trentino si sta attivando il portale di Consolida, Consorzio delle Cooperative sociali trentine e la Cassa Rurale di Aldeno ha un portale informativo per baby sitter, palestre, piscine.

⁴⁷ Fra le più note società in Italia con una proposta completa per il benessere organizzativo, rivolta alle aziende che intendono crescere con il coinvolgimento dei collaboratori. Nata nel 2002 e ispirata ai principi della Living Company, Eudaimon si rivolge a imprese di medie e grandi dimensioni, amministrazioni pubbliche e comunità organizzate (Edison, Associazione Bancaria Italiana, Wind, Enel, Alitalia, Ferrero, Ospedale Niguarda Milano e altre... si veda www.eudaimon.it).

Offrire in modo più coordinato e sistematico questi servizi, rendere trasparenti e veloci le operazioni di scambio (identificando ogni prestazione con un codice a barre ad esempio), facilitare i pagamenti (sburocratizzando il sistema dei *voucher* ed introducendo sistemi premianti in rete), rendere i costi competitivi e sostenibili proponendo economie di scala (interaziendali appunto), sfruttare le risorse dei territori e creare volano di sviluppo locale (nelle Comunità di Valle e per i Distretti famiglia), sono tutte componenti essenziali di una proposta di successo e di lunga durata.

Per coloro che con la tecnologia ancora non hanno dimestichezza o per vari motivi sono impossibilitati ad usarla, le opportunità offerte dalla domotica possono essere una soluzione ottimale. Si pensi agli anziani o a coloro che abitano zone del Trentino ancora non raggiunte dalla banda larga.

Vi sono oggi televisori di nuova generazione che possono essere usati come computer, e con il telecomando (strumento conosciuto a tutti) si possono ordinare beni e servizi, interagire con l'esterno, gestire la casa in sicurezza e comodità (si vedano gli sviluppi e l'esperienza nel campo dell' Ambient Assisted Living)⁴⁸.

Dovrà essere completata la cablatura delle aree industriali per garantire così alle imprese l'accesso alla dorsale in fibra ottica: dopo Ravina, sono iniziati i lavori nell'area di Spini di Gardolo e presso i distretti di Rovereto e Mori, garantendo alla maggior parte delle industrie locali il collegamento entro l'estate 2013. Entro l'anno prossimo tramite accordi di programma stipulati da Trentino Network e diversi operatori privati, verranno inoltre raggiunte le restanti aree del Trentino (Pergine, Ala, Borgo Valsugana, Arco, Riva del Garda, Cles....)⁴⁹.

Un fattore a cui le aziende sono molto sensibili e grazie al quale sono ben disposte ad attuare politiche di conciliazione è quello degli incentivi fiscali: mettendo in campo servizi e sostegni non monetari ai propri dipendenti un'azienda può ottenere agevolazioni o deduzioni interessanti ai fini dell'abbattimento dei costi. La materia è di competenza nazionale, tuttavia anche Regioni e Province autonome possono decidere di destinare aiuti o incentivi economici alle imprese che realizzino progetti, programmi, iniziative a favore della conciliazione famiglia – lavoro dei propri dipendenti (attraverso leggi, bandi, regolamenti...). Come si è già detto la Provincia di Trento si è già posta in questa direzione con le modifiche alla Legge 13 dicembre 1999, n. 6 "Interventi della Provincia per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità locale, femminile e giovanile. Aiuti per i servizi alle imprese, alle reti d'impresa, all'innovazione e all'internazionalizzazione. Modificazioni della legge sulla programmazione provinciale"⁵⁰.

Il trattamento fiscale di *benefits* e servizi è cruciale rispetto alla scelta del management di attuare sistemi di welfare per i dipendenti.

Autorevoli pareri di economisti e consulenti esperti a livello nazionale, ritengono la legislazione italiana in vigore troppo datata e allo stesso tempo sostengono che non esiste un quadro normativo in materia di *welfare* aziendale. Esso è un fenomeno che, sotto il profilo giuridico sostanziale, si presenta assolutamente disorganico e a-sistematico, essendo riconducibile a diversi ed eterogenei ambiti normativi⁵¹.

Alcune idee si potrebbero agevolmente mettere a regime senza particolari inventive, ma solo attualizzando l'articolo 51 e 100 del Testo unico delle imposte sui redditi⁵²:

- 1) aumentare l'importo deducibile per le imprese - e che non costituisce reddito assoggettato a tasse e contributi per il lavoratore - del buono pasto dagli attuali 5,29 euro (il cui valore è fermo a prima dell'adozione dell'euro) ad almeno 10,00 euro. Del resto, se un'impresa offre il servizio di mensa interna, già oggi può dedurre tutti i costi e il servizio non costituisce reddito per il dipendente.

⁴⁸ Piano operativo *eWelf@re* e politiche per la famiglia. La famiglia e le nuove tecnologie, 1 ottobre 2010, Collana Trentino Famiglia 6.1, Provincia Autonoma di Trento, pag. 13-14.

⁴⁹ Comunicato stampa n. 3321 del 26 ottobre 2012 "Fibra ottica: il Trentino accelera il collegamento delle aziende ed enti pubblici".

⁵⁰ Le modifiche sono contenute nella Legge 1 agosto 2011, n.12

⁵¹ Intervista al prof. Armando Tursi, *Welfare aziendale e trattamento fiscale* in www.secondowelfare.it.

⁵² Alberto Brambilla *Più Welfare in azienda così cresce il salario ma non l'imponibile Irpef*. Corriere della Sera 9 gennaio 2012. Alberto Brambilla è Presidente CTS Itinerari previdenziali Docente Università Cattolica del Sacro Cuore.

- 2) Introdurre il buono trasporti come accade in molte parti d'Europa e nella vicina Svizzera per compensare in parte l'incremento del costo dei trasporti prevedendo un importo, in ipotesi 8,00 euro al giorno, in funzione della distanza dal posto di lavoro, il tutto deducibile dall'impresa e non soggetto a tasse e contributi per il lavoratore. Del resto se una azienda offre già oggi il servizio di trasporto collettivo deduce l'intera spesa e non c'è reddito per il lavoratore.
- 3) Informare i datori di lavoro, cosa che le organizzazioni di categoria in genere fanno raramente, che esistono le possibilità per migliorare le condizioni economiche dei loro dipendenti attraverso benefici in natura quali il «pacco spesa», il «buono libri» ecc; oggi l'importo deducibile per le imprese, e che non costituisce reddito per il lavoratore, è modesto (258,25 euro) ma si potrebbe incrementarlo al fine di migliorare le condizioni dei lavoratori e anche i consumi, generando quindi un inizio di circolo virtuoso (più consumi uguale più occupazione); si pensi al pacco spese introdotto da Luxottica.

Un'azienda potrebbe offrire ai propri dipendenti una spesa, tutta italiana, del valore di 65,00 euro (che all'ingrosso e senza fini di lucro costerebbe alla stessa non più di 50,00 euro) ogni mese. Tradotto significa che le prime due misure, considerando 20 giorni lavorativi medi al mese, consentirebbero un incremento di reddito di 250,00 euro netti al mese (più 20% di salario rispetto a oggi); aumentando da 258,25 a 1000,00 euro l'anno la retribuzione in natura, per il solo buono spesa l'incremento di reddito si attesterebbe sui 300,00 euro al mese⁵³. Sarebbero molte le proposte del welfare integrativo e tali da cambiare ed equiparare i dipendenti ai lavoratori autonomi che molte di queste agevolazioni le hanno già⁵⁴.

Lo Sportello Famiglia attivato dalla Provincia di Trento in collaborazione con l'associazionismo familiare potrebbe diventare un punto di riferimento autorevole anche per le aziende che volessero informarsi ed attuare politiche di *welfare* aziendali; e questo proponendo vademecum cartacei, corsi di formazione per management, consulenza fiscale, ma anche diventando veicolo di proposte e di iniziative innovative.

Le buone prassi a livello italiano ed estero – se fatte conoscere – potrebbero creare un volano positivo sul territorio e dare vita ad una cultura davvero *family friendly*. Sull'esempio di alcune città e Regioni italiane, si potrebbe istituire un premio, un riconoscimento ufficiale che valorizzi le imprese, le pubbliche amministrazioni e enti no profit che si sono particolarmente distinte per aver ideato ed attuato progetti di conciliazione e welfare aziendale.

A Milano ad esempio è stato istituito il “Premio Famiglia-Lavoro”, promosso dalla Regione Lombardia e da Altis – Ente di Formazione e Ricerca dell'Università del Sacro Cuore⁵⁵. Il Premio nel 2012, giunto alla quarta edizione, è diventato internazionale (*International WorkLife Balance Award*), rivolgendosi a imprese di ogni dimensione, pubbliche amministrazioni ad ogni livello territoriale, OnP, OnG o altre forme di associazionismo del terzo settore di tutto il mondo.

Sempre in Lombardia⁵⁶, è stato costituito un gruppo di docenti ed esperti, portatori di competenze multidisciplinari, con il duplice obiettivo di elaborare modelli di conciliazione famiglia-lavoro in ambito aziendale, rispettosi della persona e capaci di promuovere la competitività delle imprese, e di fornire formazione e consulenza relativamente al tema dello sviluppo di un moderno sistema di *welfare* aziendale.

⁵³ Si veda l'esperienza di Luxottica (www.luxottica.com).

⁵⁴ Intervista al prof. Armando Tursi, *Welfare aziendale e trattamento fiscale* in www.secondowelfare.it.

⁵⁵ Ivan Basilico e Cristina Gini, a cura di, *Imprese, Pubbliche Amministrazioni e Organizzazioni Non Profit family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio FamigliaLavoro*, III edizione, Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore Milano, pag. 41 e ss.

⁵⁶ *Ibidem*, pag. 41 e ss.

CONCLUSIONI

Il dibattito culturale, le direttive europee e nazionali e le sperimentazioni sul campo collocano oggi la questione della conciliazione e la risoluzione del conflitto fra i tempi famiglia/lavoro non più e non solo all'interno delle reti familiari e private, ma in una dimensione molto più ampia che deve vedere coinvolti in maniera sinergica famiglie, ente pubblico, aziende, sindacati, privato sociale.

Poter conciliare la vita professionale e quella familiare necessita quindi di strumenti nuovi ed efficaci e richiede soprattutto un cambio culturale profondo e trasversale a molti aspetti della quotidianità. Urge per le politiche e le strategie di conciliazione un cambio di passo, una nuova stagione, una vera innovazione rispetto a come sono state intese ed attuate sino ad oggi.

Le potenzialità delle nuove tecnologie della comunicazione e della informazione aprono scenari non ancora del tutto esplorati e possono ampliare attraverso la creazione di servizi alla persona e alla famiglia ulteriori fattori di crescita e di competitività.

In quest'ottica la Provincia Autonoma di Trento da alcuni anni ha sviluppato politiche strategiche molto avanzate, ponendosi sempre più da regista del processo, definendo in maniera chiara gli obiettivi di medio lungo periodo ed intervenendo strategicamente per equipaggiare il territorio di quelle infrastrutture tecnologiche necessarie per lo sviluppo di servizi alla persona e facendo in modo che nessun cittadino venga escluso.

Se le premesse essenziali per una conciliazione *family friendly* possono essere create da parte del pubblico attraverso condizioni generali, le possibilità concrete si giocano all'interno dell'ambiente di lavoro, per promuovere una cultura del lavoro capace di cogliere le implicazioni che essa stessa ha con la cultura della famiglia: all'impresa è chiesto di essere responsabile di ogni fase della propria attività per garantire benessere ai cittadini e valorizzare il capitale umano di un territorio.

Fra le piste di lavoro e di investimento non ancora attuate, o realizzate solo in parte, per la concretizzazione di servizi di prossimità interaziendali vi sono, fra le altre, quella delle nuove tecnologie e quella delle leve fiscali.

Il Web 2.0 permette alle persone di fruire e di creare o modificare i contenuti contestualmente all'utilizzo, di essere cioè attivo protagonista delle proprie azioni rispetto alla rete. L'offerta strutturata di servizi *time saving*, l'incontro dinamico e flessibile *on line* fra domanda ed offerta, sono una concreta e provata risposta che può contribuire alla diminuzione del conflitto con il tempo e fra i tempi di cura e lavoro.

Accanto a questo strumento tecnico, è da favorire, potenziare ed aggiornare una legislazione che dia la possibilità alle imprese di ottenere agevolazioni o deduzioni interessanti ai fini dell'abbattimento dei costi a seguito dell'introduzione di progetti ed iniziative di conciliazione. Questa prospettiva si rivelerà incentivante non solo per un ritorno economico all'azienda, bensì per un vero e proprio cambio culturale dentro e fuori le organizzazioni, nelle famiglie, sul territorio.

APPENDICE

RIFERIMENTI NORMATIVI EUROPEI

Direttiva 97/81/CE che recepisce l'accordo quadro in materia di lavoro a tempo parziale

Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri del 6 dicembre 1994

Relazione della Commissione sull'attuazione della direttiva 96/34/CE del Consiglio, 3.06.1996, concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES

Risoluzione del consiglio 2000/731 concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare alla conciliazione fra la vita familiare e professionale, attraverso la promozione di una politica che abbia come obiettivo l'inserimento di sistemi di facilitazione della gestione delle responsabilità lavorative e personali della donna e dell'uomo nel tessuto sociale.

Comunicazione della Commissione Europea “Un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata: sostenere maggiormente gli sforzi tesi a conciliare la vita professionale, privata e familiare”, Bruxelles 2008.

Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo “Un'agenda digitale europea”, Bruxelles, 26.8.2010

Strategia Commissione Europea “EUROPA 2020 - Una strategia per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva”, Bruxelles, 3.3.2010.

QUADRO NORMATIVO NAZIONALE DI RIFERIMENTO PER LE MISURE DI CONCILIAZIONE NELLE AZIENDE

Legge 125/1991 “Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro”

Legge 215/1992 “Azioni positive per l'imprenditorialità femminile”

Legge 53/2000 e sue modifiche “Disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città” e sue modifiche Legge 18 giugno 2009, n. 69.

Dlgs 151/2001 “Testo Unico delle disposizioni legislative di tutela e sostegno della maternità e paternità”

D.lgs 198/2006 “Codice delle pari opportunità tra uomo e donna”, a norma dell'art.6 della legge 28/11/2005 n. 246

Decreto del Ministro per le Pari Opportunità del 12 maggio 2009 inerente alla ripartizione delle risorse del fondo per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità per l'anno.

TUIR 22 /12/1986 (e S.M.I.)

In particolare l'art. 51 del TUIR (erogazioni a favore dei dipendenti), stabilisce:

- al comma 2 / lettera a, che non concorrono alla formazione di reddito i contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse per un importo non superiore a € 3.615,20 per anno (rimborso spese mediche; medicina preventiva; check-up medici; cure specialistiche; maternità);
- comma 2 / lettera c, che non concorrono alla formazione di reddito le somministrazioni di vitto in mense organizzate direttamente o gestite da terzi. Le prestazioni sostitutive di mensa (ticket restaurant) fino a 5,29 €/giorno; cura dell'alimentazione;
- comma 2 / lettera d , che non concorrono alla formazione di reddito le spese sostenute dall'azienda per la fornitura ai dipendenti di servizi di trasporto collettivo casa-lavoro; servizi di trasporto gestiti direttamente; servizi di trasporto affidati a terzi vettori; servizi di trasporto affidati a esercenti pubblici; abbonamenti servizi pubblici (lunedì-venerdì);
- comma 2 / lettera f bis, che non concorrono alla formazione di reddito le somme di denaro erogate per frequenze di asili nido e/o colonie climatiche nonché per borse di studio; centri estivi; corsi di lingue; stage sportivi; sostegno spese testi scolastici; corsi di formazione/istruzione;
- comma 3, che non concorre alla formazione di reddito la corresponsione di beni e servizi per un valore limite di € 258,23 per anno per ciascun dipendente: check-up medici; medicina di genere; profilassi antinfluenzale; baby sitting; baby parking; abbonamenti servizi pubblici (lunedì-venerdì); beni ceduti; servizi prestati; beni di sostegno/consumo; beni in natura prodotti dall'azienda; buono giocattoli per figli dipendenti; oggetti/premi per "seniores"/"fedeli "di azienda; polizza infortuni extra-professionali;

L'art. 100 TUIR - Oneri di utilità sociale, stabilisce che il valore dell'opportunità finanziaria in termini di acquisto di beni e opere è senza limiti. Esiste un limite di deducibilità delle spese sostenute dall'azienda pari al 5‰ del costo del lavoro. In particolare gli oneri di utilità sociale riguardano: educazione e istruzione; ricreazione; assistenza sociale; assistenza sanitaria; culto; medicina preventiva; check-up medici; assistenza malati terminali; medicina di genere; terapie e riabilitazione; profilassi antinfluenzale; cure termali; cura dell'alimentazione.

Inoltre:

- servizi a portatori di Handicap/Disagi - strutture assistenziali;
- supporto all'integrazione: servizi per anziani - assistenza domiciliare;
- centri di aggregazione: servizi di assistenza sociale - maggiordomo virtuale *on line* per l'accesso a servizi di pleasure o di consulenza telefonica, disbrigo di pratiche amministrative, postali, lavanderia, sartoria, calzoleria, ritiro esami medici;
- centri di recupero; assistenza psicologica;
- centri estivi;
- corsi di lingue; stage sportivi; corsi di formazione/istruzione; sostegno psicopedagogico; iniziative di indirizzo scolastico;
- formazione extra-scolastica: servizi ricreativi/ludico/sportivi - palestre/centri sportivi;
- attività culturali; attività ricreative; iniziative formative; iniziative ludiche;
- altro - opere e servizi con finalità di culto.

QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Legge provinciale 10 dicembre 1993, n. 41

“Interventi per la realizzazione delle pari opportunità tra uomo e donna”

Legge provinciale 13 dicembre 1999, n. 6 modificata con Legge 1 agosto 2011, n. 12

“Interventi della Provincia per il sostegno dell'economia e della nuova imprenditorialità locale, femminile e giovanile. Aiuti per i servizi alle imprese, alle reti d'impresa, all'innovazione e all'internazionalizzazione. Modifiche della legge sulla programmazione provinciale”

in particolare l'art. 24 undecies:

Aiuti per la conciliazione famiglia – lavoro.

1. La Provincia promuove la conciliazione famiglia-lavoro, anche attraverso la concessione di aiuti alle imprese per la realizzazione delle seguenti iniziative:
 - a) progetti di articolazione organizzativa dell'attività lavorativa volti a consentire la flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro;
 - b) programmi e azioni volti a favorire il reinserimento nell'attività lavorativa dopo un periodo di congedo parentale;
 - c) altre iniziative o progetti di servizi innovativi volti alla conciliazione famiglia - lavoro, compresi quelli diretti all'istituzione, al mantenimento e alla diffusione di servizi di prossimità interaziendali previsti dall'articolo 12 della legge provinciale sul benessere familiare.
2. L'aiuto può essere concesso nella misura massima del cinquanta per cento dei costi ammissibili, nel rispetto della normativa dell'Unione europea in materia di aiuti d'importanza minore (de minimis), previo parere dell'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili che valuta la coerenza dell'iniziativa rispetto alle finalità della legge provinciale sul benessere familiare. Nella graduazione della misura prevista da questo articolo è assicurato un maggiore livello di intervento qualora le iniziative riguardino disabili, persone non autosufficienti e minori con età inferiore a dodici anni.

Legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1

“Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”

in particolare l'art. 12:

Servizi di prossimità interaziendali

1. La Provincia favorisce l'istituzione, il mantenimento e la diffusione di servizi interaziendali di prossimità a supporto dello svolgimento degli impegni familiari; a questo fine promuove l'incontro tra domanda e offerta di servizi valorizzando le potenzialità delle strumentazioni informatiche e telematiche, nonché l'erogazione di questi servizi, compresa la fornitura di prodotti e servizi all'utente, anche da parte delle organizzazioni rientranti nel distretto dell'economia solidale.
3. Per ottimizzare la conciliazione tra famiglia e lavoro, la Provincia in particolare promuove la messa a disposizione, da parte dei datori di lavoro nei confronti dei propri dipendenti o delle persone che comunque prestano servizio a favore degli stessi, di servizi di prossimità o di facilitazioni logistiche per l'acquisizione di questi servizi da soggetti terzi.

ALTRI PROVVEDIMENTI DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Deliberazione n 1252 della Giunta provinciale di data 17 giugno 2005

Oggetto: approvazione dei Criteri relativi alla procedura di assegnazione e fruizione dei buoni di servizio o di accompagnamento, aspetti operativi.

Deliberazione n. 1364 della Giunta provinciale di data 11 giugno 2010

Oggetto: Linee guida per la conciliazione famiglia e lavoro delle organizzazioni pubbliche e private. Approvazione dello standard *Family Audit*.

Deliberazione n. 2204 della Giunta provinciale di data 24 settembre 2010

Oggetto: approvazione delle linee di indirizzo per lo sviluppo delle reti di accesso in fibra ottica sul territorio provinciali

Determinazione del dirigente inc.spec. coordinamento politiche familiari e sostegno alla natalità n. 33 di data 30 settembre 2010

Oggetto: "Linee guida per l'attuazione del *Family Audit*. approvazione schema- tipo documento d'impegno"

Determinazione del dirigente inc.spec. coordinamento politiche familiari e sostegno alla natalità n. 8 di data 03 febbraio 2012

Oggetto: L.P. n. 1/2011 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità" art. 30 comma 4. approvazione del piano operativo per l'educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale.

Protocollo d'Intesa per la promozione a livello nazionale del Family Audit tra il Sottosegretario di Stato delegato alle politiche per la famiglia e la Provincia autonoma di Trento 8 novembre 2010.

ALTRI MATERIALI

Tabella n. 1

Numero imprese attive e loro dipendenti in Provincia di Trento al 3° trimestre 2012, per classe di addetti registrate Camera Commercio I.A.A. con sede legale in Provincia di Trento

Classe di Addetti	Attive	Addetti sub.
0 addetti	7.369	0
1 addetto	20.286	2.447
2-5 addetti	14.163	21.061
6-9 addetti	2.975	17.996
10-19 addetti	1.972	24.981
20-49 addetti	725	21.939
50-99 addetti	205	14.884
100-249 addetti	118	18.526
250-499 addetti	27	8.892
più di 500 addetti	16	15.574
Grand Total	47.856	146.300

Tabella n. 2

Numero imprese attive e loro dipendenti in Italia al 3° trimestre 2012 per classe di addetti

Classe di Addetti	Attive	Addetti sub.
0 addetti	879.772	0
1 addetto	2.500.401	360.392
2-5 addetti	1.390.939	2.390.303
6-9 addetti	240.235	1.646.406
10-19 addetti	156.012	2.219.311
20-49 addetti	63.183	2.231.507
50-99 addetti	16.647	1.345.909
100-249 addetti	8.612	1.496.146
250-499 addetti	2.332	875.906
più di 500 addetti	1.630	4.599.828
Grand Total	5.259.763	17.165.708

(fonte Servizio Studi e Ricerche Ufficio Informazione Economica Camera di Commercio I.A.A. di Trento)

Grafico n. 3

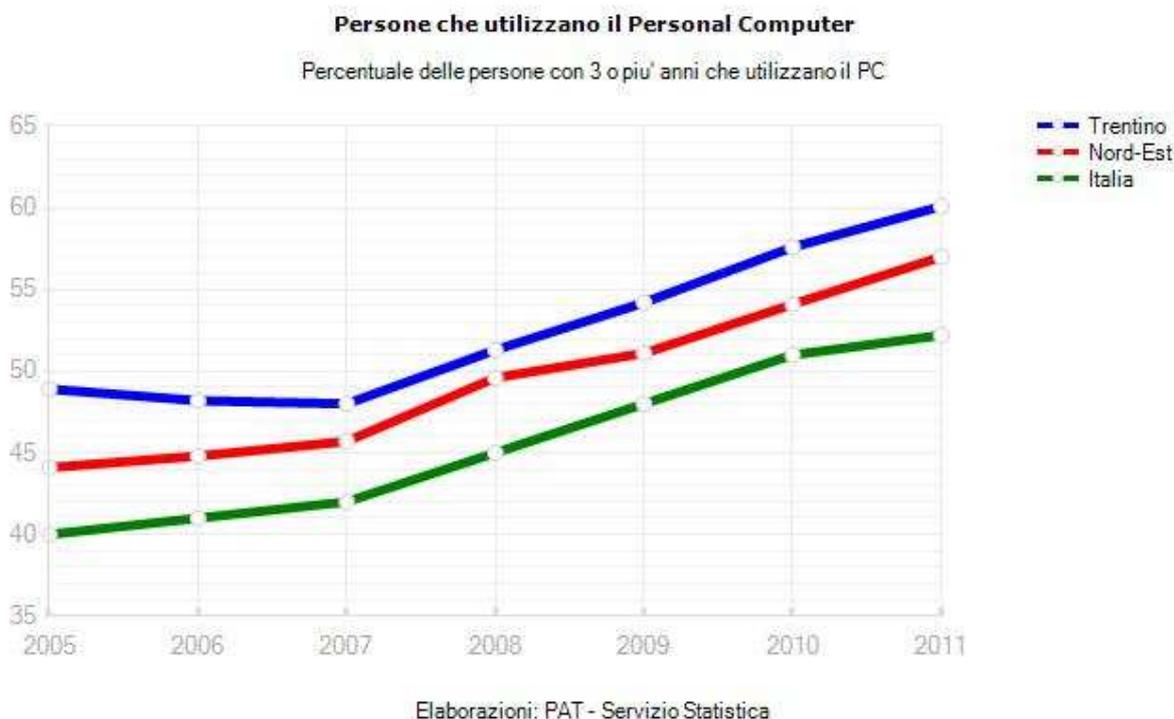


Grafico n. 4

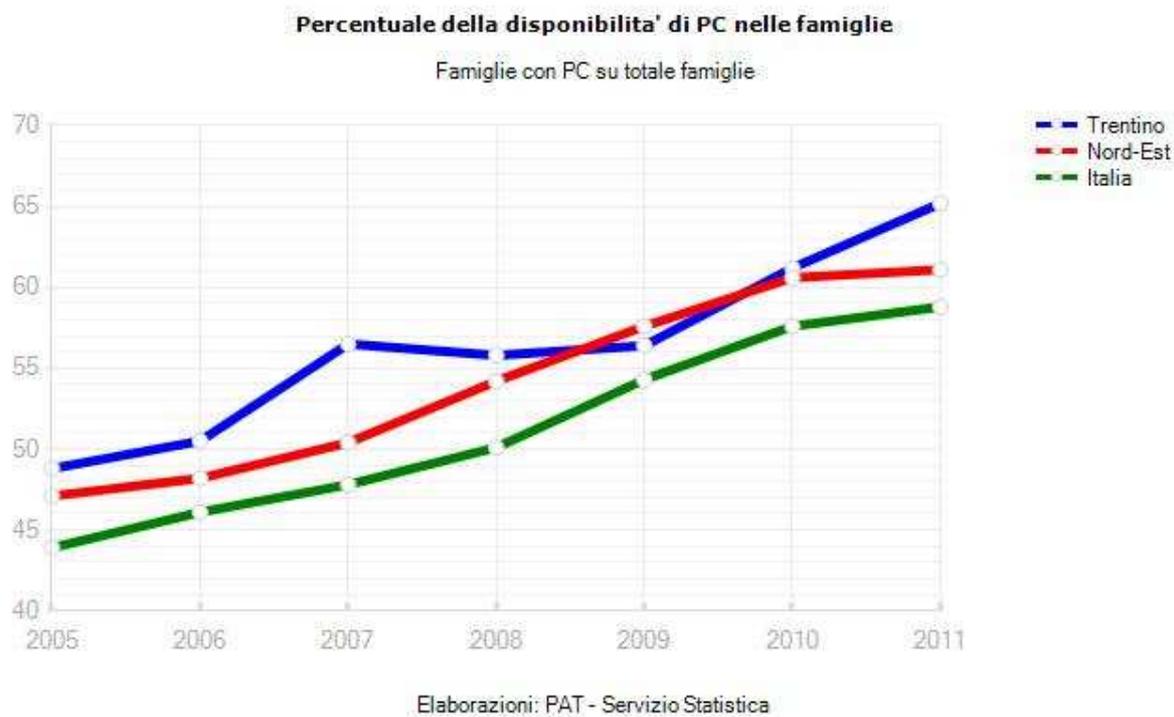


Grafico n. 5

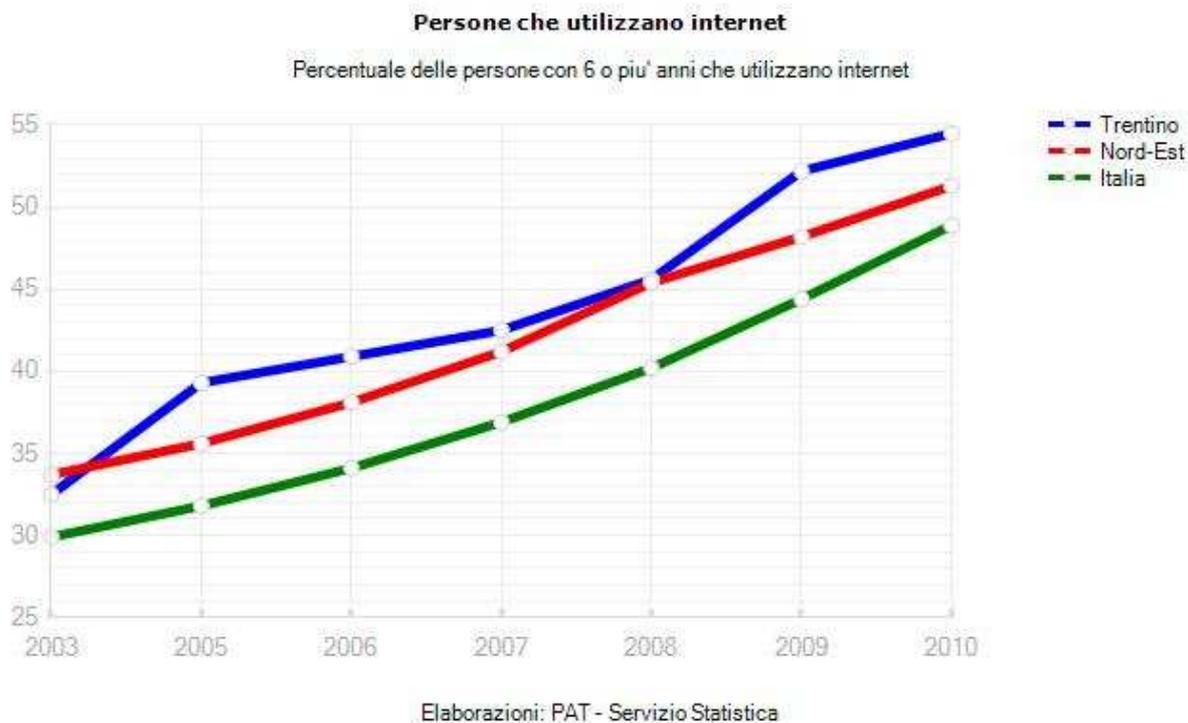
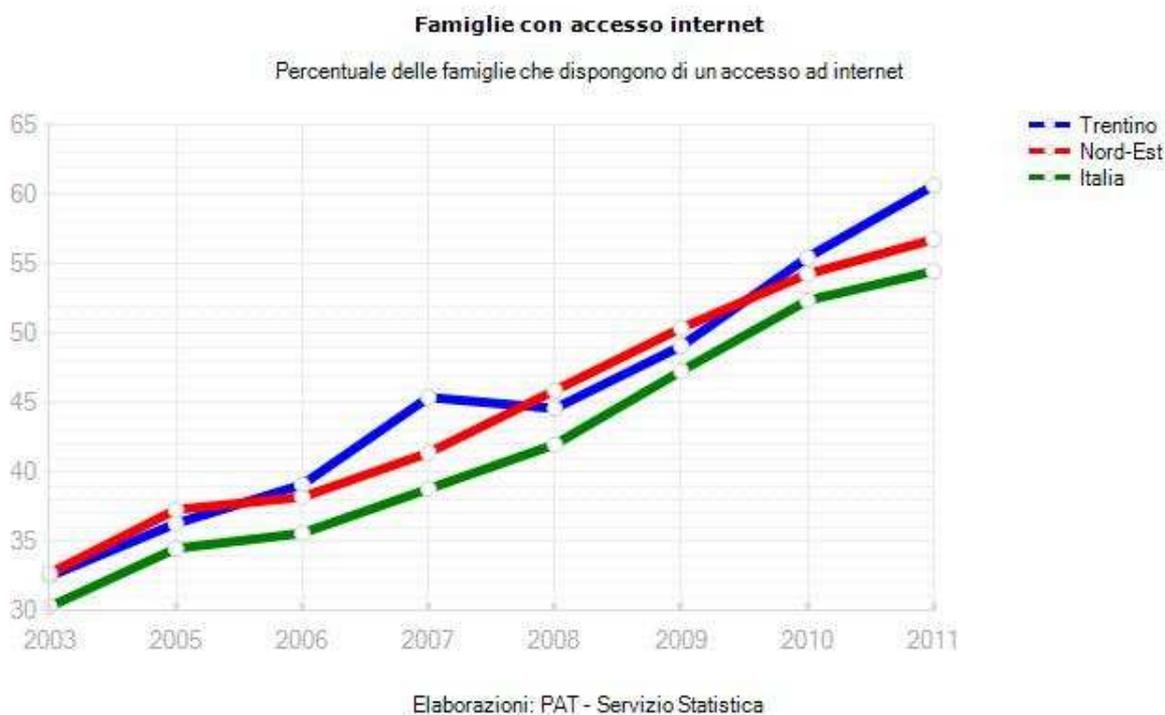


Grafico n. 6



BIBLIOGRAFIA

AA.VV., *Conciliazione e Welfare aziendale*, Regione Lombardia, 2012

AA.VV., *Costruire valore investendo sul capitale umano. La relazione fra Direzione Risorse Umane e Finanza aziendale. Ricerca presentata in occasione del Workshop Risorse Umane*, 2012, organizzato da The European house – Ambrosetti, dal titolo “Gestire i nuovi dilemmi per creare valore in azienda”, Cernobbio, Ottobre 2012

AA.VV., *Cittadini e nuove tecnologie*, Centro Diffusione dati report, Istat, 20 dicembre 2011

AA.VV., *Uso del tempo e ruoli di genere, Tra lavoro e famiglia nel ciclo di vita* Istat, Roma, 2012

BASILICO I., GINI C., a cura di, *Imprese, Pubbliche Amministrazioni e Organizzazioni Non Profit family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio FamigliaLavoro*, III edizione, Altis - Università Cattolica del Sacro Cuore Milano

BUZZI C., a cura di, *Tra modernità e tradizione: la condizione giovanile in Trentino*, Il Mulino, Bologna 2003

CAMERA DI COMMERCIO Como e Comitato per la promozione Imprenditoria Femminile, *Conciliazione tra famiglia e lavoro*, Como, giugno 2012

CAMERA DI COMMERCIO Pavia, Bando per il finanziamento di servizi interaziendali di conciliazione per la sperimentazione di reti innovative di imprese, (determinazione del Segretario generale n. 128 del 11.10.2012)

CARPARELLI A., TASSA E., *La conciliazione tra vita professionale e vita privata nelle politiche europee*, Commissione Europea Direzione generale occupazione, affari sociali e inclusione, Formazione Orientamento professionale, Anno 11, n. 3-4, maggio-agosto 2011

COMUNE DI MILANO, *Impegno per la conciliazione lavoro – famiglia*, Milano, 2012

DI CARA F., GIUSTI M., a cura di, *Le politiche dei tempi a Prato*, Prato, 2007

DIREZIONE CENTRALE POLITICHE DEL LAVORO, SVILUPPO ECONOMICO E UNIVERSITÀ, Bando per la formazione di un elenco di aziende del territorio cittadino interessate al percorso di riconoscimento di impegno per la conciliazione lavoro-famiglia (IxCLF), Milano

DONATI P., PRANDINI R., a cura di, *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Milano, FrancoAngeli Editore, 2006

DONATI P., PRANDINI R., a cura di, *La Conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli Editore, Milano, 2009

DONATI P., PRANDINI R., a cura di, *La cura della famiglia e il mondo del lavoro*, Milano, FrancoAngeli Editore, 2008

EUROPEAN COMMISSION, *EUROPE 2020: A European Strategy for Smart, Sustainable, and Inclusive Growth*, Brussels, 3 marzo 2010

- EUROPEAN COMMISSION, *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*, Brussels, 2010
- FIorentini G., *Crisi economica e welfare aziendale*, CER GAS, Centro di Ricerche sulla Gestione dell'Assistenza sanitaria e Sociale, Università Bocconi
- FONDAZIONE SODALITAS, Ministero del lavoro e della pari opportunità, a cura di, *Bussola per le PMI, un aiuto all'orientamento nelle problematiche delle pari opportunità e della diversità*, FSE, 2007-2013
- ISFOL - Formazione Orientamento Professionale, *Strumenti di certificazione per diffondere la cultura della conciliazione all'interno dei luoghi di lavoro di Valeria Viale*, Anno 11 Numero 3-4, Maggio-Agosto 2011
- ISFOL - Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori, *Conciliazione vita/lavoro: un traguardo possibile. L'esperienza di Equal*, Roma, 2006
- LAMBRUSCHI P., *Il Fatto, il Welfare aziendale punta sulla famiglia*, 2011
- MACCHIONI E., a cura di, *Welfare aziendale. Buone pratiche per la conciliazione Famiglia-Lavoro*, Roma, 2012
- MALLONE G., *Reti d'impresa per il welfare aziendale? L'esperienza di Varese*, Varese, 25 novembre 2012
- MAZZUCHELLI S., a cura di, *Conciliazione famiglia e lavoro, buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Roma, 2011
- MURGIA A., SELMI G., *Genere e precarietà: sfide e trasformazioni del mondo del lavoro. La situazione del Trentino tra le prospettive europee e il contesto nazionale*, da *Genere e Precarietà*
- PIAZZA M., *Il circolo virtuoso tra il tema della conciliazione e il tema della rappresentanza*, Gender consulenza formazione ricerca s.c.a.r.l. Roma, 29-30-31 gennaio 2007
- PIAZZA M., *L'organizzazione che concilia. Suggesti per l'adozione di interventi di conciliazione*, Guida Belluno
- POGGIO B., MURGIA A., DE BON M., a cura di, *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci, Roma, 2010
- PRANDINI R., *Come conciliare la soggettività della famiglia e la complessità del lavoro: oltre il Modello di lavoratore Adulto e la capacitazione della Famiglia nel suo corso di vita*, *Intervento alla Conferenza nazionale della Famiglia "Famiglia: storia e futuro di tutti"*, Milano, 8-10 novembre 2010
- PRESIDENZA DEL MINISTRO DEI CONSIGLI, *Conciliazione tra famiglia e lavoro*, Conferenza stampa, Roma, 2011
- PRESIDENZA DEL CONSIGLIO DEI MINISTRI – Dipartimento per le politiche della famiglia, *Piano nazionale per la famiglia L'alleanza italiana per la famiglia*, deliberazione del 7 giugno 2012
- PROVINCIA DI BERGAMO, Regione Lombardia, *Conciliazione vita lavoro vademecum per le imprese, guida pratica ai principali strumenti normativi e ai fondi per lo sviluppo di progetti di conciliazione per i lavoratori*
- QUADRELLI I., *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Working paper 2, febbraio 2012

RAPPORTO ANNUALE ISTAT, *La Situazione del Paese nel 2010*, pag. 150-155

REGIONE LOMBARDIA, *Conciliazione e welfare aziendale*, 31 maggio 2012

ROSATI D., a cura di, per conto del Sindacato Delle Famiglie, *Idea per progetto pilota Rete Territoriale di Welfare Interaziendale*

TAJANI C., *Politiche del Lavoro, Imprese, aperto bando per la conciliazione dei tempi famiglia-lavoro*, Milano, 2012

ZAMAGNI S., *La responsabilità sociale dell'impresa: presupposti etici e ragioni economiche da bilancio sociale*, Il Ponte, 2003.

ZAMAGNI S., *L'impresa socialmente responsabile nell'epoca della globalizzazione*, in *Notizie di Politeia*, XIX, 2003.

PUBBLICAZIONI DELLA PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Della collana Trentinofamiglia:

- 1.1 Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità. (Marzo 2011)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (Luglio 2011)
- 2.1 Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità (Luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.6 Linee Guida per l’attuazione del Family Audit (Luglio 2010)
- 6.1 La famiglia e le nuove tecnologie (settembre 2010)
- 6.2 Nuove tecnologie e servizi per l’innovazione sociale (giugno 2010)
- 6.9 Piano operativo per l’educazione ai nuovi media e alla cittadinanza digitale (giugno 2012)

Trentino Network, *Trentino in Rete, Trentino connessi*, marzo 2010

Osservatorio per le politiche di pari opportunità, *Conciliare famiglia e lavoro una necessità per tutti*, Assessorato Pari opportunità, 2007

SITI WEB (in ordine alfabetico)

www.avvenire.it
www.beruf-und-familie.de
www.bmfsfj.de
www.comune.milano.it
www.comune.prato.it
www.conciliacoop.it
www.coopcasa.it
www.corriere.it
www.endered.it
www.eudaimon.it
www.europa.eu
www.eurunion.org
www.fisac.it
www.governo.it
www.ilmaritoinaffitto.it
www.ilsole24ore.it
www.isfol.it
www.istat.it
www.luxottica.com
www.myleaf.it
www.oecd.org
www.oecdbetterlife.org
www.osservatorionazionalefamiglie.it
www.pariopportunita.gov.it
www.pmi.it
www.politichefamiglia.it
www.provincia.tn.it
www.provincia.tn.it/pari-opportunita
www.quotidianosicurezza.it
www.regione.lombardia.it
www.regione.veneto.it
www.secondowelfare.it
www.sicurezza-prevenzione.wordpress.com
www.statistica.provincia.tn.it
www.thesubstitute.co.uk
www.tempiespazi.toscana.it
www.trentinofamiglia.it

RASSEGNA STAMPA

ARMANDO TURSI, *Welfare aziendale e trattamento fiscale: intervista al prof. Armando Tursi*, www.secondowelfare.it 02 febbraio 2012

COMUNICATO STAMPA n. 3321 del 26 ottobre 2012 *“Fibra ottica: il Trentino accelera il collegamento delle aziende ed enti pubblici”*. Ufficio stampa Provincia autonoma di Trento

Corriere della Sera, ALBERTO BRAMBILLA *PIÙ WELFARE IN AZIENDA COSÌ CRESCE IL SALARIO MA NON L'IMPONIBILE IRPEF*. 9 GENNAIO 2012

Corriere della Sera, *DALLA LAVANDERIA ALLE BOLLETTE ECCO «L'AZIENDA MAGGIORDOMO» UN SITO PER RISOLVERE LE FACCEDE DI CASA IN UFFICIO* DARIO DI VICO 5 DICEMBRE 2012

IL FATTO, *Il welfare aziendale punta sulla famiglia*, Paolo Lambruschi, 26 novembre 2011

ITALIA OGGI, *Welfare aziendale. Risparmiando*. Gabriele Ventura 31 gennaio 2011

L'ARENA, *Un maggiordomo all'Usl 21. sarà al servizio dei dipendenti per ridurre assenteismi e aumentare la produttività*, 6 settembre 2012

PROGETTO VENETO, *Conciliazione dei tempi di vita e di lavoro Legge 53/2000: annunciato bando di finanziamento per 15 milioni di Euro*

**FAMILY AUDIT: ANALISI DEI BENEFICI ECONOMICI PER LE IMPRESE
CHE ADOTTANO TALE STRUMENTO DI WELFARE AZIENDALE
NELL'AMBITO DELLE POLITICHE DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO**

Cristina Calzavara

DESCRIZIONE DEL PROGETTO

1. CONTESTO

Il progetto ha origine dal processo di certificazione Family Audit¹ attraverso la sperimentazione che la Provincia Autonoma di Trento ha iniziato nel corso del 2008 a livello locale e che dal 2012 sta procedendo anche su scala nazionale².

Per dare una definizione del processo si può dire che:

“Family Audit è uno strumento manageriale che promuove un cambiamento culturale e organizzativo all'interno delle organizzazioni, e consente alle stesse di adottare delle politiche di gestione del personale orientate al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie.”³

Numerosi studi ed esperienze concrete⁴ ormai dimostrano che tali interventi mirano ad incrementare il benessere dei propri dipendenti e contemporaneamente producono aumenti di produttività per le aziende stesse, infatti:

“Ricerche internazionali hanno dimostrato la diretta correlazione tra il benessere dei dipendenti e i risultati aziendali. Sentire che le proprie energie sono ben spese, percepire se stessi totalmente coinvolti nelle fasi di un progetto, dall'idea alla sua realizzazione, certamente ha un impatto positivo sul benessere individuale e dell'azienda. Potenziare le proprie risorse e convogliarle sul benessere dei dipendenti, farli sentire parte importante di un progetto significa porre in essere le condizioni per ottenere un ambiente fortemente produttivo.”⁵

L'Agenzia per la Famiglia, nella sua unità operativa dedicata al *Family Audit*, ha messo a disposizione informazioni e dati su cui poter lavorare al fine di produrre la presente ricerca, con l'intento di individuare i benefici economici che le organizzazioni hanno potuto ottenere - ed otterranno in futuro - attraverso l'applicazione dello strumento di certificazione.

¹ Cfr. “Standard *Family Audit* - Linee guida per la conciliazione famiglia e lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private” http://www.familyaudit.org/sites/default/files/Linee_guida_Family_Audit.pdf

² Il 24 dicembre 2010 la Provincia autonoma di Trento hanno firmato un accordo di collaborazione per l'avvio di una sperimentazione del *Family Audit* su scala nazionale, che è partito ufficialmente con il coinvolgimento di cinquanta organizzazioni-pilota che sono state scelte tra quante hanno risposto all'avviso pubblico nel corso del 2012.

³ sito www.familyaudit.org

⁴ Rilevante ad esempio il caso di “Luxottica”, tra le prime in Italia a promuovere procedure di conciliazione famiglia e lavoro a favore dei propri dipendenti.

⁵ *Francesca Corrado e Anastasia Maresca nell'articolo del 01 luglio 2012 “Il benessere dei dipendenti? Un ottimo affare” su www.wellblab.it*

2. OBIETTIVI GENERALI E SPECIFICI

Partendo da queste considerazioni l'idea del presente project work nasce dalla consapevolezza che il gruppo che si occupa del *Family Audit* all'interno dell'Agenzia per la Famiglia della Provincia Autonoma di Trento, probabilmente tra i primi in Italia, durante questi anni di attività è stato in grado di produrre una notevole base di dati.

Queste informazioni sono state raccolte grazie anche alla collaborazione delle aziende aderenti al progetto ed elaborate attraverso un sistema informatico appositamente ideato, al fine di contemperare alla procedura richiesta per ottenere l'ammissione delle aziende al processo e la conseguente certificazione finale.

Obiettivo principale di questo specifico progetto di ricerca è quello di riprendere i dati relativi alle aziende certificate ed elaborarli in modo da poter individuare i vantaggi economici, oltre che sociali, derivanti dall'applicazione della procedura.

Per fare questo è stato necessario identificare e misurare indicatori precisi che consentano di ottenere riferimenti univoci di risultato per ciascuna azione di conciliazione intrapresa.

Ulteriore passo inoltre è stato quello di poter "generalizzare" le considerazioni ottenute sugli interventi attuati, per poter costruire modelli utili di riferimento standard.

3. PROCEDIMENTO

3.1 La banca dati

Il primo approccio presso l'Agenzia per la Famiglia è stato di raccolta di informazioni sul lavoro svolto e di confronto rispetto agli operatori.

Si è pensato inoltre di contattare direttamente alcune aziende chiedendo a queste di mettere a disposizione la loro esperienza ai fini della ricerca.

3.2 La consegna dei certificati

In occasione del Festival della Famiglia tenutosi a Riva del Garda il 25, 26 e 27 ottobre 2012, sono state consegnate le certificazioni alle 18 aziende che hanno iniziato il percorso nel 2008 ed ottenuto il certificato finale nel corso del 2012.

Approfitando di tale evento le organizzazioni aderenti sono state sensibilizzate in relazione all'importanza di collaborare alla presente ricerca utile all'evidenziazione di vantaggi economici derivanti dall'applicazione del processo *Family Audit*, oltre ai già noti benefici sul clima aziendale e sul benessere del personale.

L'Agenzia della Famiglia aveva infatti, precedentemente all'incontro, inviato una mail che recitava:

*"Nell'ottica di una sempre maggiore implementazione e di un continuo miglioramento degli strumenti messi a disposizione delle aziende dalla Provincia Autonoma di Trento, volti a favorire la conciliazione famiglia e lavoro ed il benessere aziendale, l'Agenzia per la Famiglia – settore Family Audit - ritiene particolarmente importante, alla luce degli elementi raccolti dalle organizzazioni coinvolte durante il triennio di sperimentazione ormai concluso, poter effettuare un'analisi più approfondita su alcuni dati aziendali e contabili, al fine di misurare concretamente eventuali benefici economici che sono derivati alle aziende partecipanti al processo di certificazione....."*⁶

A seguito di tale invito alcune aziende hanno dato la loro disponibilità a partecipare a questa ulteriore fase di analisi, oggetto del presente lavoro.

⁶ Parte iniziale del testo della lettera inviata dall'Agenzia per la Famiglia - settore *Family Audit* alle 18 aziende che hanno ottenuto nel 2012 la certificazione finale.

3.3 Il contatto con le aziende

Con le aziende che hanno aderito alla proposta fatta dall'Agenzia per la Famiglia sono stati presi dei contatti e ciascun referente interno è stato intervistato in merito al tema della ricerca.

Partendo dalla situazione attuale dell'organizzazione si è cercato di capire innanzitutto quanto l'aver eseguito il percorso di certificazione avesse incrementato la sensibilità dell'azienda verso il tema della conciliazione famiglia e lavoro.

Si è evidenziato che tutte le aziende intervistate hanno dimostrato fin da subito un'attenzione particolare alle problematiche legate alla conciliazione ed hanno confermato che tale tema era già molto sentito all'epoca in cui hanno intrapreso il percorso.

Ciò porta a confermare che negli anni 2008 e 2009 abbiano deciso di fare da “pioniere” rispetto a questa nuova opportunità proposta dalla Provincia di Trento aziende particolarmente sensibili ed attente alla questione della conciliazione.

3.4 L'approccio

La prima fase di analisi si è svolta con una verifica dell'andamento economico delle varie realtà attraverso dati di bilancio relativi agli anni interessati 2009-2010-2011.

In particolare si è pensato di poter estrapolare dalla contabilità, ove possibile, o dai bilanci pubblici depositati in Camera di Commercio, alcuni dati significativi al fine di creare degli indicatori che riuscissero a segnalare la “bontà” o meno, in termini economici, della procedura cui le organizzazioni avevano aderito nel triennio.

Pur esaminando le voci più rappresentative ed utili allo scopo, quali i ricavi ed il costo del personale, dai bilanci acquisiti si è rilevato che:

1. trattasi di dati aggregati e relativi all'intera realtà aziendale, dai quali difficilmente si riesce, soprattutto se a posteriori, estrapolare quei dati che possono essere direttamente collegati al processo di certificazione, tanto più se gli obiettivi dell'azione a favore della conciliazione sono state riservate soltanto ad uno o più settori dell'ente aderente;
2. anche riuscendo ad individuare una certa correlazione, come ad esempio:

Incremento ricavi --> Aumento costi personale --> Riduzione tasso di assenteismo⁷

non è possibile riuscire a collegare questa positiva combinazione di fattori al solo *Family Audit*, considerati peraltro la complessità del “sistema azienda” e l'insieme di variabili che ne fanno parte;

3. il costo del personale, preso nel suo complesso dal bilancio, non è particolarmente significativo perché il suo ammontare è influenzato dai diversi livelli e inquadramenti (apprendisti, impiegati, quadri...), da licenziamenti e assunzioni in corso d'anno e da eventuali altre variazioni intervenute nel totale del personale in forza, indipendentemente dal percorso di conciliazione vita e lavoro intrapreso dall'azienda.

Alla luce delle precedenti considerazioni si è scelto di non proseguire l'indagine su dati contabili ma di concentrare l'attenzione su “casi specifici” interessati dal processo *Family Audit*, in modo da poter restringere il campo d'azione a favore di chi scrive e per rendere meno gravoso l'onere per coloro che su incarico dell'azienda certificata hanno deciso di collaborare al progetto di ricerca.

Per ogni azienda aderente è stata quindi analizzata la scheda dei **macro ambiti** e dei **campi di indagini e di azione** al fine di poter individuare alcune precise attività che si è deciso di analizzare nel dettaglio.

⁷ Tassi di assenteismo, flessibilità oraria, turnover, ecc... sono solo alcuni dei numerosi dati a disposizione dell'Agenzia per la Famiglia all'interno della piattaforma informatica del *Family Audit*, raccolti durante le varie fasi della certificazione.

4. RISULTATI

I dati raccolti, sulla scorta delle indicazioni fornite dal presente lavoro, potranno essere in futuro confrontati con altri raccolti in aziende aderenti al *Family Audit*, al fine di identificare, per ogni tipologia di azione messa in campo, quale metodo di realizzazione, tra quelli utilizzati dalle diverse realtà partecipanti alla certificazione, risulti maggiormente conveniente per l'organizzazione dal punto di vista economico⁸.

4.1 Il part-time che fa bene (e conviene)

La prima realtà analizzata presentava, già prima di partecipare al processo di certificazione, un contratto collettivo applicato ai propri dipendenti che prevedeva molte azioni ed iniziative volte a favorire una maggiore conciliazione tra i tempi di vita e di lavoro.

Dove però la situazione è già positiva sotto molti aspetti, non è detto che non si possa ancor più migliorare od ottimizzare l'esistente.

Cogliendo l'occasione della partecipazione al processo, l'azienda ha quindi preso una prima ed importante decisione: allungare il part-time concesso alle lavoratrici neo-mamme fino all'età di 3 anni del figlio.

Questa misura è attualmente di difficile quantificazione in termini economici innanzitutto perché applicata alla generalità dei dipendenti che ne fanno richiesta, quindi senza possibilità di ottenere, a posteriori, un riferimento univoco di risultato; in secondo luogo perché la concessione del part-time così prolungato comporta necessariamente una rigorosa organizzazione delle attività e dei carichi di lavoro, che l'azienda può coprire attraverso l'assunzione di nuovo personale ovvero l'utilizzo di dipendenti già in forza e destinati alla temporanea e parziale sostituzione della persona in part-time.

Se volessimo in futuro operare un'analisi maggiormente dettagliata su quanto questo possa rendere in termini economici, si potrebbe consigliare all'azienda partecipante di circoscrivere ciascun caso di richiesta di part-time ed osservare come questa viene gestita all'interno dell'organizzazione aziendale.

Nel caso in cui la neo-mamma decidesse di optare per un part-time triennale, il responsabile della gestione delle risorse umane dovrà operare una scelta a livello organizzativo.

In caso di assunzione di un nuovo dipendente a parziale copertura della persona - o di più persone - in part-time l'elemento economico sarà:

$$\begin{array}{c} \text{Costo del lavoro della neo-mamma full-time} \\ \text{meno} \\ \text{Costo del lavoro della neo-mamma part-time} \\ + \text{costo del lavoro della persona assunta a parziale copertura} \\ \text{(in caso di persona assunta per la copertura di più part-time va estrapolato il costo per la sola parte} \\ \text{riferibile al lavoro della neo-mamma di cui stiamo esaminando il caso)} \end{array}$$

Ad una prima superficiale lettura questa, relativamente semplice, operazione matematica⁹, con tutta probabilità darà un risultato negativo per la nostra ricerca (basti pensare al costo della gestione del personale sostenuto per due dipendenti anziché per uno soltanto).

Non è però sufficiente a rappresentare il beneficio o lo svantaggio che l'azienda trae dall'applicare questo strumento di conciliazione.

⁸ Ad esempio un intervento sugli orari di lavoro può essere operato attraverso la flessibilità, la quale può essere attuata secondo varie modalità ottenendo risultati differenti. La possibilità di avere, in futuro, maggiori dati confrontabili potrà dire quale intervento sulla flessibilità potrebbe essere di maggiore impatto per una determinata tipologia di organizzazione, sulla scorta delle esperienze raccolte.

⁹ Il consulente del lavoro o, se interno, il reparto di gestione del personale sono in grado di mettere a disposizione ed elaborare i dati richiesti.

Si deve aggiungere infatti che, come numerosi studi hanno dimostrato, anche nel confronto con il panorama internazionale, *“le aziende che incoraggiano un ruolo di maggiore responsabilità del dipendente anche nella gestione del proprio tempo riescono a creare condizioni favorevoli a un maggiore coinvolgimento delle persone”*¹⁰.

Inoltre *“chi sceglie la flessibilità (...), non solo non genera costi aggiuntivi per l'azienda (contrariamente a quanto spacciato da una vulgata anti-flessibilità), ma è solitamente più produttivo, più soddisfatto, più realizzato nella ricerca di quel work-life balance che ormai da qualche tempo figura tra gli indicatori più eloquenti di benessere dei dipendenti, e quindi dell'azienda.”*¹¹

Non riuscendo a dimostrare numericamente queste affermazioni si è preso in considerazione un caso specifico, gestito all'interno dell'azienda certificata, che rappresenta in maniera evidente come invece la concessione del part-time abbia portato, oltre ai già noti vantaggi sul benessere del dipendente, anche benefici economici per la stessa.

E' il caso di una persona vice-responsabile di reparto alla quale è stato mantenuto il part-time anche oltre il triennio dalla nascita del figlio, una misura che non era solita essere attuata in azienda prima dell'adesione al *Family Audit*.

In questa specifica fattispecie la risorsa ha completamente raggiunto gli obiettivi di budget assegnati, ottenendo così ottimi risultati in termini di produttività ed efficienza, consentendo all'azienda di risparmiare sul costo del lavoro, a parità di obiettivi raggiunti, rispetto ad un dipendente del suo stesso livello con un contratto di lavoro full time.

In questo primo caso può essere individuato un indicatore chiave da considerare nel caso in cui l'azienda stessa o altre aziende volessero effettuare analisi successive.

1. Livello della prestazione = raggiungimento del budget: ovvero in caso di politiche attive a favore della conciliazione (stesso dicasi per qualsiasi intervento che va ad impattare sull'organizzazione aziendale) è necessario monitorare costantemente l'indicatore di riferimento della produttività di un determinato dipendente o di un determinato reparto. In questo specifico caso si confronta il budget prestabilito, ma potrebbe trattarsi anche del numero di capi prodotti in un maglificio oppure delle telefonate effettuate con esito positivo in un call-center.

4.2 Non solo conciliazione familiare (l'importanza della formazione)

Il secondo caso riguarda anch'esso, come il primo, la concessione di un part-time (a 28 ore orizzontali per la durata di quattro anni), però questa volta si tratta di un lavoratore che è l'unico a possedere in azienda una professione specifica, documentata da un'abilitazione specialistica.

E' evidente che la concessione del part-time in questa fattispecie è da ritenersi a tutti gli effetti come un'opportunità per l'azienda perché:

- consente di mantenere all'interno del proprio organico una risorsa dotata di elevata specializzazione;
- il dipendente è motivato sapendo che l'azienda presso cui lavora ha compreso e soddisfatto le sue esigenze di avere un orario di lavoro ridotto per consentirgli di frequentare gli studi universitari di suo interesse;
- attraverso la formazione scelta dal lavoratore, egli acquisisce ulteriori competenze tecniche e qualifica ulteriormente la professionalità posseduta dalla società;

¹⁰ "La flessibilità paga, ma non in Italia". Uno studio dimostra come la usiamo male. E non c'entra la produttività articolo del 20/09/2012 tratto dal sito www.walkonjob.it in riferimento alla ricerca dell'Osservatorio sul Diversity Management della SDA Bocconi condotta da Cuomo e Mapelli

¹¹ Ancora Cuomo e Mapelli nell'articolo del 01 ottobre 2012 "LAVORO/Part-time, l'ultima beffa per lavoratori e imprese" su www.ilsussidiario.net

- con una buona organizzazione la risorsa riesce ad adempiere alle proprie attività, conformando l'orario giornaliero rispetto alle proprie esigenze, garantendo al contempo una certa fascia oraria giornaliera di presenza, richiesta obbligatoriamente dall'azienda.

A seguito della richiesta rivolta all'azienda di poter individuare, oltre ai benefici appena descritti, anche un dato sul vantaggio economico, l'organizzazione è riuscita ad estrapolare piuttosto agevolmente¹² un risparmio derivante dal minor costo del lavoro sostenuto, a parità di condizioni, pari al 23%¹³ della retribuzione oraria ed accessoria del dipendente.

L'indicatore qui può essere individuato nel rapporto:

- **Produzione (Euro prodotti) / tempo di lavoro (ora lavoro)** trattandosi di un'attività specifica che solo questo dipendente è abilitato ad esercitare, non è difficile rapportare il ricavato di tale attività rispetto alle ore lavorate. Nel nostro caso trattandosi di un soggetto abilitato a rilasciare una specifica certificazione alle aziende clienti, l'azienda *Family Audit* conosce il ricavo ottenuto da questa certificazione ed è quindi in grado di determinare il rapporto sopra esposto e di verificare che, anche a fronte di un minore numero di ore dedicate all'attività lavorativa, la maggiore motivazione della risorsa consente di ottenere migliori *performance* all'azienda stessa (minore costo del lavoro a fronte di certificazioni rilasciate in misura proporzionalmente maggiore rispetto al lavoro full-time)

4.3 Tempo di bilanci (due mesi infernali)

Un'altra situazione simile alle precedenti riguarda la concessione del part-time (a 30 ore settimanali per un anno) contemporaneamente ad un orario di lavoro personalizzato e con una pausa pranzo ridotta, rispetto a quella prevista per la generalità dei dipendenti dell'azienda.

Nello specifico si tratta di una dipendente assunta nel ruolo di quadro¹⁴ che si occupa dell'area bilancio e finanza dell'azienda.

La dipendente aveva la necessità di accudire due figli piccoli; la società si è dimostrata pronta a venire incontro alle esigenze della lavoratrice, chiedendo però che nei mesi di febbraio e marzo l'impegno lavorativo fosse a tempo pieno, al fine per rispondere alle attività richieste dalla predisposizione del bilancio consuntivo.

Questa situazione si può presentare anche nelle attività caratterizzate da forte picchi legati alla stagionalità, dove una soluzione di questo tipo, che *“consenta di ridurre al minimo il lavoro nei periodi di bassa produzione e di attingere a tutte le risorse a disposizione nei momenti di maggiore domanda”*¹⁵ porterebbe sicuramente degli ottimi risultati.

¹² A conferma del fatto che è più semplice indagare azioni individuali rispetto ad interventi che coinvolgono la generalità dei dipendenti.

¹³ Rispetto a tale percentuale va considerata anche una quota di attività non più svolta dal lavoratore in questione, per la quale l'azienda può impiegare anche personale meno qualificato.

¹⁴ Il contratto di quadro non prevede fasce obbligatorie per l'orario di lavoro ma solamente un minimo di due timbrature giornaliere.

¹⁵ Quintano C., Castellano R. e Rocca A. (2007), *L'evoluzione del part-time in Italia negli anni della flessibilità del lavoro: le differenze tra occupazione maschile e femminile e tra le diverse regioni del Paese*, in Quintano C. (a cura di), *Scritti di Statistica economica 14*, Quaderni di discussione, Dipartimento di Statistica e Matematica per la Ricerca Economica, Università degli Studi di Napoli "Parthenope", n. 30, Napoli.

Tornando ai puri dati economici, l'azienda interessata dalla ricerca in corso è riuscita anche in questo caso a rilevare un risparmio del 17% circa sugli emolumenti complessivi, pur garantendo la presenza dell'importante funzione quadro nel periodo dell'anno più delicato dell'attività svolta.

Anche in questo caso possiamo individuare un indicatore economico del tipo “**livello della prestazione**” questa volta però legato all'esecuzione di una determinata attività aziendale.

4.4 Le riunioni “serali” (e infinite)

Un altro elemento sul quale si è riusciti a dare un certo segnale in termini di beneficio è un'azione di per sé abbastanza semplice da attuare - forse più che altro difficile da abolire considerate le abitudini e prassi ormai consolidate nel mondo imprenditoriale e professionale italiano – la quale non richiede peraltro sforzi organizzativi particolari, una volta entrata a far parte della routine aziendale.

Si tratta delle riunioni aziendali riservate a dirigenti e responsabili di settore, organizzate di norma nel tardo pomeriggio (nel caso specifico con cadenza mensile).

Grazie alla maggiore sensibilizzazione intervenuta attraverso il *Family Audit* l'azienda interessata si è resa conto che questa collocazione oraria comportava difficoltà e limitazioni di accesso per quanti avevano optato per un orario di lavoro part-time (pochi, a dire il vero, considerato che responsabili e dirigenti operano prevalentemente full-time). In ogni caso tale collocazione non era assolutamente in linea con le esigenze di conciliazione vita e lavoro.

Infatti, al di là che i partecipanti alle riunioni avessero figli o meno, vale la pena di sottolineare che le esigenze di conciliazione non sono una prerogativa dei soli lavoratori con prole, riguardano una tematica molto più generale legata ai vari aspetti delle fasi della vita della persona, poiché il fine primario della “conciliazione” è quello di garantire un sano equilibrio tra attività lavorativa e tutto quanto c'è al di fuori dell'ambito lavorativo (sport, hobby, volontariato, assistenza a famigliari bisognosi di cura, ecc..)

Incontri iniziati alle 17.30 o addirittura alle 18.30 dunque, mal si coniugavano con le esigenze di cui sopra, soprattutto considerando che si trattava spesso di riunioni-fiume.

Tutto quanto detto è certamente condivisibile, ma a questo punto ci si può chiedere dove individuare il beneficio economico derivante dall'anticipo dell'orario previsto per le riunioni.

Apportata la correzione all'orario al fine di rispondere in modo efficace alle esigenze precedentemente illustrate, andando poi a valutare il risparmio in termini economici, si è giunti a ragionare sul fatto che anticipare l'orario della riunione significava rientrare nell'orario di lavoro ordinario, senza dover sconfinare nello “straordinario”, notoriamente più costoso¹⁶.

Supponendo quindi di anticipare di un'ora l'inizio della riunione l'elemento economico sarà:

Costo del lavoro di un'ora di straordinario

Meno

Costo del lavoro di un'ora di lavoro ordinario

Il tutto moltiplicato per il numero di dipendenti (non dirigenti) che mediamente partecipano alle riunioni e per 12 mesi all'anno.

Questo tipo di intervento presenta il vantaggio di essere, come già detto, di semplice applicazione ma anche di sicuro impatto per le aziende perché rappresenta un beneficio economico facilmente quantificabile¹⁷ che, forse nel tempo, potrebbe andare a smantellare una lunga tradizione consolidata nel nostro paese.

¹⁶ Questa considerazione non può essere fatta per la generalità dei partecipanti in quanto quadri e dirigenti hanno un contratto di lavoro che non prevede la maggiorazione di retribuzione per il lavoro straordinario.

¹⁷ E' pur vero che, anticipando la riunione all'interno delle ore di lavoro ordinario, si potrebbe obiettare che viene ridotto il tempo di lavoro “produttivo” ma è altrettanto vero che le ultime ore della giornata lavorativa sono quelle che risultano meno produttive perché subentra il fattore “stanchezza”.

Un indicatore di rilievo in questa situazione potrebbe essere rappresentato da:

➔ **Efficienza economica nella gestione delle riunioni** un'analisi più approfondita potrebbe senz'altro chiarire di quanto sia aumentata la buona riuscita delle riunioni (in termini di punti all'ordine del giorno trattati) dimostrando che una maggiore attenzione alle esigenze dei singoli comporta una maggiore efficienza anche in quelle che normalmente non vengono considerate come orario di lavoro ma attività "straordinarie".

4.5 Pratiche di Buon Rientro (a volte basta davvero poco)

Una situazione che può presentarsi spesso nelle organizzazioni con un numero di dipendenti elevato riguarda il rientro della risorsa dal periodo di maternità ovvero da un lungo periodo di congedo.

L'azienda intervistata ha ammesso che, prima di entrare nella logica del *Family Audit*, sono accaduti episodi poco piacevoli in merito alla mancanza di organizzazione relativamente al rientro di personale in servizio.

Precisiamo che questi eventi non si sono certo avverati in forza di un clima ritorsivo nei confronti dei dipendenti che erano stati assenti o di una sorta di *mobbing* aziendale.

Ciò è dimostrato sia dal fatto che l'ente in questione aveva già un contratto molto favorevole alle esigenze di conciliazione che dalla mancanza di segnalazioni sull'eventuale "ambiente ostile" da parte dei dipendenti rientrati.

Si trattava, molto più semplicemente, di una fattispecie per cui nessuno in azienda aveva pensato potesse essere utile delineare delle pratiche standard, pertanto il rientro da lungo periodo di congedo di un dipendente veniva di volta in volta gestita dal diretto superiore.

Alla luce di una maggiore attenzione alla "cultura della conciliazione" prevista tra gli ambiti del processo di certificazione, l'azienda ha deciso di codificare delle procedure per il "Buon rientro" in modo tale che chiunque fosse pronto ad accogliere la risorsa sia nei tempi – la Guida prevede che il diretto superiore del dipendente in procinto di rientrare venga avvisato qualche giorno prima dall'ufficio del personale - che negli spazi – la Guida prevede che il personale dell'ufficio addetto alle forniture provveda a collocare tutte le attrezzature necessarie al fine di rendere la risorsa immediatamente produttiva¹⁸.

Questa standardizzazione di processo non comporta di per sé maggiori oneri a carico dell'azienda, la differenza sostanziale è che le attività che devono comunque essere eseguite per accogliere un dipendente al proprio rientro, possono in questo modo essere fatte in maniera molto più organizzata.

Partendo quindi da una situazione in cui i rientri, presentatisi prima della definizione del Vademecum, comportavano, oltre alla sgradevole situazione, la necessità da parte del diretto superiore di dedicare almeno metà giornata lavorativa¹⁹ al fine di ripristinare la situazione di normale attività per ciascun dipendente rientrato, l'elemento economico di risparmio rilevato è:

Costo del lavoro di 4 ore²⁰ del responsabile
più

Costo del lavoro di 4 ore di lavoro del dipendente rientrato dal congedo

Il tutto moltiplicato per il numero di dipendenti che mediamente rientrano al lavoro in 1 anno.

¹⁸ Trattandosi di una realtà con un numero di dipendenti particolarmente elevato, succede spesso che, per esigenze organizzative e produttive, la risorsa non torni ad utilizzare la postazione di lavoro che aveva prima del congedo. Gli addetti pertanto provvedono a collocare mobili e arredi, macchine d'ufficio, linea telefonica ed internet nella nuova postazione.

¹⁹ Si evidenzia che è accaduto un caso specifico ancora più rilevante in quanto il rientro è avvenuto durante l'estate nel periodo in cui il responsabile del dipendente si trovava in ferie, perciò sono dovuti passare addirittura alcuni giorni prima che la risorsa potesse essere nuovamente operativa.

²⁰ Mezza giornata

Ciò sta a significare che attraverso l'organizzazione e la standardizzazione dei processi si ha immediatamente una risorsa operativa, anziché dover perdere preziose ore di lavoro.

4.6 La lista delle disponibilità (l'efficienza dell'organizzazione)

Un'interessante opportunità per aziende che hanno l'esigenza di organizzare la presenza del proprio personale per turni e che non possono permettersi di avere lavoratori assenti²¹ dalla propria attività lavorativa, riguarda la gestione della "lista delle disponibilità".

L'idea è venuta grazie all'autoanalisi, generata all'interno del processo *Family Audit*, la quale ha evidenziato la difficoltà di gestire situazioni di emergenza in caso di impossibilità dei dipendenti di presentarsi al lavoro.

Prima dell'avvento dell'*Audit* la gestione delle predette situazioni era affidata totalmente al/alla responsabile presente in sede che nel corso della giornata doveva gestire solitamente la mancata presenza al lavoro di uno o più dipendenti, in mancanza di una procedura formalizzata.

Ora invece, non appena il responsabile viene avvisato dell'impossibilità del dipendente di recarsi sul luogo di lavoro può immediatamente attingere alla "lista di disponibilità", contattando nell'ordine previsto le persone reperibili.

A fronte della richiesta di un maggior approfondimento, ai fini di questa ricerca, l'organizzazione ha elaborato dei calcoli secondo cui prima della standardizzazione della procedura si dedicavano fino a 6 ore al mese per gestire le predette emergenze, mentre ora, creata la "lista delle disponibilità" ed implementata in maniera ottimale, si arrivano a risparmiare fino a 1 ora a settimana, ovvero 4 ore al mese.

Pertanto in un tale caso l'elemento economico può essere così rappresentato:

Costo del lavoro di 6 ore al mese del responsabile del servizio (prima dell' <i>Audit</i>)
meno
Costo del lavoro di 2 ore al mese del responsabile di servizio (dopo l' <i>Audit</i>)

L'azienda interessata ha anche fornito il costo orario del responsabile, pari a Euro 23,82, perciò su base annua possiamo agevolmente identificare un risparmio pari a Euro 1.143,36²².

4.7 La supervisione psicologica (un buon clima in azienda migliora il lavoro)

Colpisce la particolare attenzione rivolta ai dipendenti di una delle organizzazioni aderenti alla sperimentazione, in relazione alla messa a disposizione di un servizio di supervisione psicologica offerto ai propri lavoratori al momento del rientro da un lungo congedo di maternità o di altra natura.

Questo servizio, fornito da sempre in una delle realtà osservate che hanno dimostrato maggiore sensibilità alla tematica della conciliazione, veniva offerto in maniera non formalizzata e su richiesta del dipendente, tale servizio richiedeva in media un intervento di circa un paio d'ore per ciascun caso.

Al fine di qualificare come azione per la certificazione *Family Audit* questa prassi ormai consolidata, l'organizzazione ha ipotizzato, sulla scorta delle situazioni verificatesi negli anni precedenti, di mettere a disposizione dei dipendenti che ne abbiano necessità, un numero pari a 20 ore annuali, pari a circa 2 ore a rientro per una media di 10 dipendenti l'anno.

Alla luce delle misure attuate durante il periodo di applicazione del *Family Audit* è risultato evidente che, un clima ancora più sensibile alle problematiche della conciliazione e la realizzazione di interventi volti a semplificare il rientro dei dipendenti da lunghi congedi (quali ad esempio una maggior flessibilità negli orari al fine di

²¹ E' il caso ad esempio di una cooperativa sociale che eroga servizi di assistenza a persone in difficoltà; in questo caso i dipendenti debbono essere presenti al lavoro per non lasciare gli utenti senza assistenza.

²² Euro 23,82 * 4 ore * 12 mesi

favorire un rientro *soft*, la concessione di part-time personalizzati, lo svolgimento dell'attività lavorativa in orari più facilmente compatibili con le esigenze familiari), hanno portato ad una notevole diminuzione delle richieste di accesso al colloquio psicologico fino ad azzerarle quasi completamente nel tempo.

In termini economici il risparmio è pari a:

Costo annuale di 20 ore per esperto addetto ai colloqui di supervisione psicologica
meno
Costo annuale di 2 ore effettivamente usufruite per l'esperto (dopo l'*Audit*)

Considerato un costo orario di 70,00 euro l'ora per l'esperto addetto alla supervisione psicologica, il costo complessivo preventivato nell'ambito del processo è stato quindi pari a Euro 1.400,00²³ (che sostanzialmente coincide con quanto sostenuto negli anni precedenti all'*Audit*, pur in mancanza di una procedura formalizzata) mentre il costo effettivo che l'azienda sostiene da quando ha ulteriormente implementato le proprie politiche di conciliazione è pari a Euro 140,00²⁴ ottenendo un risparmio per Euro 1.260,00 all'anno.

Per evidenziare un indicatore per questa situazione, valido anche per altre azioni aventi ad oggetto il "buon rientro", si potrebbe pensare a quantificare:

La velocità di reinserimento dei collaboratori di rientro dai congedi, in termini sia di necessità di formazione/affiancamento per poter tornare ad essere operativi sia nella capacità di gestire le nuove esigenze familiari.

4.8 Il part-time quando serve (perché aspettare?)

L'ultima azione che viene presa in considerazione dal presente lavoro riguarda un'organizzazione da sempre particolarmente attenta alle esigenze dei dipendenti la quale però, contando un numero molto elevato di risorse, richiede un'attenzione aziendale orientata alla standardizzazione di processi, soprattutto per quanto riguarda la gestione del personale. In particolare il caso in questione analizza come si sono modificate le politiche di concessione di part-time pre e post Family Audit.

In base al contratto di lavoro vigente, prima dell'adesione al processo di certificazione, l'azienda concedeva il part-time su richiesta presentata da parte della dipendente al rientro dalla maternità, soltanto a partire dal primo gennaio dell'anno successivo alla richiesta.

Questo comportava ovviamente pochi problemi per chi si trovava a concludere la maternità obbligatoria verso gli ultimi giorni dell'anno, ma produceva qualche difficoltà organizzativa per chi aveva dei mesi scoperti tra il momento in cui finiva il congedo obbligatorio ed il 1° gennaio dell'anno successivo.

Grazie alla collaborazione di alcune dipendenti dell'organizzazione è stato possibile individuare alcuni dati interessanti i quali evidenziano per gli anni 2008, 2009 e 2010 il rapporto tra dipendenti che hanno scelto di rientrare part-time a gennaio dell'anno successivo e numero di maternità (o congedi) esistenti nell'ultimo trimestre dell'anno analizzato.

- Per quanto riguarda il 2008 i dipendenti rientrati in part-time a gennaio 2009 sono stati 17 su 49, circa il 35%;
- Nel 2009 12 persone sono rientrate in part-time a gennaio 2010 su 36 dipendenti in maternità, circa il 33%
- Per il 2010 invece a gennaio 2011 sono rientrati in part-time 14 dipendenti su 69 in maternità nel corso del 2012, circa il 20%²⁵

²³ Euro 70,00 * 20 ore preventivate

²⁴ Euro 70,00 * 2 ore all'anno effettive

²⁵ Questo dato è un po' più basso rispetto ai due anni precedenti in quanto tra le tante maternità avveratesi nel 2010 ci sono stati molti casi di seconde gravidanze perciò è probabile che molti di questi dipendenti usufruissero già del part-time potendo contare su un rientro più agevole fin dal termine del periodo di maternità obbligatoria, senza dover aspettare fino a gennaio del 2011.

Sulla base di questi dati possiamo quindi affermare che in queste tre annualità considerate²⁶ oltre il 20% dei dipendenti al rientro dalla maternità (o dal congedo) ha chiesto il part-time (modulato su orari e formule differenti).

Andando invece a verificare le annualità successive all'applicazione delle azioni previste dal Family Audit i dati sono indicati nelle tabelle sotto riportate.

Tab. 1 Dipendenti rientrati in part-time da maternità nel corso del 2011

N.	DA	A	DECORR.	MESI
1	tempo pieno	p.t. 28 H	14.09.11-31.12.11	3,5
2	tempo pieno	P.T. 21 H	08.02.2011-31.12.2011	11
3	tempo pieno	P.T. 24 H	23.02.2011-31.12.2011	10
4	tempo pieno	P.T. 24 H	17.02.2011-31.12.2011	10,5
5	tempo pieno	P.T. 24 H	27.01.2011-31.12.2011	11
6	tempo pieno	P.T. 21 H	dal 20.7.2011 al 31.12.2011	5
7	tempo pieno	p.t. 28 H	dal 1.2.2011 al 31.12.2011	11
8	tempo pieno	P.T. 24 H	23.5.2011- 31.12.2011	7
9	tempo pieno	P.T. 30 H	02.11.2011-31.12.2011	2
10	tempo pieno	p.t. 28 H	10.02.2011-31.12.2011	11
11	tempo pieno	P.T. 30 H	20.09.11-31.12.11	3
12	tempo pieno	P.T. 18 H	dal 3.10.11 al 31.12.11	3
13	tempo pieno	p.t. 28 H	dal 10.1.2011 al 31.12.2011	12
14	tempo pieno	P.T. 24 H	26.04.2011-31.12.2011	8
15	tempo pieno	P.T. 24 H	dal 3.3.2011 - 31.12.2011	10
16	tempo pieno	P.T. 21 H	02.05.2011-31.12.2011	8
17	tempo pieno	P.T. 30 H	24.01.2011-31.12.2011	11
18	tempo pieno	P.T. 24 H	26.09.11-31.12.11	3
19	tempo pieno	P.T. 18 H	dal 7.9.11 al 31.12.11	4
20	tempo pieno	P.T. 21H	26.04.2011-31.12.2011	8
21	tempo pieno	P.T. 18 H	dl 4.4.2011 al 31.12.2011	9
22	tempo pieno	P.T. 18 H	01.08.2011 - 31.12.2011	5
23	tempo pieno	P.T. 21 H	dal 1.3.2011 al 31.12.2011	10
			MEDIA	7,7

Nel corso del 2011 un numero pari a 23 dipendenti hanno richiesto di rientrare part-time fin dal termine della maternità obbligatoria o utilizzando un periodo di facoltatività più corto. Sono stati pertanto “recuperati” in media 7,7 mesi.

In questi mesi i dipendenti hanno potuto lavorare part-time anziché dover rientrare full-time (con tutte le difficoltà del caso) o, nella maggior parte dei casi, attingere ai mesi di maternità facoltativa fino a riuscire ad arrivare a gennaio con la concessione della riduzione dell’orario di lavoro, così come succedeva prima dell’introduzione della misura di conciliazione.

²⁶ Pre Family Audit

Tab. 2 Dipendenti rientrati in part-time da maternità nel corso del 2012

N.	DA	A	DECORR.	MESI
1	tempo pieno	P.T. 21 H	dal 04.06.2012 al 31.12.2012	7
2	tempo pieno	P.T. 30 H	dal 09.07.2012 al 31.12.2012	6
3	tempo pieno	P.T. 28 H	dal 01.06.2012 al 31.12.2012	7
4	tempo pieno	P.T. 30 H	dal 01.06.2012 al 31.12.2012	7
5	tempo pieno	P.T. 21 H	dal 1.10.2012 AL 31.12.2012	3
6	tempo pieno	P.T. 30 H	dal 01.09.2012 al 31.12.2012	4
7	tempo pieno	P.T. 18 H	dal 27.08.2012 al 31.12.2012	4
8	tempo pieno	P.T. 24 H	dal 1.10.2012 AL 31.12.2012	3
9	tempo pieno	P.T. 21 H	dal 1.10.2012 AL 31.12.2012	3
10	tempo pieno	P.T. 24 H	dal 18.10.2012 al 31.12.2012	2,5
11	tempo pieno	P.T. 24 H	dal 21.11.2012 al 31.12.2012	1
MEDIA				2,1

Lo stesso dicasi per quanto riguarda il 2012, con numeri differenti ma ugualmente significativi ai nostri fini, infatti, pur in assenza di numeri rilevanti - 11 dipendenti che hanno chiesto di rientrare in part-time con una media di 2,1 mesi recuperati rispetto al precedente sistema - è evidente la forte motivazione del personale a rientrare in servizio, a fronte di adeguate facilitazioni che considerino primariamente le necessità di conciliazione.

Questi dati evidenziano pertanto che, mentre prima i mesi “scoperti” fino a gennaio dell'anno successivo costavano all'azienda il 30% della retribuzione del dipendente²⁷, senza che questo portasse alcun beneficio economico per l'organizzazione (anzi l'ente sosteneva un esborso pur non avendo il dipendente operativo nella propria funzione), con l'introduzione del nuovo sistema di gestione del part-time si è ottenuto un rientro anticipato delle risorse, a fronte del pagamento di retribuzioni cui corrispondono dei dipendenti operativi e, senz'altro, motivati in quanto agevolati rispetto alle proprie esigenze di cura dei figli.

Tornando al ragionamento iniziale per cui si premetteva che l'organizzazione in questione prevedeva già nel proprio contratto di lavoro numerose attenzioni sul tema della conciliazione vita e lavoro e del benessere aziendale, si richiama l'attenzione sul fatto che anche un'ottima politica molto attenta in tal senso, portata però avanti con una certa rigidità²⁸ comporta comunque una perdita di benefici per l'organizzazione stessa.

Perciò, nell'ottica di individuare benefici economici derivanti dal Family Audit, in questa fattispecie si tratta più che altro di ridurre gli svantaggi mettendo a punto un sistema organizzativo più efficiente così come è stato fatto a partire dal 2011.

²⁷ Periodo di maternità facoltativa

²⁸ Giustificata, come già specificato sopra, dall'elevato numero di dipendenti.

CONCLUSIONI: PROBLEMI E SOLUZIONI

Il tempo

Ricordiamo che le organizzazioni prese in considerazione per la presente ricerca hanno iniziato il percorso tra il 2008 ed il 2009 ed ottenuto il certificato finale, con la conclusione del triennio, soltanto nel 2012.

Com'è noto, inoltre, il periodo 2008-2012 è stato caratterizzato da una congiuntura economica particolarmente negativa.

“Nel 2011 il Pil in volume ha segnato una crescita dello 0,4 per cento, con un deciso rallentamento rispetto alla dinamica dell'anno precedente (+1,8 per cento). Nonostante l'incremento degli ultimi due anni, l'attività economica nel 2011 non ha ancora recuperato il livello registrato prima della crisi del 2008-2009.”²⁹

La crisi dell'economia mondiale ha profondamente inciso sui bilanci delle realtà economiche di ogni paese con pesanti ripercussioni su rendimenti e profitti.

Le stesse conseguenze si sono pertanto riversate anche sulle organizzazioni aderenti, le quali, pur operando in un territorio delimitato e particolarmente favorito rispetto ad altri paesi, hanno comunque risentito della situazione soprattutto nelle relazioni con clienti e fornitori non operanti in ambito locale.

E' evidente che sarà di fondamentale importanza, sia per le aziende che proseguono il percorso attraverso la ricertificazione o il mantenimento che per le nuove realtà che intraprenderanno il processo, effettuare un costante controllo e continuare la raccolta di dati economici tali da riuscire ad estrapolare dei risultati di lungo periodo maggiormente rappresentativi degli effetti ottenuti, sia in termini di numero di anni di monitoraggio che in relazione all'epurazione dei dati rispetto alla situazione economica degli ultimi anni.

Le diverse realtà

Le organizzazioni che hanno svolto il processo o che lo stanno sviluppando, sia a livello locale che nazionale, sono diversificate tra loro, rappresentano pertanto varie realtà economiche tra cui: enti pubblici, aziende a partecipazione pubblica, società private, cooperative e associazioni di vario genere.

Inoltre al loro interno si può effettuare una distinzione ancora più specifica per tipologia di settore produttivo, tra cui le più rappresentative: comuni e/o enti locali, banche, cooperative sociali, società di servizi, realtà operanti nel settore dell'ICT, istituti scolastici, di formazione e di ricerca.

Sarebbe interessante, attraverso la raccolta di ulteriori dati, effettuare un'analisi comparata a livello interaziendale, al fine di poter anche individuare quale tipologia di interventi può avere maggiori riscontri positivi in base al settore produttivo di appartenenza.

Quanto detto sopra ovviamente anche in termini di maggior appeal per organizzazioni che stiano valutando l'opportunità di intraprendere un processo *Family Audit* e che richiedano maggiori conferme in relazione all'efficacia della certificazione.

Il personale dedicato

Nel corso della ricerca si è evidenziato che un numero limitato di organizzazioni hanno deciso di raccogliere dati ulteriori rispetto a quelli già richiesti dal percorso ufficiale, che sono peraltro davvero numerosi.

²⁹ Istat “Rapporto Annuale 2012 - La situazione del paese” pag. 12

Questo evidentemente dimostra che le realtà che hanno deciso di aderire al processo, fin dal principio lo hanno fatto più che altro per una sensibilità propria verso le problematiche della conciliazione vita-lavoro piuttosto che per uno scopo di tipo prettamente economico.

E' anche vero che, alla luce della sperimentazione a livello locale e della volontà di esportare il modello sul piano nazionale, si fa sentire maggiormente questa necessità di avere a disposizione sempre più dati numerici sulla base dei quali valutare il vantaggio, anche economico, derivante da tale investimento.

Al fine di un'implementazione della procedura, utile per le future adesioni, sarebbe pertanto auspicabile individuare fin dall'inizio uno o più persone dedicate alla raccolta e, ove possibile, ad una prima elaborazione dei dati economici.

In particolare, anche in relazione all'attività che svolge il consulente *Family Audit*, sarà possibile individuare all'interno del "Piano delle attività", da compilare ai fini della realizzazione del processo, gli indicatori di risultato delle rispettive azioni anche in base agli elementi di questo lavoro ed alle successive, ed auspicabili, implementazioni.

Il confronto tra dati

Quest'analisi è stata concentrata su alcune delle azioni compiute attraverso il *Family Audit*, di certo nei prossimi anni si riusciranno a raccogliere dati, anche nel medio-lungo periodo, utili ad evidenziare l'aspetto del vantaggio economico derivante dal questo processo.

Sarà interessante, pertanto, riuscire ad ottenere dati e risultati differenziandoli in *cluster*, tali da rendere comparabili diverse realtà, ad esempio:

1. appartenenti allo stesso settore produttivo;
2. con sedi operative nella stessa area geografica o in zone limitrofe simili per caratteristiche economiche;
3. aventi lo stesso numero di dipendenti o composizioni simili sia per genere che per mansioni che per età;
4. con volumi d'affari analoghi;
5. con altre caratteristiche confrontabili.

Quest'attività di raccolta, che è già stata svolta per le aziende certificate e che viene implementata con sempre nuove informazioni nelle aziende in corso di certificazione, riuscirà, nel tempo, a rendere il più possibile "omogeneo" l'impatto del *Family Audit*.

Ottenendo, infatti, una griglia di risultati, paragonabili tra realtà aventi caratteristiche simili, questi serviranno sia come "leva" per convincere nuovi soggetti ad aderire alla certificazione, sia come base di partenza per chi si troverà ad eseguire la certificazione (responsabili interni ma anche consulenti-auditori) per "correggere il tiro" nel processo in relazione ai punti di forza, alle difficoltà ed ai risultati ottenuti da aziende simili che hanno già eseguito il percorso.

BIBLIOGRAFIA

“Analisi dei costi e dei benefici economici di una politica aziendale di sostegno alla famiglia”, Prognos AG, Berufundfamilie, 2005

“Betriebswirtschaftliche effekte einer familienbewussten personalpolitik” (Effetti economici di una politica del personale attenta alla famiglia), Schneider, Gerlach, Juncke, Krieger, Berufundfamilie, 2008.

Cuomo Simona e Mapelli Adele, ed. Egea (2012), *“La flessibilità paga – perché misurare i risultati e non il tempo”*

“Family Audit® - Linee guida per la conciliazione famiglia e lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private”. Coll. Trentino Famiglia n. 3.6, Provincia Autonoma di Trento, luglio 2010

Fondazione ICSR (marzo 2011), *“People first! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane”*

“L’Audit famiglia e lavoro: una conciliazione possibile”, Studio Associato Equalitas, ed. Franco Angeli (2007)

“Libro Bianco sulle politiche familiari e sulla natalità”, Coll. Trentino Famiglia n. 2.1, Provincia Autonoma di Trento, luglio 2009

Poggio Barbara, Annalisa Murgia e Maura De Bon, ed. Carocci (2010), *“Interventi organizzativi e politiche di genere”*

“Quando lavorare non stanca” speciale work-life balance estratto dalla rivista quadrimestrale del gruppo assicurativo SACE - SACE MAG (Sezione speciale per l'Assicurazione del Credito all'Esportazione – Magazine), Roma ???è un documento interno non c'è data

Quintano C., Castellano R. e Rocca A. (2007), *“L’evoluzione del part-time in Italia negli anni della flessibilità de lavoro: le differenze tra occupazione maschile e femminile e tra le diverse regioni del Paese”* in Quintano C. (a cura di), *Scritti di Statistica economica 14*, Quaderni di discussione, Dipartimento di Statistica e Matematica per la Ricerca Economica, Università degli Studi di Napoli “Parthenope”, n. 30, Napoli.

“Rapporto annuale 2012 - La situazione del paese” pag. 12, Istat

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
agosto 2013



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Agenzia provinciale per la famiglia la natalità e le politiche giovanili

Via G.lli, 4 - 38121 Trento - Tel. 0461 494112 - Fax 0461 414111
agenziafamiglia@provincia.tn.it - www.trentinofamiglia.it