



ISSN 2385-0248

Scenari di futuri: la conciliazione famiglia-lavoro nel 2040 in Trentino

Cristina Rizzi

*Master di II° livello
in Previsione Sociale*



TRENTINO FAMILIA N. 3.16

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” (*gennaio 2015*)
- 1.2 Ambiti prioritari di intervento – L.P. 1/2011 (*luglio 2011*)

2. Programmazione \ Piani - Demografia

- 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*)
- 2.9 Rapporto di gestione anno 2013 (*gennaio 2014*)
- 2.10 Manuale dell’organizzazione (*novembre 2014*)
- 2.11 Rapporto di gestione anno 2014 (*gennaio 2015*)
- 2.12 La Famiglia Trentina: 4 scenari al 2050 – Tesi di Lidija Žarković (*febbraio 2016*)
- 2.13 Rapporto di gestione anno 2015 (*marzo 2016*)

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*)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit – Tesi di Silvia Girardi (*settembre 2013*)
- 3.12 Estate giovani e famiglia (*settembre 2013*)
- 3.13 Conciliazione famiglia e lavoro – La certificazione *Family Audit*: benefici sociali e benefici economici Atti 18 marzo 2014 (*settembre 2014*)
- 3.14 Family Audit - La sperimentazione nazionale – Il fase (*novembre 2015*)
- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit – Tesi di Martina Ricca (*febbraio 2016*)
- 3.16 Scenari di futuri: la conciliazione lavoro-famiglia nel 2040 in Trentino - Elaborato di Cristina Rizzi (*marzo 2016*)

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 Vacanze al mare a misura di famiglia (*marzo 2013*)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (*maggio 2013*)
- 4.10 Alleanze tra il pubblico ed il privato sociale per costruire comunità (*aprile 2014*)
- 4.11 Vacanze al mare a misura di famiglia (*maggio 2014*)

- 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 – Family mainstreaming**
 - 7.0. I Marchi Family (*novembre 2013*)
 - 7.1. Il Distretto famiglia in Trentino (*settembre 2010*)
 - 7.2. Il Distretto famiglia in Val di Non (*marzo 2015*)
 - 7.2.1 Il progetto strategico "Parco del benessere" del Distretto Famiglia in Valle di Non – Concorso di idee (*maggio 2014*)
 - 7.3. Il Distretto famiglia in Valle di Fiemme (*febbraio 2015*)
 - 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 (*marzo 2015*)
 - 7.5. Il Distretto famiglia in Valle di Sole (*aprile 2015*)
 - 7.6. Il Distretto famiglia nella Valsugana e Tesino (*marzo 2015*)
 - 7.7. Il Distretto famiglia nell'Alto Garda (*giugno 2014*)
 - 7.8. Standard di qualità infrastrutturali (*settembre 2012*)
 - 7.9. Il Distretto famiglia Rotaliana Königsberg (*aprile 2015*)
 - 7.10. Il Distretto famiglia negli Altipiani Cimbri (*settembre 2015*)
 - 7.11. Il Distretto famiglia nella Valle dei Laghi (*settembre 2015*)
 - 7.12. Trentino a misura di famiglia – Baby Little Home (*agosto 2014*)
 - 7.13. Il Distretto famiglia nella Giudicarie (*marzo 2015*)
 - 7.14. Economia e felicità – Due tesi di laurea del mondo economico (*settembre 2014*)
 - 7.15. Il Distretto famiglia nel Comune di Trento – Circoscrizione di Povo (*novembre 2014*)
 - 7.16. I Distretto famiglia nella Paganella (*marzo 2015*)
 - 7.17. Welfare sussidiario (*agosto 2015*)
 - 7.18. Rete e governance. Il ruolo del coordinatore dei Distretti famiglia per aggregare il capitale territoriale (*agosto 2015*)
 - 7.19. Comuni Amici della famiglia: piani di intervento Anno 2014 (*agosto 2015*)
 - 7.20. Il Distretto famiglia nell'Alta Valsugana e Bernstol (*settembre 2015*)
 - 7.21. Programmi di lavoro dei Distretti famiglia – anno 2015 (*ottobre 2015*)
 - 7.22. Distretti famiglia: politiche e valutazione. Il caso della Valsugana e Tesino e della Val di Fiemme tesi di Serena Agostini e di Erica Bortolotti (*marzo 2016*)

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*)

11. Sussidiarietà orizzontale

- 11.1 Consulta provinciale per la famiglia (*ottobre 2013*)
- 11.2 Rapporto attività Sportello Famiglia – 2013 e 2014, gestito dal Forum delle Associazioni Familiari del Trentino (*novembre 2015*)

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Piazza Venezia, 41 - 38122 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

Editing a cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Sabrina Camin*

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

Trento – Marzo 2016



Provincia Autonoma di Trento
Agenzia per la famiglia,
la natalità e le politiche giovanili

***SCENARI DI FUTURI:
LA CONCILIAZIONE LAVORO-FAMIGLIA NEL 2040 IN TRENTINO
nei percorsi di certificazione Family Audit***

CRISTINA RIZZI

Master di II° livello
in Previsione Sociale
2015

PRESENTAZIONE

Il tema centrale dello studio di Cristina Rizzi – che ringrazio per aver concesso questa pubblicazione - verte intorno alla questione rappresentata dall'intreccio fra lavoro remunerato e resto della vita, con specifico riferimento al rapporto fra lavoro e famiglia, ma con lo sguardo rivolto al futuro. Le riflessioni-azioni elaborate negli "studi sui futuri" risultano potenzialmente interventi trasformativi del sociale. Il futuro, in tal senso, è riconosciuto come forza attiva che può modificare il presente.

Di fronte a mutamenti epocali che toccano ogni aspetto della vita umana prepararsi al futuro con previsioni e scelte lungimiranti diventa indispensabile. Ciò vale nello specifico per il mondo del lavoro chiamato ad innovarsi di fronte alle richieste dei lavoratori. Richieste supportate oramai da puntuali documenti istituzionali che indicano di salvaguardare il benessere delle persone conciliando i momenti di vita con quelli del lavoro. È dimostrato, infatti, che l'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare costituiscono un'occasione di sviluppo personale, aziendale e territoriale.

In una società in cui il mutamento e l'innovazione sono diventati elementi fortemente caratterizzanti, l'approccio al futuro, la sua analisi e valutazione risultano elementi imprescindibili per il risultato delle politiche e degli interventi aziendali, se non anche per lo sviluppo dell'individuo come componente del nucleo familiare e parte significativa dell'organizzazione. Pertanto, il tema del futuro, secondo questo elaborato, deve diventare un argomento ordinario di conversazione e confronto all'interno dell'azienda. Per non trovarsi impreparati, ogni organizzazione deve trovare punti di convergenza sui valori a cui attenersi e sulle decisioni operative da prendere. Partecipare così alla modifica del sistema sociale attuale studiando le evoluzioni possibili per riuscire ad affrontare efficacemente i problemi futuri.

L'Unione Europea ha invitato gli Stati membri ad intervenire, non solo per dare strumenti operativi alle famiglie, mediante i quali fronteggiare esigenze di bilanciamento e armonizzazione dei tempi di cura e di lavoro rimuovendo le barriere che ostacolano le esigenze di bilanciamento e armonizzazione dei tempi di cura familiare e di lavoro. Il Jobs Act italiano del 2015 si è allineato stabilendo principi e perseguendo valori che vanno in questa direzione.

La gestione armonica e coerente della vita lavorativa che ricade conseguentemente su quella familiare non rappresenta solo una questione di genere, ma è una necessità per tutti e, ove praticata, produce un beneficio per tutti: uomini e donne, genitori e figli, giovani e anziani, individui e organizzazioni, singoli individui e comunità. Nell'ambito della conciliazione vita-lavoro entrano in gioco condizioni professionali, istituzioni politiche, organizzazioni familiari, aziendali e sociali, ma anche la concezione della vita, la concezione del lavoro, norme etiche e sociali che incidono sulle condotte, sui bisogni e sulle realizzazioni personali di ciascuno. Indagare questi versanti con un approccio previsivo diventa un'opportunità.

La previsione sociale esercitata in questo lavoro applica principalmente il *metodo esplorativo*: la direzione della visualizzazione dei futuri è dal presente al futuro, con attenzione ai segnali, anche deboli, del presente che possono informare il futuro. Questa analisi previsionale, che considera futuri probabili, plausibili e quelli possibili, ha la timida ambizione di realizzare un esercizio trasformativo: cioè di far evolvere la previsione verso l'intervento, come produzione di cambiamento e non soltanto come esercizio di anticipazione.

Luciano Malfer
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

INDICE

PRESENTAZIONE di Luciano Malfer.....	7
PREFAZIONE di Roberto Poli.....	9
INTRODUZIONE	
<i>Introduzione al tema: la conciliazione lavoro-famiglia</i>	10
PARTE I – RIFERIMENTI CONTESTUALI E METODOLOGICI	
1.1 <i>Riferimenti contestuali: Provincia Autonoma di Trento e certificazione Family Audit</i>	12
1.2 <i>Riferimenti teorici e metodologici: Futures Studies</i>	13
1.3 <i>Obiettivi dell'esercizio di futuri possibili</i>	15
PARTE II – SCENARI DI FUTURI: ESERCIZIO	
2.1 <i>Caratteristiche principali dell'esercizio previsivo</i>	16
2.2 <i>Analisi demografica, famiglie e lavoro</i>	17
2.3 <i>Lo strumento: l'intervista semi-strutturata ad esperti</i>	30
2.4 <i>Scenari</i>	31
2.5 <i>Forze agenti ed eventi e le forze principali</i>	31
2.6 <i>Le narrazioni: 3 scenari futuri della conciliazione lavoro-famiglia</i>	34
2.6.1 ① <i>Conciliazione contestata dagli esclusi</i>	37
2.6.2 ② <i>Family e Smart Working 2.0</i>	38
2.6.3 ③ <i>Conciliazione contestata dai beneficiari</i>	39
2.7 <i>Brevi riflessioni sull'esercizio di futuro</i>	40
PARTE III – CONCLUSIONI	
3.1 <i>Considerazioni finali</i>	41
3.2 <i>Utilizzo degli scenari nella presa di decisioni: superare i modelli mentali</i>	41
Bibliografia	43
Sitografia	44
Allegato	45
<i>Ringraziamenti</i>	47

PREFAZIONE

In una situazione in cui continuano a succedersi importanti cambiamenti – non solo tecnologici ma anche sociali e valoriali – e in cui sembra che il ritmo dei cambiamenti stia sempre più accelerando è importante *imparare* a pensare al futuro. La serietà e la profondità delle trasformazioni in corso ci richiede di evitare di guardare al futuro in modo ingenuo, immaginando o sperando che il futuro sarà più o meno la continuazione del presente. In realtà il futuro sarà molto diverso dal presente e lo sarà in modi che al momento non riusciamo nemmeno a immaginare. Ciò non di meno, l'ambito dei *futures studies*, degli "studi sui futuri", mostra che esistono impostazioni teoriche e metodi che aiutano a intercettare i cambiamenti in preparazione.

Il futuro ci interessa perché ci dovremo trascorrere il resto della nostra vita. Proprio per questo vogliamo occuparcene e ci interessa capire in anticipo quali sorprese positive o quali problemi dovremo affrontare. Se possibile, ci piacerebbe non farci trovare impreparati, così come vorremmo poter usare le finestre di opportunità che dovessero aprirsi. Anche se il futuro non è conoscibile in anticipo (e il previsore ne è perfettamente consapevole) è non di meno importante conoscere a fondo le tendenze che le forze naturali e sociali inducono sul contesto operativo dei decisori, privati o pubblici che siano.

Il primo passo per prepararci al futuro e di incominciare a *pensare* ad esso. Va da sé, però, che non si tratta solo di pensare al futuro. Per prepararci veramente al futuro, se ne deve anche *discutere*: il tema del futuro deve diventare un argomento ordinario di conversazione all'interno dell'azienda, istituzione, cooperativa o comunità che si interroga sul futuro. Parlandone e discutendone assieme si possono trovare punti di convergenza sui valori a cui attenersi e sulle decisioni operative da prendere.

Per pensare e discutere assieme del futuro in modo sensato dobbiamo anche *saperne* qualcosa. Ma come possiamo conoscere qualcosa su situazioni che non si sono ancora realizzate? Questo è il punto in cui può servire avere a disposizione le competenze di un previsore. I previsori sono professionisti che svolgono principalmente due compiti: da una parte sono dei *facilitatori* che aiutano le organizzazioni a sviluppare in modo sistematico le loro capacità di anticipazione e visualizzazione del futuro; dall'altra sono dei *tecnici* che analizzano dati, costruiscono scenari, elaborano suggerimenti e indicazioni strategiche.

Come facilitatori, i previsori lavorano assieme all'azienda, comunità, cooperativa o istituzione, svolgono seminari partecipati, seguono e aiutano le discussioni, preparano materiali informativi. Come tecnici svolgono un lavoro di analisi sui dati disponibili – eventualmente lavorano alla produzione di nuovi dati – come farebbe un buon sociologo o un buon economista – ma in più mettono in opera una serie di strumenti che vanno molto al di là di quelli che di solito vengono usati dal sociologo o dall'economista.

Gli scenari, ad esempio, descrivono una serie di futuri possibili allo scopo di aiutarci a rendere più flessibili e aperti i nostri schemi mentali. Il Master in Previsione sociale organizzato dal Dipartimento di Sociologia e ricerca sociale dell'Università di Trento fornisce ai partecipanti gli strumenti per affrontare professionalmente i futuri possibili. Il lavoro che viene presentato in questo Quaderno è una delle più brillanti tesi preparate per l'edizione 2014-2015 del master.

Prof. Roberto Poli
Cattedra UNESCO sui sistemi anticipanti
Direttore del Master in Previsione sociale

Introduzione

Introduzione al tema: la conciliazione lavoro-famiglia

La questione individuata come tema centrale è rappresentata dall'intreccio fra lavoro remunerato e resto della vita, con specifico riferimento al rapporto fra lavoro e famiglia, che si esplicita in relazione ai significativi cambiamenti del mercato, in particolare alla femminilizzazione della forza lavoro, ai cambiamenti della struttura e delle dinamiche delle famiglie, con il prevalere di famiglie con doppio reddito e con un ridotto numero di figli e alle trasformazioni legate all'era dell'informazione. L'introduzione di nuove tecnologie ha aumentato la possibilità di rispondere a responsabilità lavorative, ma è diventata anche fonte di intrusione del lavoro nella vita personale (Ghislieri, Colombo e Piccardo, 2010), così come le responsabilità di cura nella famiglia e/o l'impegno nella partecipazione sociale degli individui talvolta entra in conflitto con il ruolo lavorativo. Conseguentemente si è delineata in questi ultimi decenni una sorta di convergenza e di confusione tra i diversi contesti di vita (MacDermid, 2005), anche per effetto di una maggiore porosità e permeabilità dei confini tra i diversi domini della vita, che non necessariamente conduce sempre all'interferenza e al conflitto bidirezionale lavoro-famiglia e famiglia-lavoro con vissuti negativi. Talvolta porta arricchimento e facilitazione in un processo vantaggioso dovuto alla partecipazione a molteplici ruoli (Rothbard, 2001).

Il bilanciamento della vita-lavoro, l'equilibrio tra vita lavorativa e vita familiare costituiscono un'occasione di sviluppo personale, aziendale e territoriale. È da sottolineare infatti la valenza multidisciplinare del tema: tocca infatti il vissuto individuale e la capacità personale di fronteggiare le responsabilità di lavoro e di cura; riguarda l'ambito del mercato del lavoro, delle attività produttive e dell'organizzazione del lavoro; coinvolge politiche sociali e quelle più direttamente della famiglia.

Il tema individuato per l'applicazione dell'esercizio degli scenari di futuri, in uno sforzo di narrazione di una pluralità di rappresentazioni, è rivolto da una parte ai bisogni individuali/familiari di trovare un'armonizzazione dei tempi di lavoro e di cura e dall'altra ai percorsi aziendali di conciliazione lavoro-famiglia e più in generale di conciliazione lavoro-vita dei dipendenti e collaboratori come politiche di gestione di personale, vantaggiose anche per il clima organizzativo e per la produttività aziendale. Tali azioni aziendali si realizzano talvolta contestualmente a processi di certificazione *family friendly*.

Nel caso specifico si farà riferimento alla certificazione *Family Audit*. L'ente proprietario e depositario del marchio di qualità, nonché ente certificatore, è la Provincia autonoma di Trento, che si avvale di una sua specifica struttura, l'Agenzia provinciale per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili, futuro ambito di collaborazione professionale della scrivente.

Il percorso di certificazione *Family Audit* è un processo culturale, non solo a livello aziendale, di analisi sistematica e di intervento organizzativo, che ha l'obiettivo di compiere un'indagine ampia e partecipata all'interno delle organizzazioni per individuare iniziative che migliorino le possibilità di conciliazione tra famiglia e lavoro dei propri collaboratori. Allo scopo di inquadrare il percorso di indagine è utile precisare che il processo di certificazione analizza 6 macroambiti: l'organizzazione del lavoro, la cultura della conciliazione, la comunicazione, benefit e servizi, "Distretto Famiglia" e orientamento alle nuove tecnologie (ICT) ed individua per ciascun ambito almeno un'azione. Questi settori rappresentano anche l'ambito di intervento, che si sostanzia in riorganizzazioni di orari, dei luoghi di lavoro e dei processi lavorativi, pianificando anche percorsi di formazione ai manager ed in genere di empowerment delle risorse umane, approvando piani di welfare aziendali, con una attenzione al management delle assenze e dei congedi di maternità e parentali.

A titolo informativo, in questo sistema di certificazione ruotano diversi attori: la Provincia autonoma di Trento (PAT); l'Agenzia provinciale per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili che è una struttura operativa; il Consiglio dell'Audit, che è l'organismo che decide sul rilascio delle certificazioni; i consulenti e i valutatori accreditati dalla PAT ed inseriti nel Registro pubblico dei consulenti e valutatori *Family Audit*; le aziende pubbliche e private auditate, in corso di certificazione o già certificate; i lavoratori e i collaboratori e le loro famiglie. Poiché consideriamo il bisogno e le dinamiche di conciliazione lavoro-famiglia possiamo facilmente individuare due campi principali di indagine, che risultano essere i macro-ambiti di analisi: la famiglia e il lavoro.

Per la Provincia di Trento e per l'Agenzia provinciale per la Famiglia il tema dei futuri possibili della conciliazione lavoro-famiglia potrebbe diventare strategico strumento di riflessione e di azione, da adeguare ai cambiamenti delle strutture, delle dinamiche delle famiglie e delle aziende che rapidamente evolvono nel tempo. L'intervento si sostanzia sia in interventi legislativi e normativi, sia in termini, come è stato anticipato, organizzativo-aziendali, sostenuti e supportati dall'ente pubblico, talvolta anche finanziariamente tramite l'Agenzia del Lavoro della PAT.

Il tema della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura nella famiglia rientra infatti fra le priorità rispetto alle quali l'Unione Europea ha invitato gli Stati membri ad intervenire, non solo per dare strumenti operativi alle famiglie, mediante i quali fronteggiare esigenze di bilanciamento e armonizzazione dei tempi di cura e di lavoro, ma anche per sostenere una strategia comune di piena occupazione, rimuovendo le barriere che ostacolano in particolare l'occupazione femminile. Spesso la carenza di servizi di cura e assistenza e di azioni di conciliazione riduce in misura significativa la probabilità di occupazione femminile, incrementa l'evenienza di interruzione del lavoro in seguito alla nascita dei figli, specie nel settore privato dove è diffusa la pratica delle "dimissioni in bianco", rende difficile la permanenza sul mercato, riduce le possibilità di sviluppare percorsi di carriera consoni alle competenze e al merito delle donne.

Con l'innalzarsi del livello di istruzione delle giovani generazioni e l'inasprimento delle condizioni economiche per effetto della crisi che stiamo attraversando è cambiato l'atteggiamento delle donne verso il lavoro e più in generale l'atteggiamento verso il lavoro femminile. È riconosciuto che le giovani donne aspirano ad aumentare il grado di indipendenza economica, personale e familiare. È inoltre accettato il fatto che queste giovani hanno come modello ideale di riferimento quello della doppia presenza, ovvero aspirano a rimanere presenti nel mercato del lavoro senza dover rinunciare alla maternità (Sartori, 2001, 2009). Quando queste aspirazioni sono soddisfatte, le risorse economiche della famiglia risultano più elevate, ma si aprono problemi legati alla conciliazione tra lavoro retribuito e impegni familiari.

Ciò ha attirato l'interesse dei *policy makers* - a livello europeo, nazionale e locale – che hanno elaborato strategie ed implementato politiche finalizzate a favorire la conciliazione lavoro-famiglia. Si deve inoltre considerare che la gestione armonica e coerente della vita familiare e di quella lavorativa non rappresenta una questione di genere, ma è una necessità per tutti e, ove praticata, produce un beneficio per tutti: uomini e donne, genitori e figli, giovani e anziani, individui e organizzazioni, singoli individui e comunità.

Parte I – Riferimenti contestuali e metodologici

1.1 Riferimenti contestuali: Provincia Autonoma di Trento e certificazione *Family Audit*

A livello statale le funzioni di indirizzo e coordinamento in materia di politiche per la famiglia, le funzioni di competenza statale in materia di interventi per il sostegno della maternità e della paternità, di conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di cura della famiglia, di misure di sostegno alla famiglia, alla genitorialità e alla natalità sono conferite al Presidente del Consiglio dei Ministri, ma le Regioni e le Province autonome sono chiamate a contribuire per l'ambito di propria competenza.

A livello provinciale, in seguito all'approvazione il 10 luglio 2009 del Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (vedi il sito della PAT indicato in bibliografia), la Provincia autonoma di Trento ha lanciato sul suo territorio il modello del "Distretto Famiglia", orientato a coinvolgere attori pubblici e privati. Uno dei principali obiettivi è quello di realizzare un territorio accogliente e attrattivo per le famiglie. Tra i diversi assi costitutivi del "Distretto Famiglia", la Giunta provinciale della Provincia di Trento, con deliberazione n. 1364 dell'11 giugno 2010 e s.m. ha approvato le Linee guida dello standard "*Family Audit*", che rappresenta lo strumento per la certificazione, su base volontaria, dei percorsi programmati ed attuati dalle aziende pubbliche e private per rispondere alle esigenze di conciliazione dei propri dipendenti e collaboratori. Un importante passo normativo in questa direzione è stato fatto dalla Provincia autonoma di Trento con l'approvazione della L.P. n. 1 del 2011 dal titolo "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità", la quale all'art. 11 recita "La Provincia promuove l'adozione da parte di tutte le organizzazioni pubbliche e private di modalità di gestione delle risorse umane che consentano di realizzare, con misure concrete, la conciliazione dei tempi della vita lavorativa con i tempi della vita familiare. Con deliberazione la Giunta provinciale può disciplinare le Linee guida per la certificazione delle organizzazioni che aderiscono a questo modello."

In data 4 dicembre 2014, il Sottosegretario di Stato al lavoro e alle politiche sociali, incaricato delle politiche familiari, Franca Biondelli, e il Presidente della Provincia autonoma di Trento, Ugo Rossi, hanno sottoscritto un secondo Protocollo d'Intesa, che segue quello del 2012, per l'ulteriore promozione e diffusione a livello nazionale dello standard *Family Audit*, riconosciuto che lo stesso rappresenta anche a livello nazionale un interessante strumento per la diffusione della cultura e delle pratiche di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa all'interno dei luoghi di lavoro ed è pertanto coerente con l'obiettivo di promuovere e valorizzare la famiglia ed in particolare quella con carichi di cura.

In questo contesto pare altamente strategico, non solo per la valenza provinciale dell'intervento della Provincia autonoma di Trento, ma anche per la crescente diffusione ed applicazione a livello nazionale del suo modello di certificazione, sfruttare il contributo della previsione sociale e consentire al legislatore, al decisore politico, alla dirigenza provinciale o al management aziendale di disporre di scenari futuri che possano informare le loro decisioni e i loro interventi legislativi o aziendali.

In questa logica un ruolo importante può essere rappresentato dall'anticipazione, cioè dall'agire in modo anticipante: ciò significa modificare il comportamento attuale e/o il sistema attuale in maniera da riuscire ad affrontare efficacemente i problemi futuri. In questo senso l'Ente Provincia potrebbe essere o diventare un ente o un sistema anticipante, che assume decisioni ora, alla luce di quadri previsionali che descrivono ciò che potrà succedere.

L'Ente Provincia in questo senso potrebbe incarnare un sistema anticipante così come definito da Robert Rosen (1985): "Un sistema anticipante è un sistema che contiene un modello predittivo di sé e/o del suo ambiente in modo tale che esso può cambiare stato in un certo momento secondo le predizioni del modello relative a un successivo momento". Questo ruolo richiede anticipazione e previsione sociale.

Riconosciuto che il problema della conciliazione, che si descriverà in queste pagine, si gioca su due elementi centrali ed interdipendenti: il lavoro e le famiglie, non possiamo esulare da considerazioni che riguardano il loro cambiamento nei prossimi anni. In tal senso al fine di inquadrare l'esercizio di scenari ed il loro potenziale utilizzo è utile riportare due assunzioni sottese al campo della previsione sociale:

- il futuro è almeno in parte governato dal passato;
- le sfide del futuro si possono meglio affrontare rendendo esplicite le nostre assunzioni e imparando a prendere in considerazione punti di vista differenti (Poli, 2012).

Dovendole declinare al caso specifico, possiamo sostenere che:

- il futuro della conciliazione lavoro-famiglia e dei percorsi di certificazione *family friendly* è almeno in parte governato dal passato e da come è stato finora affrontato questo aspetto;
- le sfide del futuro della conciliazione lavoro-famiglia e della certificazione si possono meglio affrontare rendendo esplicite le nostre assunzioni e imparando a sfruttare diversi e innovativi contributi che fanno intravedere il futuro come qualcosa di diverso rispetto alla semplice proiezione dell'esperienza passata e che considerano anche potenziali interferenze e sorprese.

Partendo da queste considerazioni l'interesse di questo elaborato è quello di disporre di scenari futuri possibili, collocati nel 2040, utilizzando l'approccio per scenari, generati utilizzando il contributo di esperti di conciliazione famiglia-lavoro. Tale opzione metodologica presenta il vantaggio di investigare possibili *alternative futures* (Kahn e Wiener, 1967), stabilire la conseguente linea strategica, individuare la direzione o le direzioni alternative rispetto ad un percorso atteso, da raggiungere o da evitare, per tentare di dare forma al futuro.

1.2 Riferimenti teorici e metodologici: *Futures Studies*

Il campo di analisi descritto nei precedenti paragrafi e sintetizzato nell'oggetto di studio "conciliazione lavoro-famiglia", è caratterizzato dalla presenza di un'ampia letteratura: sono numerose le ricerche e le indagini che hanno un valido apporto teorico e un indiscusso apporto applicativo. Gli interventi tradizionali di analisi, osservazione e monitoraggio di risposte individuali e di contesti organizzativi rispondono tradizionalmente a coloro che nella letteratura invitano ad una pratica aziendale *evidence-based* (Hammer et al, 2011; Kossek et al, 2014), cioè ad interventi i cui esiti sono ben indagati, rilevati ed acquisiti come effettivi benefici e ricadute efficaci. Lo sguardo è orientato in maniera preponderante al passato e i nuovi interventi organizzativi sono spesso disegnati sulla base di esperienze pregresse.

In una società però in cui il mutamento e l'innovazione sono diventati elementi fortemente caratterizzanti, l'approccio al futuro, la sua analisi e valutazione risultano elementi imprescindibili per il risultato delle politiche e degli interventi aziendali, se non anche per lo sviluppo dell'individuo come componente del nucleo familiare e parte significativa dell'organizzazione.

Le basi teoriche della previsione sociale hanno dovuto fare i conti con la distinzione fra *facta* e *futura*, che qui si riporta nelle severe definizioni di De Jouvenel (1961, trad it. 1966).

L'autore descrive i *facta* come cose già successe, rispetto alle quali è possibile raccogliere informazioni e dati, che rientrano a tutti gli effetti nella realtà. Tutto ciò che non è ancora successo rientra nel concetto di *future*, che è soltanto il risultato cognitivo di un nostro sforzo di previsione, rappresentato da idee, aspettative, speranze e timori, estromettendo il loro studio dal campo scientifico. Più recentemente, Bell (2003) introduce negli studi dei futuri l'importante concetto di *disposizioni*, come caratteristica intrinseca alla natura delle cose. Nella natura delle cose c'è una disposizione, che non è artefatto cognitivo ma sono veri e propri fatti; fatti possibili anche se non attuali, talvolta latenti e talvolta operativi, pronti a manifestarsi.

Nell'ambito della conciliazione vita-lavoro entrano in gioco condizioni professionali, istituzioni politiche, organizzazioni familiari, aziendali e sociali, ma anche la concezione della vita, la concezione del lavoro, norme etiche e sociali; aspetti che possono essere visti come fonti di disposizioni o già disposizioni esse stesse, cioè fatti, pronti a manifestarsi incidendo sulle condotte, sui bisogni e sulle realizzazioni. Indagarle con un approccio previsivo diventa un'opportunità. Così come risulta vantaggioso l'apporto qualitativo della previsione con scenari di futuri possibili in modo che, anche nello studio della relazione "lavoro-famiglia", possa integrare il contributo quantitativo, come quello della previsione demografica (nascite, decessi e migrazioni), altamente informativo, ma non esaustivo.

Secondo una definizione tradizionale, i "*futures studies*" costituiscono una disciplina che include tutti i modi di guardare al futuro, dall'estrapolazione di trend all'utopia, riconoscendo che l'approccio può sostanziarsi in componenti scientifiche e in componenti non scientifiche.

L'impianto metodologico di base degli "studi sul futuro" (*futures studies*) può essere descritto dal seguente interrogativo di partenza: "Dato ciò che sappiamo del presente, cosa ci aspettiamo che si realizzi se succedono taluni eventi o se si sviluppano quei trend che caratterizzano la situazione del presente?" Il metodo di previsione sociale è in tal senso definibile tecnicamente come *metodo esplorativo*: la direzione della visualizzazione dei futuri è dal presente al futuro, in uno sforzo volto ad intravedere i segnali del presente che possono informare il futuro. Spesso è utilizzato insieme a *metodi normativi* che al contrario si basano su una selezione di uno o più futuri in base all'interesse che creano. La selezione avviene sulla base di dimensioni polarizzate, che si sostanziano in un futuro positivo (cioè quel futuro che vorremmo vivere), o in un futuro negativo (un futuro non auspicabile ma comunque possibile), rispetto ai quali confrontare la realtà e individuare le strategie ritenute più adeguate, rispettivamente per incentivare o contrastare il futuro o i futuri individuati. La tradizionale distinzione dei due metodi si basa sulla direzione dello sviluppo delle riflessioni previsive: nei metodi esplorativi si procede in avanti (*forward*) e nei metodi normativi si lavora a ritroso (*backward*).

Per gli studi di previsione (*forecast*) sono state sviluppate diverse tecniche e pratiche: l'estrapolazione di tendenze, il *forecasting*, la simulazione e gli scenari. Fra queste possiamo distinguere due casi che rappresentano anche due strategie e livelli di acquisizione di informazioni: i *forecasts* e i *foresights* (quest'ultimo è distinto in *foresight 1.0* e *foresight 2.0*). La prima strategia affronta problemi in principio conoscibili allo scopo di rendere le informazioni quantitative sempre più complete e perfette, basandosi sul passato e su assunzioni di continuità. Nella seconda strategia, possiamo distinguere *foresight 1.0*, che spesso è un approccio qualitativo che ammette discontinuità rispetto al presente ed è finalizzato ad ottenere una visualizzazione di possibili futuri, in una limitata comprensione della complessità. *Foresight 2.0* si differenzia dal precedente livello in quanto utilizza il futuro nella piena accettazione della complessità e come strumento di articolazione del presente. In generale, per quanto riguarda invece le tecniche disponibili per l'esplorazione dei futuri possibili, la tendenza degli ultimi decenni assegna una certa priorità ai metodi qualitativi rispetto a quelli quantitativi.

Soltanto a titolo esemplificativo si citano le tecniche come il brainstorming, l'analisi storica, il backcasting, le interviste strategiche, il metodo Delphi, l'analisi dei media, l'analisi dei fini, il monitoraggio dei trends, i sondaggi, l'analisi dei trends e la simulazione. È consigliata l'indagine qualitativa quando le informazioni non sono propriamente catturabili da indicatori numerici o quando non esistono dati oppure quando non sono disponibili. Ove possibile è da perseguire comunque l'integrazione dei due metodi.

Infine, allo scopo di fornire un contributo di inquadramento complessivo della previsione, è utile fare accenno anche a quattro dimensioni con le quali può essere descritta la previsione stessa: l'ampiezza, la profondità dell'analisi, la finestra temporale e lo scopo. L'ampiezza si riferisce ai soggetti coinvolti nelle previsioni (individui, comunità, istituzioni, sistemi o intere civilizzazioni). La profondità richiama i livelli di analisi che riguarda il cambiamento di comportamenti individuali, valori identitari degli individui, singoli fenomeni di un macrodominio funzionale, cambiamenti di grandi macrosistemi funzionali, di sistemi misti e di interi sistemi sociali o civilizzazioni. La finestra temporale riguarda la dimensione temporale della previsione in termini di periodo, espresso in mesi, anni o decenni, a cui le previsioni fanno riferimento. Infine, lo scopo si sostanzia in una gamma di esercizi che vanno dallo studio, cioè pura esercitazione scientifica, all'azione come deliberato intervento di trasformazione del sociale.

1.3 Obiettivi dell'esercizio di futuri possibili

Usare i metodi *Futures Studies* in generale consente di introdurre nel processo anticipante maggiore sistematicità e contestualmente maggiore creatività e trasparenza nel processo di visualizzazione di futuri, costruendo uno spazio di riflessione, comunicazione e interazione nei partecipanti spesso interdisciplinare. L'obiettivo però non riguarda solo il processo di anticipazione del cambiamento, ma anche e soprattutto la scelta delle azioni e delle politiche. Questo esercizio per esempio risponde al bisogno di occuparci, o meglio di pre-occuparci, dei futuri possibili, sia in termini di anticipazione del cambiamento, sia in termini di intervento e di azione, stante il verificarsi di eventi repentini ed eventi che permangono ed evolvono da alcuni anni, come la crisi economica e la recessione che hanno fatto seguito al 2008, come l'aumento della disoccupazione oppure cambiamenti più lenti e progressivi quali la riduzione della natalità e l'allungamento dell'aspettativa di vita. Questi cambiamenti incidono sull'oggetto di studio di questo elaborato, ma è altrettanto vero, senza con questo risultare esageratamente ambiziosi, che le riflessioni-azioni elaborate negli studi sui futuri risultano potenzialmente interventi trasformativi del sociale. Il futuro in tal senso è riconosciuto come forza attiva che può modificare il presente. Si consideri inoltre che il cambiamento tecnologico, che agisce nella vita e nei contesti sia familiari che lavorativi, si manifesta ora con una velocità senza precedenti, con una pervasività nei contesti di vita ed un'innovazione difficilmente governabile, comunque esplorabile anche nei suoi sviluppi futuri (*foresight e technology assessment*).

Per i motivi citati, sia il decisore politico che il management aziendale potrebbero trovare un valido strumento negli "studi sui futuri" specie per la presa di decisioni, nella scelta di direzioni della strada da percorrere verso il cambiamento desiderato, studiando le evoluzioni possibili del fenomeno di interesse, trovando in questo approccio la ricchezza informativa di tutte le dimensioni temporali del passato-presente-futuro. In sede conclusiva, la migliore conoscenza e comprensione della relazione famiglia-lavoro in termini previsivi, consente un approccio pragmatico immediato, dimostrando la possibile integrazione del piano della politica e dell'economia aziendale con il piano psicologico e culturale. Questa innovativa sfida sulla specifica tematica può dimostrare anche la potenziale trasferibilità del percorso di indagine e di azione in altri contesti o ambiti di attività, la pluralità di prospettive temporali nella conoscenza e nell'azione proposta in una sorta di rete di lavoro e di compartecipazione alla promozione sociale.

Parte II – Scenari di futuri: esercizio

2.1 Caratteristiche principali dell'esercizio previsivo

La previsione sociale esercitata in questo lavoro applica principalmente il *metodo esplorativo*: la direzione della visualizzazione dei futuri è dal presente al futuro, con attenzione ai segnali, anche deboli, del presente che in letteratura vengono detti anche semi di cambiamento (*seeds of change*), che possono informare il futuro. Questa analisi previsionale, che considera futuri probabili, plausibili e quelli possibili, ha una timida ambizione di realizzare un esercizio trasformativo: cioè di far evolvere la previsione verso l'intervento, come produzione di cambiamento e non soltanto come esercizio di anticipazione. Il contributo dei partecipanti alle interviste promuove una dimensione critica e un orientamento di emancipazione della riflessione anticipatoria; la ricerca sembra talvolta orientarsi verso l'intervento di promozione sociale, potendo in tal modo sfruttare le opportunità tipiche del *metodo normativo*.

Il presente studio si colloca principalmente nel secondo livello del *foresight 1.0*, con elementi di anticipazione e di complessità ricompresi nel terzo livello di *foresight 2.0*. In merito alla complessità e all'ampiezza della previsione sociale di questo studio è da evidenziare che la previsione, pur legata a cambiamenti di comportamenti individuali e aziendali e a valori identitari degli individui nella famiglia e nella comunità aziendale, è articolata complessivamente come cambiamento di un sistema misto, caratterizzato dalle influenze esercitate da almeno due macrosistemi funzionali: la famiglia e il lavoro. In termini di profondità di analisi lo studio si colloca al livello di indagine dei fattori economici, culturali e politici.

L'orizzonte temporale ritenuto pertinente allo studio della conciliazione lavoro-famiglia, si estende su 25 anni. Se da un punto di vista del management strategico a livello organizzativo-aziendale l'orizzonte temporale decennale potrebbe essere sufficiente, il mutamento culturale e l'evoluzione dei macrosistemi sociali considerati richiedono di osservare un ciclo necessariamente più ampio rispetto al decennio, prevedendo un'estensione di almeno 20-25 anni nella finestra temporale. È da riconoscere che tale scelta sposta necessariamente il focus dagli interventi di conciliazione lavoro-famiglia da strategie aziendali, alla conciliazione lavoro-famiglia come manifestazione ed evidenza della cultura di una comunità, territorialmente definibile.

Il metodo applicato in questo studio è l'indagine qualitativa con interviste strategiche, a cui è dedicata una specifica descrizione nel proseguo dell'elaborato, mediante le quali si ricercano le dimensioni, variabili e forze significative per la costruzione degli scenari dei futuri, quali ad esempio quelle previste nello strumento *S.T.E.E.P.* Trattandosi di un acronimo con funzioni di ausilio mnemonico, *S.T.E.E.P.* richiama la nostra attenzione su fattori di diversa tipologia: sociali, tecnologici, economici, ecologici e politici. Il tema ha richiesto anche di includere altri fattori: valori, significati, aspetti legali e normativi.

Infine, rispettando una buona regola, che invita i ricercatori a far precedere l'analisi demografica all'esercizio previsivo, si riporterà nel prossimo paragrafo un'esposizione grafica, con brevi commenti, dei dati demografici riferiti alla popolazione trentina, al tasso di natalità, alla dimensione ed alla struttura delle famiglie trentine, all'occupazione con riferimento specifico a quella femminile, alla femminilizzazione dell'istruzione terziaria trentina e alla presenza del servizio nido per la prima infanzia in Trentino. I dati, in serie storiche, prevedono un confronto nel tempo (ultimi 50 anni). Là dove il dato è esposto con grafici, il riferimento temporale è all'ultimo decennio; il confronto viene fatto con altre aree nazionali e con l'Unione europea. I dati sono elaborati, ove non diversamente specificato, dal Servizio Statistica della Provincia autonoma di Trento, ora ISPAT, Istituto di Statistica della Provincia di Trento.

2.2 Analisi demografica, famiglie e lavoro

L'analisi demografica richiede di prendere in considerazione l'andamento della popolazione trentina. Si propone di seguito il confronto storico della popolazione residente, che nel periodo 1921-2011 evidenzia complessivamente un progressivo e costante aumento. Ciò avviene sia per l'apporto del saldo naturale (positivo), sia soprattutto per l'entità del saldo migratorio o sociale.

La crescita della popolazione non si presenta però uniforme su tutto il territorio provinciale, per effetto di saldi naturali e migratori notevolmente diversificati. Premesso che in tutte le comunità di valle si è registrato un saldo complessivo positivo, le aree in cui si assiste agli incrementi maggiori di popolazione sono la Comunità della Valle dei Laghi (17,6 per mille) e le Comunità Alto Garda e Ledro, Rotaliana - Königsberg (15,4 per mille) e Alta Valsugana e Bersntol (14,8 per mille); gli incrementi minori si registrano, invece, nelle Comunità delle Giudicarie (1,0 per mille), della Paganella (2,1 per mille) e di Primiero (2,2 per mille).

TAV. I.01 - Popolazione residente ai censimenti e superficie per comunità di valle (1921-2011)

Comunità di Valle	Superficie Km ²)	1921	1971	1981	1991	2001	2011
Val di Fiemme	414,70	17.994	17.417	17.493	17.485	18.398	19.814
Primiero	413,39	11.890	10.049	9.843	9.479	9.795	9.979
Valsugana e Tesino	577,99	32.168	24.741	24.260	24.024	25.583	27.143
Alta Valsugana e Bersntol	360,12	38.875	36.214	37.630	39.537	44.272	52.202
Valle di Cembra	135,34	12.637	10.776	10.262	10.271	10.765	11.234
Val di Non	597,12	41.924	35.980	35.203	35.204	36.510	38.938
Valle di Sole	611,57	16.590	15.397	14.582	14.443	14.987	15.607
Giudicarie	1.175,18	41.570	32.624	33.545	33.719	35.442	37.415
Alto Garda e Ledro	353,31	29.593	34.659	36.684	38.384	42.233	47.969
Vallagarina	622,76	61.587	69.300	73.361	73.767	77.466	87.787
Comun General de Fascia	317,85	6.212	7.759	8.246	8.621	9.125	9.909
Altipiani Cimbri	106,15	7.202	5.082	4.708	4.561	4.467	4.496
Rotaliana-Königsberg	94,40	15.855	20.393	22.401	22.884	25.461	28.719
Paganella	97,85	5.288	4.295	4.253	4.371	4.647	4.823
Territorio Val d'Adige	189,78	54.699	95.027	102.380	104.779	108.723	118.300
Valle dei Laghi	139,61	10.153	8.132	7.994	8.323	9.143	10.497
Provincia	6.207,12	404.237	427.845	442.845	449.852	477.017	524.832

Fonte: Istat - PAT, Servizio Statistica

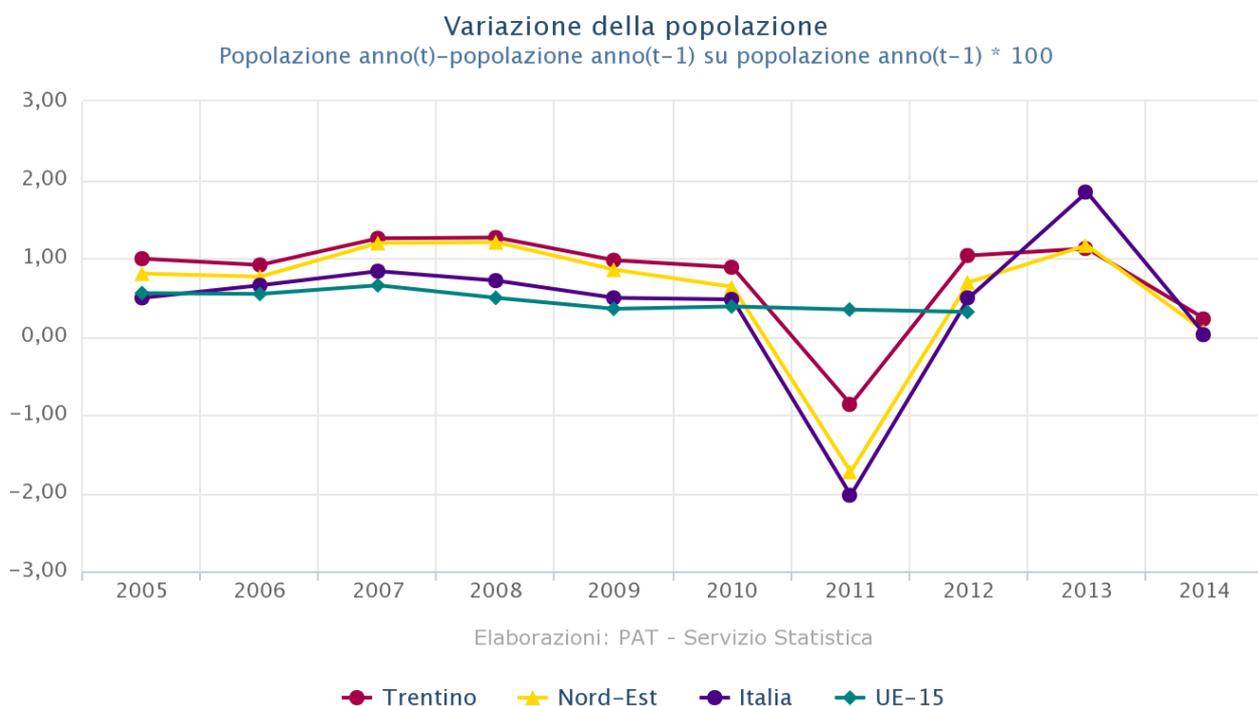
A fronte del costante aumento della popolazione trentina, la percentuale della popolazione residente nelle zone di montagna (sopra i 500 metri s.l.m.) risulta in costante calo, come dimostrano i seguenti dati che presentano la popolazione distinta per fascia altimetrica di residenza per ogni decennio a partire dal 1961.

TAV. I.03 - Popolazione residente ai censimenti per fascia altimetrica (1961-2011)

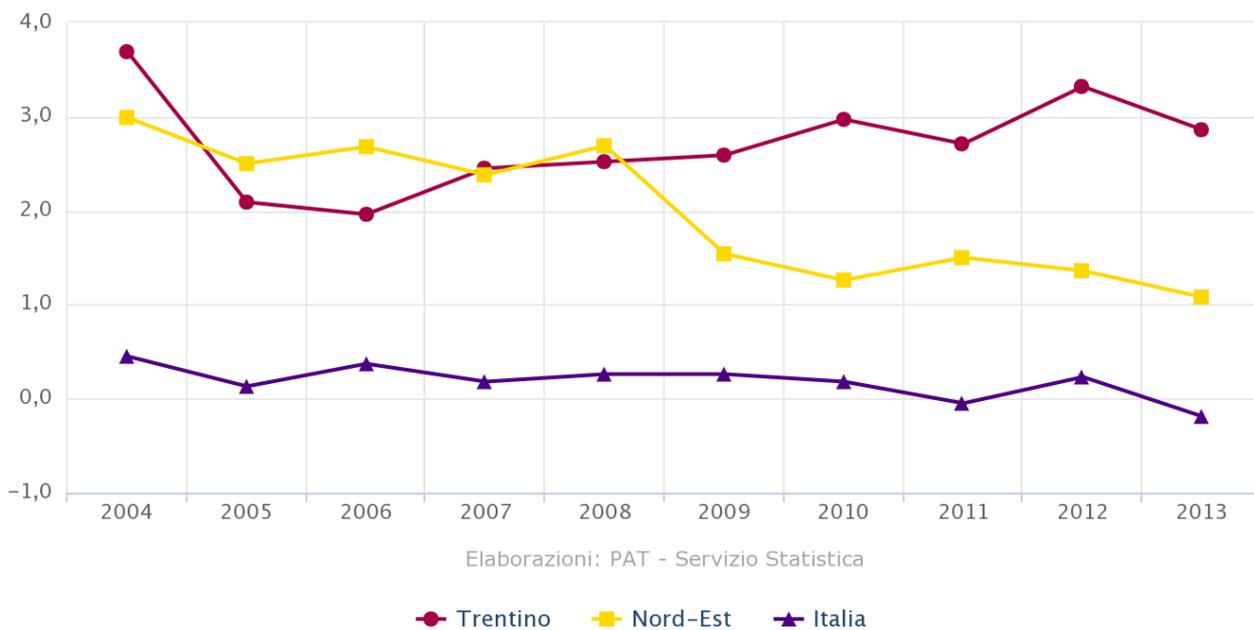
Fascia altimetrica (m s.l.m.)	1961		1971		1981		1991		2001		2011	
	Popolaz. residente	%										
0-250	175.443	42,6	201.314	47,1	217.634	49,1	222.714	49,5	235.624	49,4	263.224	50,2
251-500	52.360	12,7	51.725	12,1	53.363	12,1	55.812	12,4	61.121	12,8	70.018	13,3
501-750	88.460	21,5	84.641	19,8	84.609	19,1	85.462	19,0	91.182	19,1	98.139	18,7
751-1.000	62.540	15,2	58.013	13,6	55.938	12,6	54.771	12,2	57.061	12,0	59.883	11,4
1.001 e oltre	33.301	8,1	32.152	7,5	31.301	7,1	31.093	6,9	32.029	6,7	33.568	6,4
Totale	412.104	100,0	427.845	100,0	442.845	100,0	449.852	100,0	477.017	100,0	524.832	100,0

Fonte: Istat - PAT, Servizio Statistica

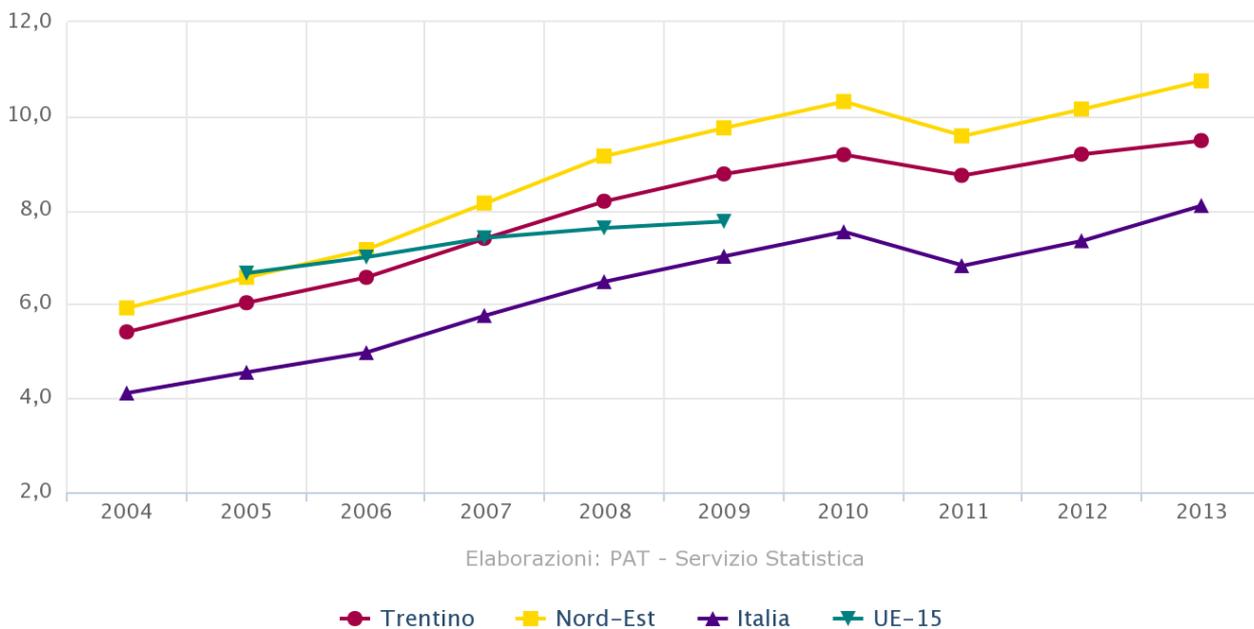
Di seguito si propone l'andamento della popolazione nell'arco negli ultimi 10 anni, con un confronto con il Nord-Est, l'Italia e l'Unione Europea. Il dato comprende anche quello del biennio 2013-2014. Il dato del 2014 si commenta evidenziando il rallentamento della crescita della popolazione: il dato per il Trentino si assesta infatti a +0,22% vicino a quello nazionale ed europeo, rispettivamente di +0,02% e di +0,06%. Il dato per il Trentino sia del 2012 che del 2013 mostra invece una crescita della popolazione superiore all'1%.



Tasso migratorio con il resto d'Italia
Saldo migratorio su popolazione residente media * 1000



Incidenza percentuale degli stranieri
Stranieri residenti su popolazione residente totale * 100



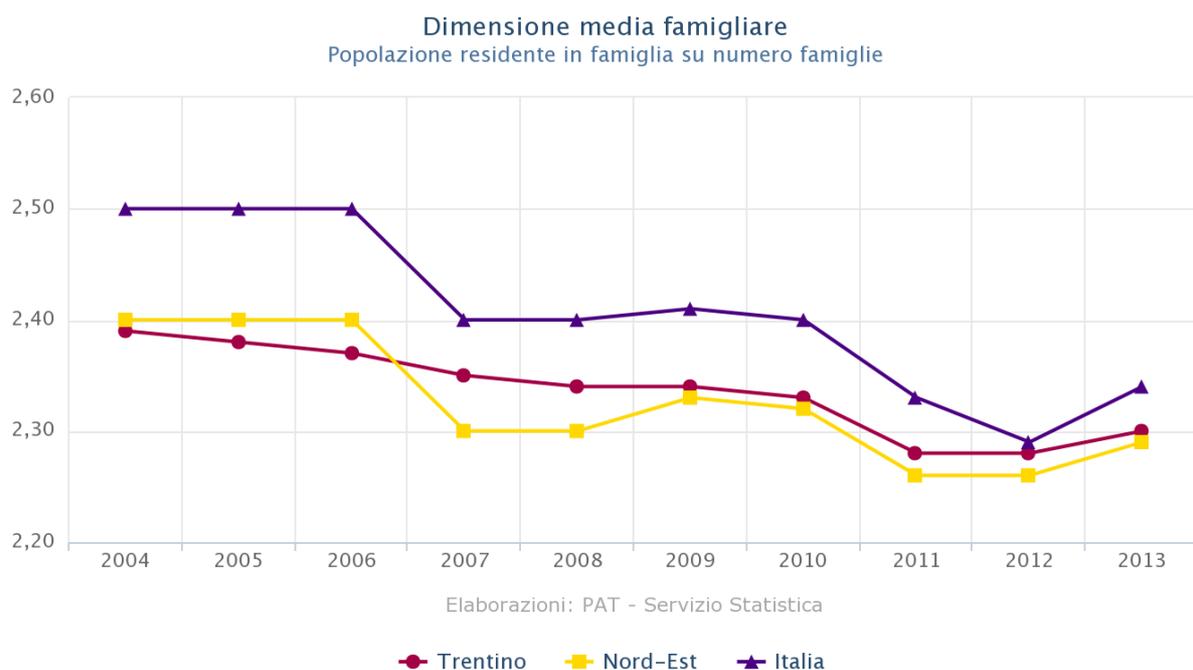
La percentuale di stranieri residenti in Trentino nell'arco dell'ultimo decennio è in costante crescita, seguendo l'analogo andamento del dato nazionale e dell'area Nord-Est. Nella seguente tabella sono riportati il numero dei permessi di soggiorno, il motivo di rilascio e i principali gruppi nazionali presenti in Trentino.

TAV. I.48 - Permessi di soggiorno validi al 31/12/2013, per motivo e principali gruppi nazionali

Gruppi nazionali	Lavoro	Famiglia	Altro	Totale
Albania	2.463	2.800	129	5.392
Marocco	1.706	1.803	41	3.550
Repubblica di Macedonia	1.146	1.397	36	2.579
Ucraina	1.885	548	32	2.465
Moldova	1.449	883	23	2.355
Pakistan	963	729	98	1.790
Tunisia	736	541	15	1.292
Serbia-Montenegro	647	536	69	1.252
Repubblica Popolare Cinese	537	320	77	934
Bosnia Erzegovina	295	311	7	613
Kosovo	247	322	31	600
India	303	206	68	577
Brasile	132	327	42	501
Algeria	277	211	3	491
Colombia	148	253	23	424
Altri Paesi	2.280	2.316	1.072	5.668
Totale	15.214	13.503	1.766	30.483

Fonte: PAT, Cinformi - Centro Informativo per l'Immigrazione

Rispetto alla struttura delle famiglie del Trentino si evidenzia una riduzione della dimensione media del nucleo familiare negli ultimi 10 anni, con valori di consistenza che nel 2013 approssimano quelli del Nord-Est e che risultano inferiori rispetto a quelli nazionali.



TAV. II.10 - Famiglie per tipologia di nucleo principale (2000-2013) – valori percentuali

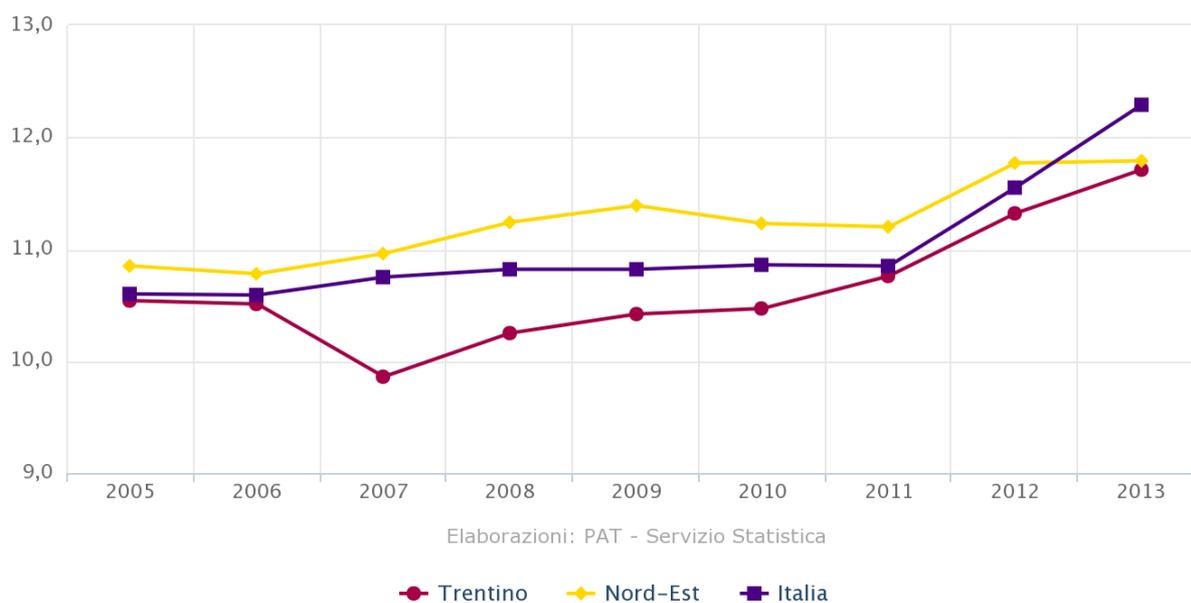
Anno	Tipo di nucleo			
	Nessuno nucleo	Coppie con figli	Coppie senza figli	Monogenitori
2000	27,9	43,5	21,6	7,0
2001	27,6	43,5	20,1	8,9
2002	26,5	43,1	20,3	10,1
2003	33,2	39,1	18,4	9,3
2005	29,9	39,6	23,2	7,4
2006	29,9	41,6	19,8	8,7
2007	31,3	38,5	23,4	6,8
2008	34,1	36,4	23,8	5,7
2009	31,7	39,2	22,8	6,3
2010	32,9	36,8	24,9	5,4
2011	35,4	34,7	19,6	10,2
2012	32,5	37,1	22,1	8,3
2013	32,4	38,4	21,0	8,2

Fonte: Istat - PAT, Servizio Statistica

Il confronto con il dato nazionale, rappresentato nel seguente grafico, ci descrive la famiglia del Trentino sempre meno caratterizzata dalla presenza di figli: il numero medio di coppie con figli nell'ultimo biennio è sceso sotto la media nazionale, pur rimanendo al di sopra di quello dell'area del Nord-Est.

Per contro il dato riferito alla presenza di nuclei monogenitoriali in Trentino, così come avviene nell'area Nord-Est e in Italia, complessivamente è in crescita. Tale crescita in Trentino è marcata negli ultimi 3 anni. Nel 2013 il dato eguaglia quello dell'area Nord-Est, pur rimanendo al di sotto del dato nazionale.

Tipologia familiare – Nuclei monogenitoriali
Nuclei monogenitoriali su totale nuclei familiari * 100



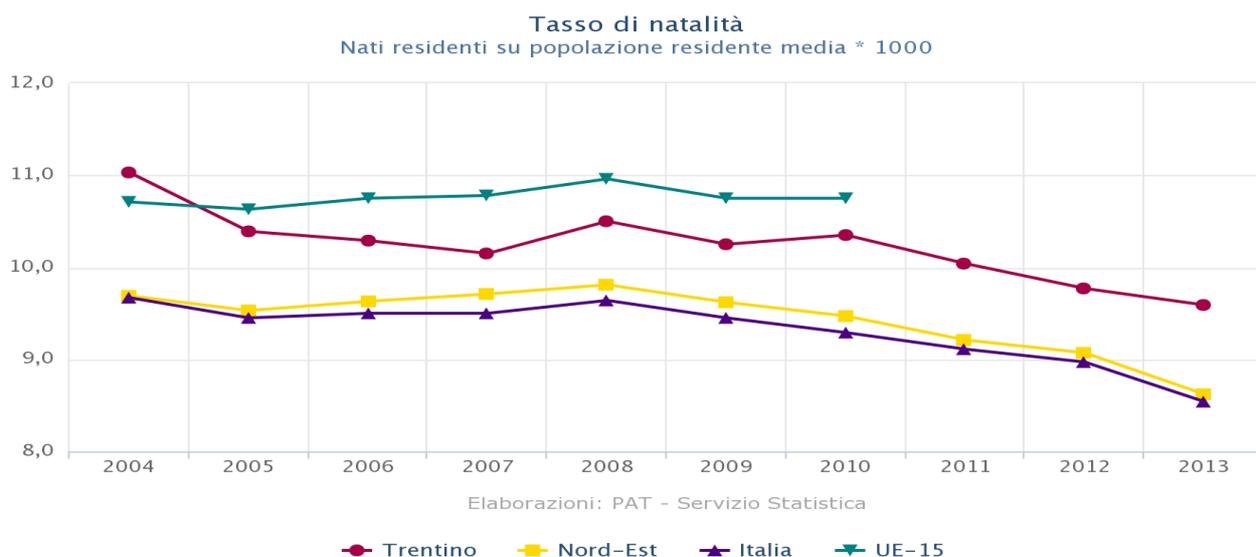
Il confronto con il dato nazionale, rappresentato nel seguente grafico, ci descrive la famiglia del Trentino sempre meno caratterizzata dalla presenza di figli: il numero medio di coppie con figli nell'ultimo biennio è sceso sotto la media nazionale, pur rimanendo al di sopra di quello dell'area del Nord-Est.

La tabella che segue riporta i dati del tasso di natalità dei residenti e dei cittadini stranieri residenti in Trentino, che risultano significativamente differenti, ma entrambi in calo.

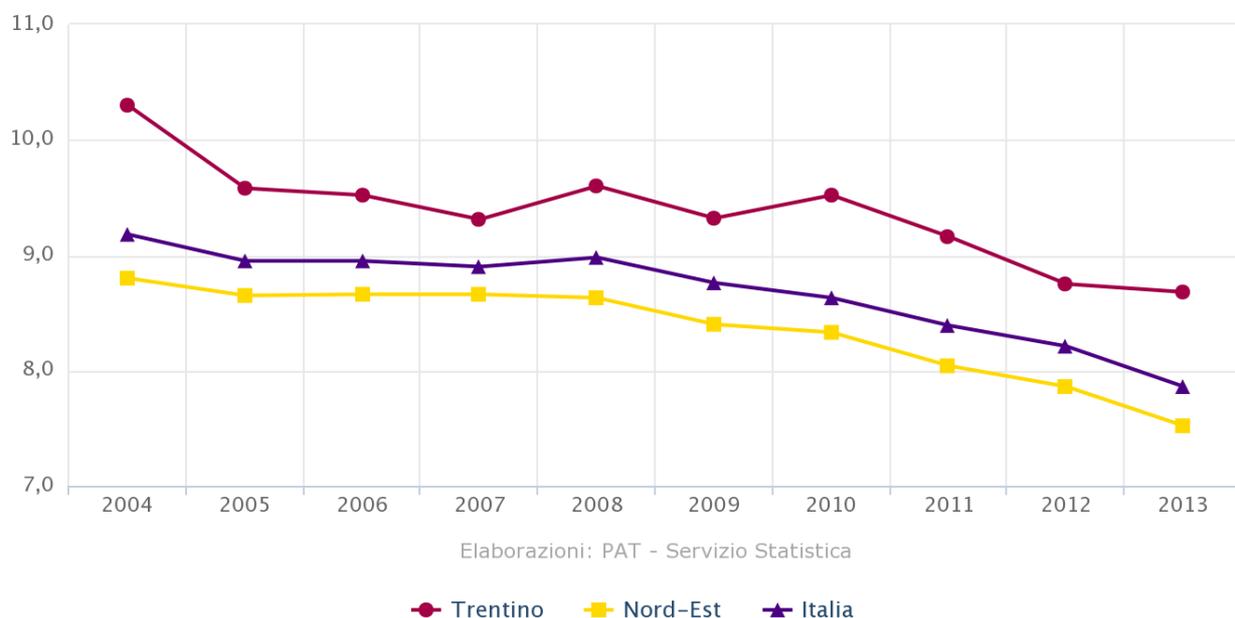
TAV. I.45 - Tasso di natalità dei residenti con cittadinanza italiana e dei residenti con cittadinanza straniera (2000-2014)

Anni	Residenti		Totale
	con cittadinanza italiana	con cittadinanza straniera	
2000	10,4	24,2	10,8
2005	9,6	23,8	10,4
2009	9,3	20,3	10,3
2010	9,5	18,8	10,3
2011	9,2	19,0	10,0
2012	8,8	20,1	9,8
2013	8,7	18,4	9,6

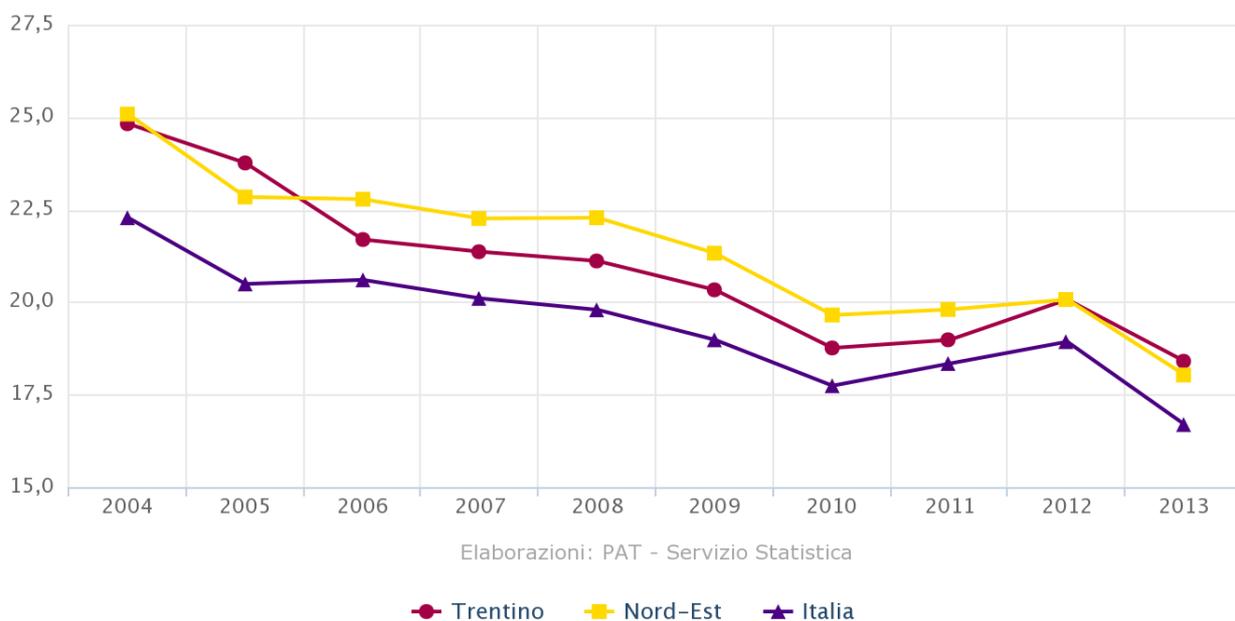
Fonte: Istat - PAT, Servizio Statistica



Tasso di natalità cittadini italiani
Nati residenti italiani su popolazione residente italiana media * 1000

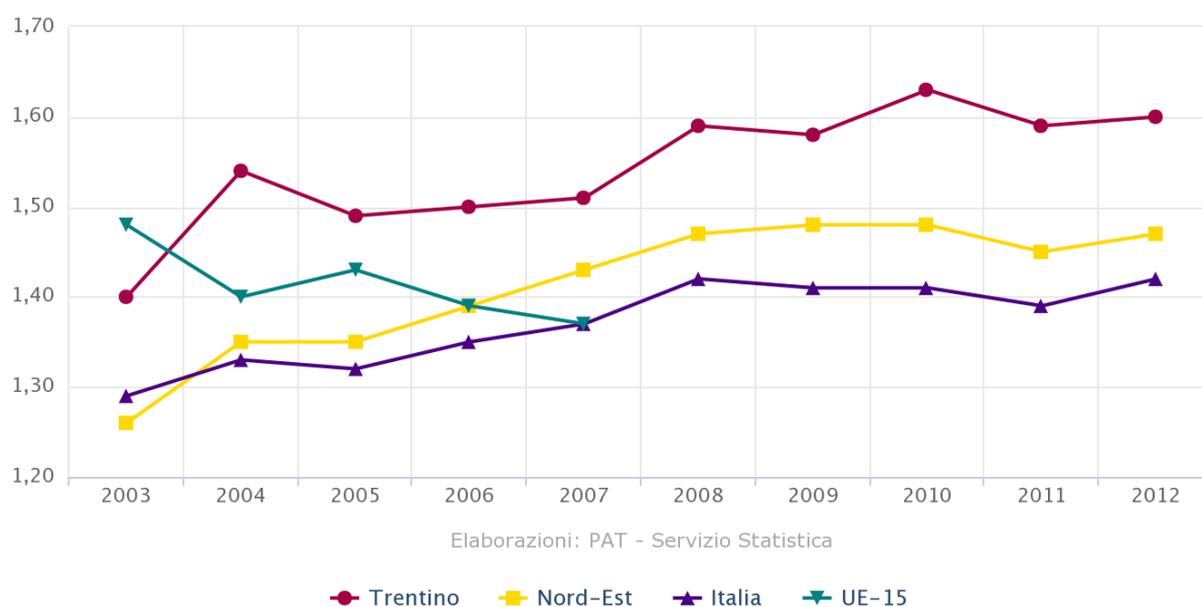


Tasso di natalità cittadini stranieri
Nati residenti stranieri su popolazione residente straniera media * 1000



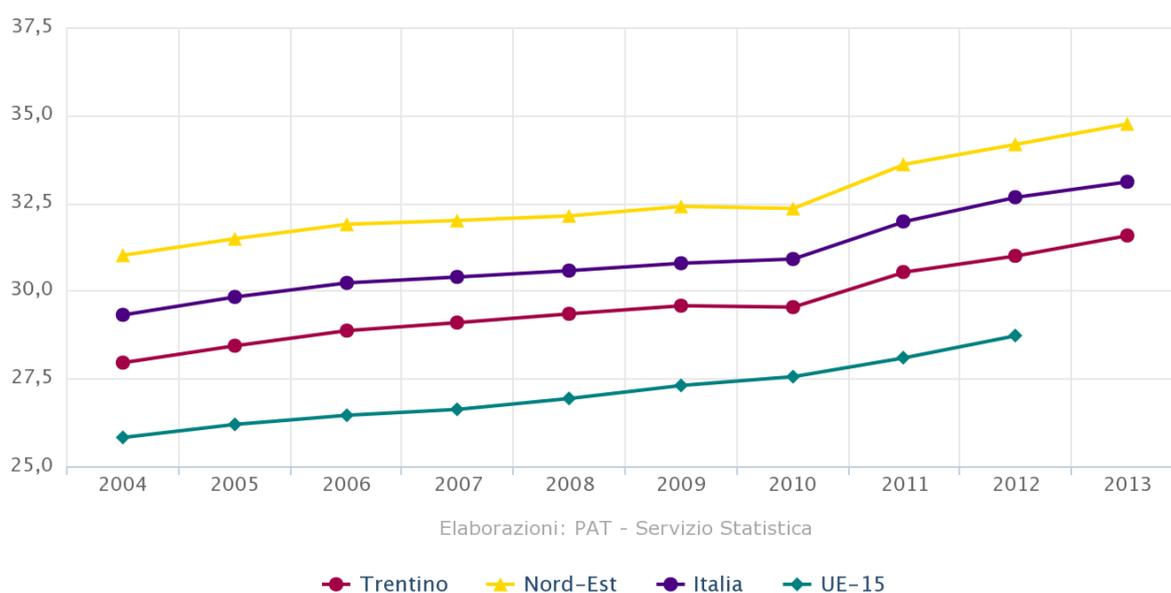
Il grafico seguente riporta il tasso di fecondità totale: il numero di figli per ogni donna trentina è pari a 1,60 che, pur essendo superiore a quello nazionale, è comunque al di sotto del cosiddetto livello di sostituzione. Per quanto riguarda la popolazione anziana, il Trentino, come illustrato nei 3 grafici che seguono, presenta un indice di dipendenza in costante aumento.

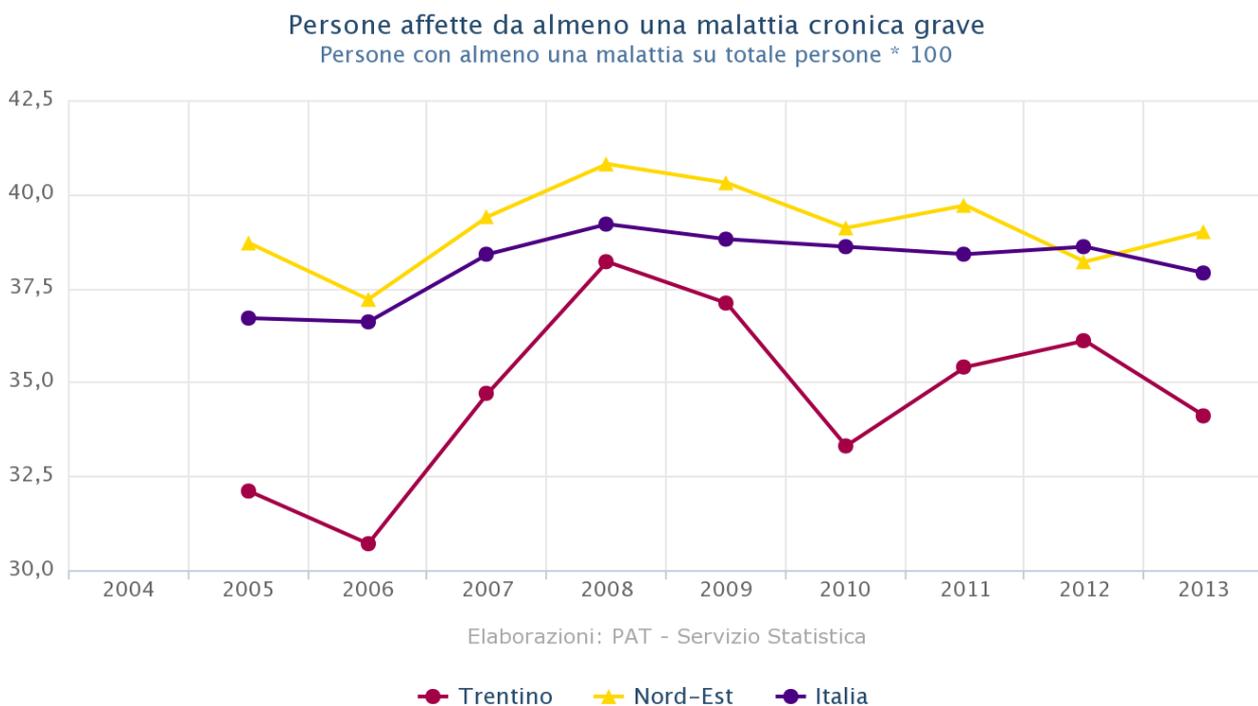
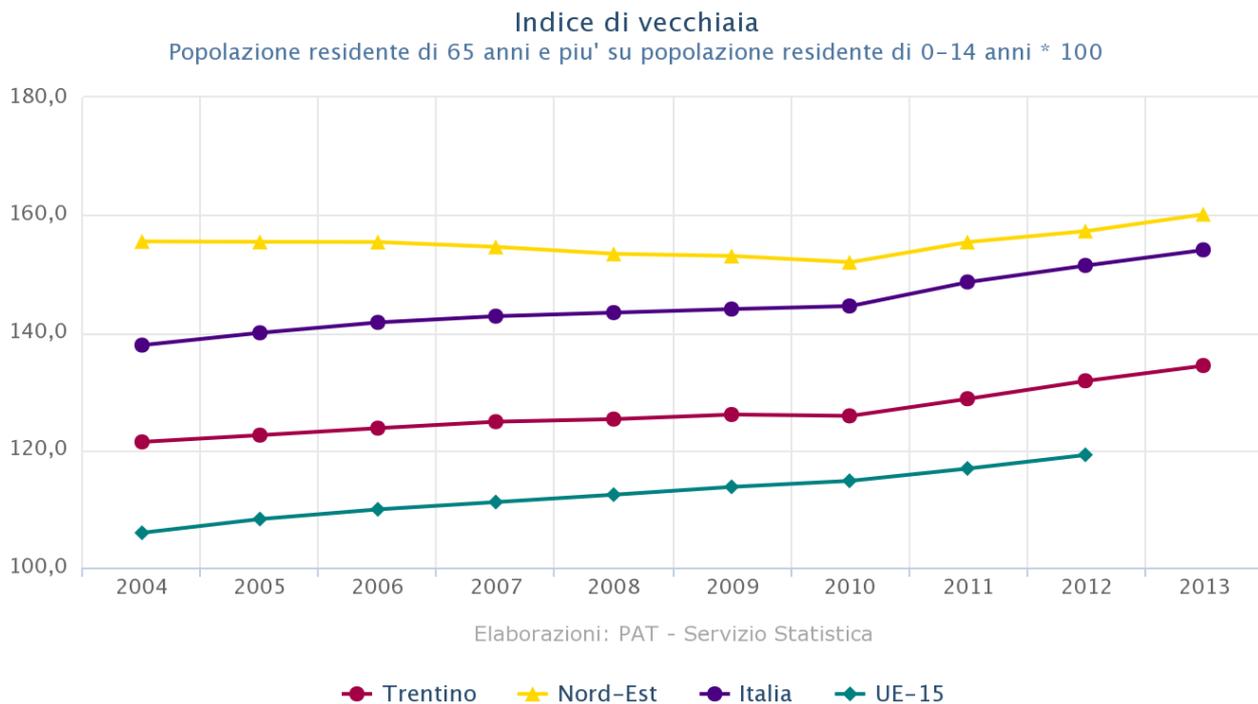
Tasso di fecondita' totale Numero medio di figli per donna



Il dato è inferiore rispetto a quello nazionale, ma nettamente superiore in tutto il decennio a quello europeo. In merito alle condizioni di salute complessive, il Trentino presenta un numero di pazienti cronici inferiore rispetto alla media nazionale: la presenza di malattie croniche gravi è inferiore sia alla media nazionale che a quella dell'area Nord-Est. Qualche dettaglio in più è fornito dalle informazioni della tabella che segue i 3 grafici, che riporta l'uso di farmaci e la diffusione delle malattie più comuni. Lo stato di buona salute viene dichiarato da una percentuale di cittadini che varia nel corso degli ultimi 6 anni; complessivamente questo dato presenta un calo.

Indice di dipendenza anziani Popolazione residente di 65 anni e piu' su popolazione residente di 15-64 anni * 100





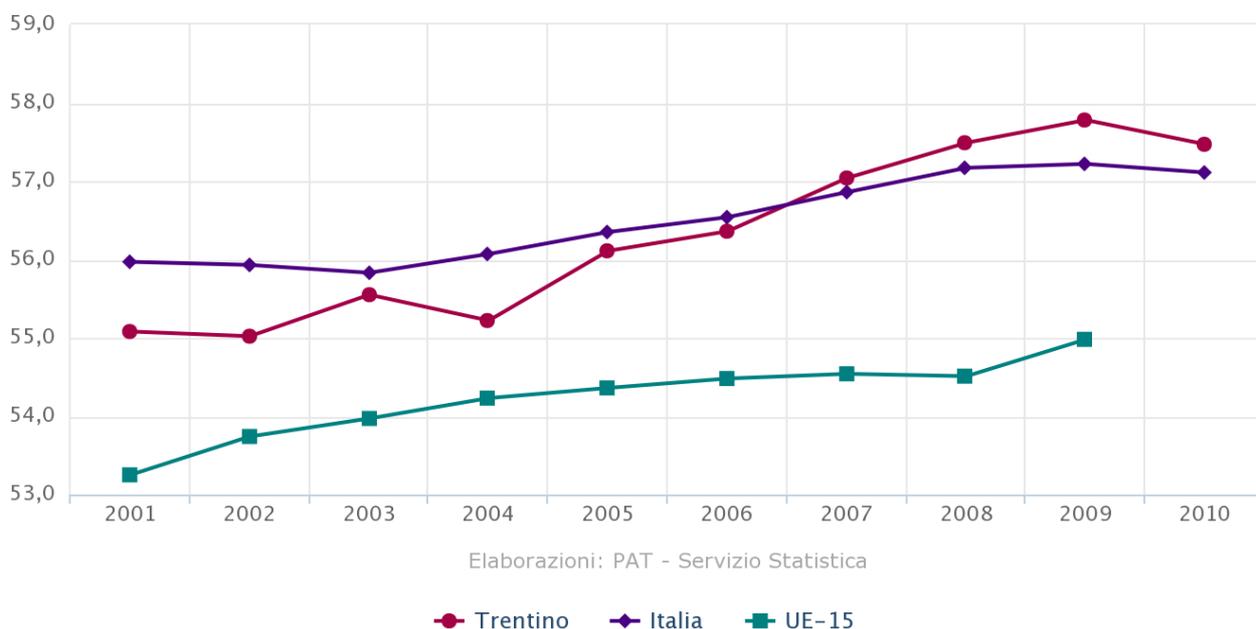
TAV. IV.06 - Popolazione residente per condizioni di salute, consumo di farmaci e principali malattie croniche dichiarate (per 100 persone) (2006-2013)

Anni	Stato di buona salute	Con una malattia cronica o più	Consumo di farmaci nei due giorni precedenti l'intervista	Principali malattie croniche dichiarate		
				Ipertensione	Artrosi, e artrite	Malattie allergiche
2006	78,8	30,7	36,3	10,6	13,5	8,9
2009	74,7	37,1	38,2	13,9	12,8	11,3
2010	79,2	33,3	37,9	13,1	12,4	10,1
2011	76,8	35,4	38,8	12,8	14,2	10,0
2012	74,1	36,1	34,6	13,3	14,4	9,6
2013	76,2	34,1	36,4	13,7	12,8	9,1

Fonte: Istat - PAT, Servizio Statistica

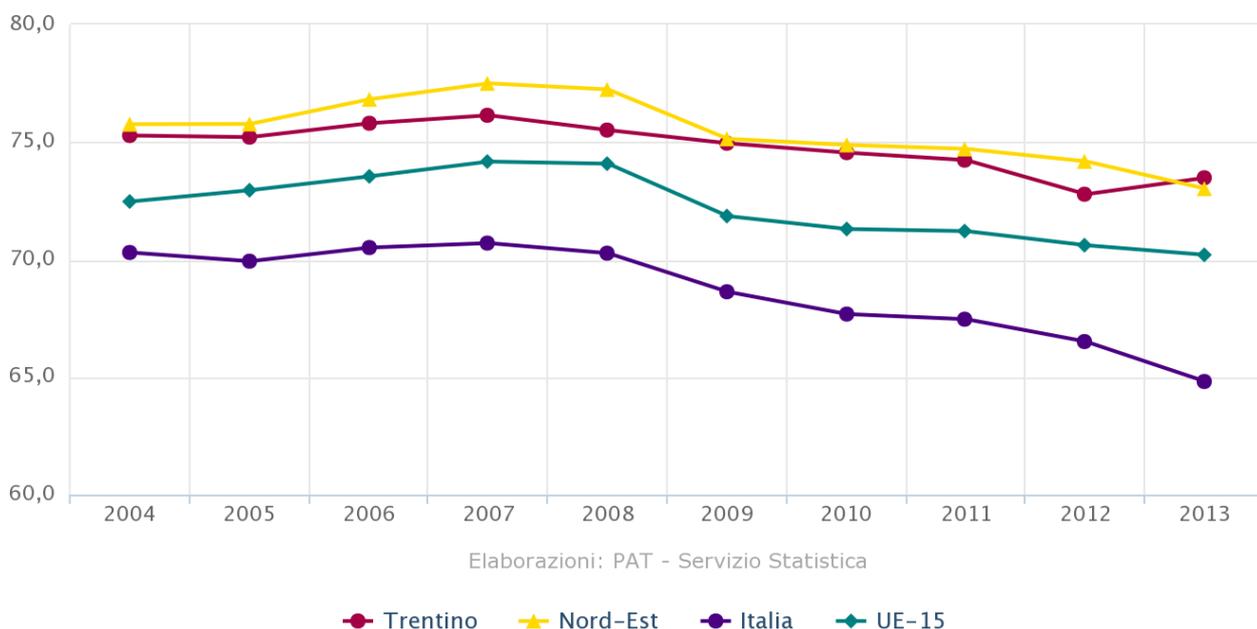
Rispetto all'istruzione si segnala il fenomeno della femminilizzazione dell'istruzione a livello universitario in Trentino, che negli ultimi 4 anni della rilevazione supera quella nazionale. Il dato locale risulta in tutto il decennio superiore al dato europeo.

Femminilizzazione dell'istruzione terziaria
Iscritte all'università femmine su totale iscritti all'università * 100

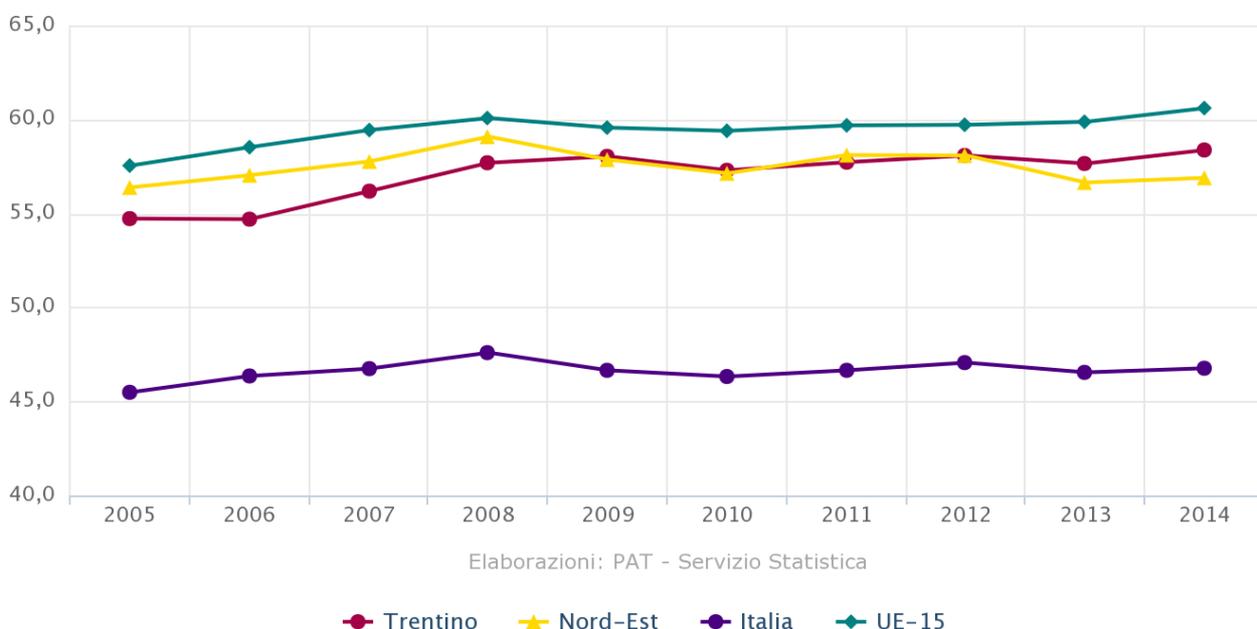


In merito all'occupazione dei trentini i due grafici che seguono riportano l'occupazione maschile, superiore a quella europea e nazionale, e quella femminile, inferiore a quella europea, ma superiore a quella nazionale. Nell'ultimo anno il 73,5% dei maschi trentini con età tra i 15 e i 64 anni è occupato. Per le donne della medesima fascia d'età si segnala un'occupazione del 58,4%.

Tasso di occupazione – Maschi
Occupati maschi di 15-64 anni su popolazione maschile di 15-64 anni * 100

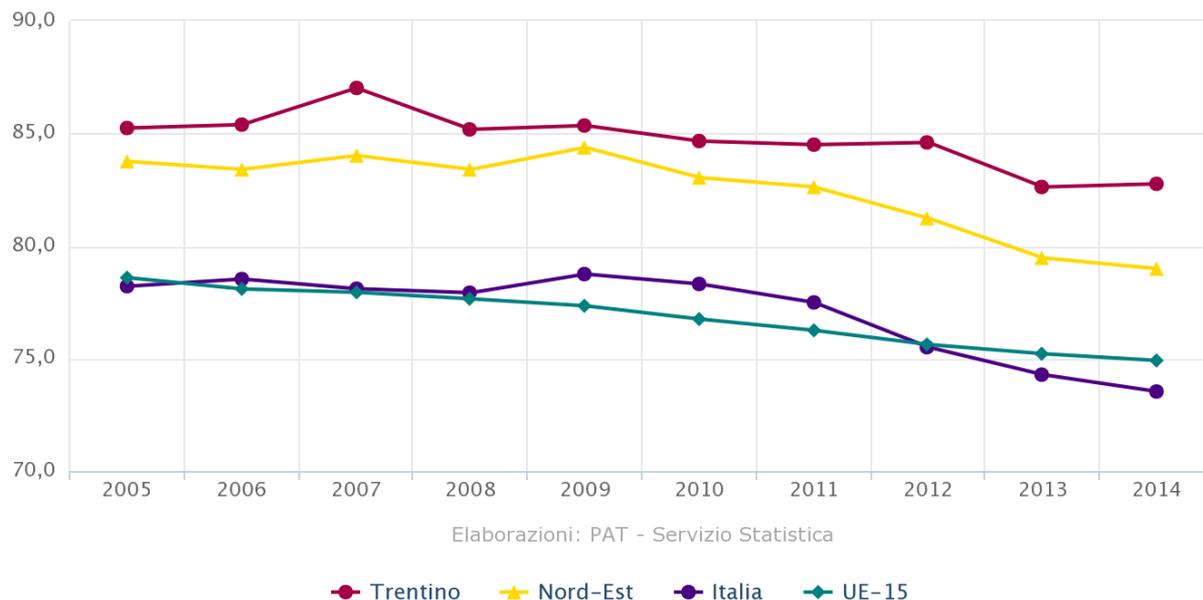


Tasso di occupazione – Femmine
Occupate femmine di 15-64 anni su popolazione femminile di 15-64 anni * 100

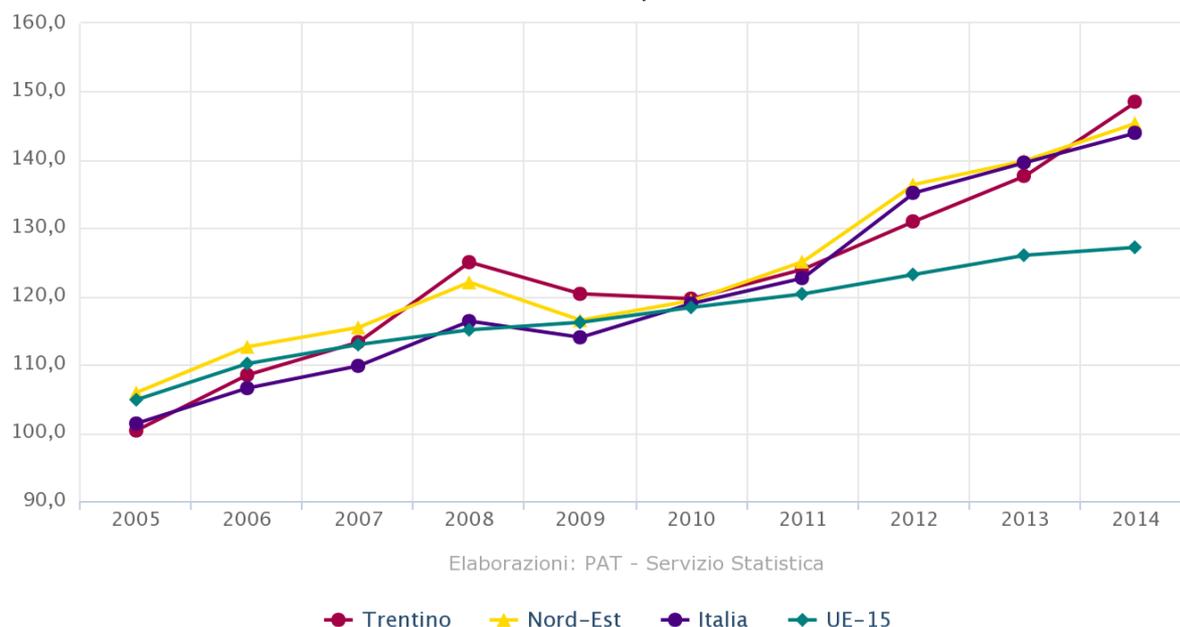


Il dato nei successivi due grafici, relativo all'incidenza del part-time femminile e al fenomeno del part-time, supporta l'idea di una occupazione a tempo ridotto, che caratterizza in quest'ultimo decennio in modo prevalente il lavoro delle donne trentine. La diffusione del tipo di occupazione a tempo parziale cresce in Trentino, nel Nord-Est ed in Italia, mentre rallenta considerevolmente in Europa.

Incidenza part-time femminile
rapporto occupate femmine part time su totale occupati part time



Incremento del part-time



Il lavoro part-time rimane in Trentino un fenomeno ancora in rapida crescita, quasi a compensare un servizio che, specie nei territori non cittadini, non riesce a coprire il bisogno di accudimento espresso dalle famiglie con figli di età inferiore a 3 anni.

Nella tabella che segue vengono riportati i dati dei bambini con età inferiore a 3 anni, alla capienza complessiva dei nidi d'infanzia, dei bambini in lista di attesa e del grado di copertura della domanda effettiva, che presenta una evidente variabilità fra le diverse Comunità della Provincia, con una copertura quasi totale in Val di Fiemme, in Val di Non e nella Valle dell'Adige. Molto più scarsa (46,2% e 50,7%) quella rispettivamente in Primiero ed in Valsugana e Tesino.

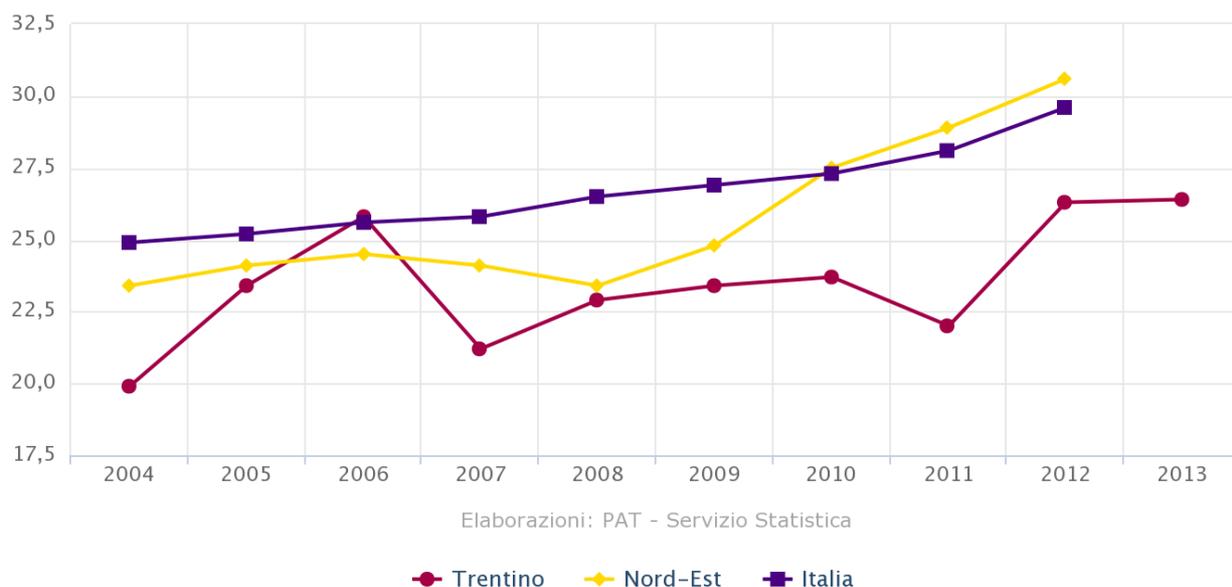
Valutazione quantitativa del servizio nido d'infanzia, per comunità di valle
 TAV. VI.05 (anno educativo 2012/2013)

Comunità di Valle	Bambini di età inferiore ai 3 anni	Capienza dei nidi d'infanzia al 31/08/2013	Bambini in lista d'attesa	Grado copertura della domanda potenziale	Grado copertura della domanda effettiva
Val di Fiemme	541	98	-	18,1	100,0
Primiero	274	30	35	11,0	46,2
Valsugana e Tesino	734	77	75	10,5	50,7
Alta Valsugana e Bersntol	1.685	283	167	16,8	62,9
Valle di Cembra	339	59	3	17,4	95,2
Val di Non	1.135	240	10	21,2	96,0
Valle di Sole	415	61	14	14,7	81,3
Giudicarie	1.082	147	32	13,6	82,1
Alto Garda e Ledro	1.566	265	117	16,9	69,4
Vallagarina	2.762	838	156	30,3	84,3
Comun General de Fascia	304	-	-	-	-
Altipiani Cimbri	100	40	-	40,2	100,0
Rotaliana-Königsberg	952	61	30	6,4	67,0
Paganella	139	-	-	-	-
Territorio Val d'Adige	3.282	1.177	50	35,9	95,9
Valle dei Laghi	317	-	-	-	-
Provincia	15.623	3.376	689	21,6	83,1

Fonte: PAT, Servizio Statistica

Infine, per concludere questa indagine quantitativa, si riporta l'incidenza nella presenza delle donne tra dirigenti, imprenditori e liberi professionisti, che per il Trentino è inferiore a quella nazionale e a quella dell'area del Nord-Est.

Incidenza delle donne tra dirigenti, imprenditori e liberi professionisti
 Dirigenti, imprenditori e liberi professionisti femmine su totale dirigenti, imprenditori e liberi professionisti * 100



2.3 Lo strumento: l'intervista semi-strutturata ad esperti

La scelta di una metodologia di ricerca e successivamente di uno strumento di ricerca implica alcuni presupposti, a volte impliciti, che si riferiscono al modo in cui definisco la realtà, a cosa significa “conoscere”, a come è possibile giungere a conoscere un certo fenomeno, a quali responsabilità ha il ricercatore, a che tipo di ricerca è bene fare. Tali presupposti, di natura epistemologica, ontologica, metodologica, al limite politica ed etica, influiscono sia sul modo di utilizzare lo strumento scelto, sia sui tipi di dati che quello strumento permette di raccogliere, o meglio, di generare. La differenza tra questi due verbi negli studi sui futuri è assai rilevante: rimanda infatti a due modi differenti di intendere il processo di conoscenza. Nel primo caso, utilizzando il termine “raccolgere”, è come se si volesse scoprire qualcosa che pre-esiste, nel secondo caso con il termine “generare” invece si esprime un'idea di conoscenza che non è più da intendersi come mera registrazione di dati da noi indipendenti, bensì come la “creazione comunicativa di mondi”.

Dopo l'analisi demografica, quantitativa, e volendo “generare” mondi futuri, per l'esercizio previsivo con scenari si è ritenuto più pertinente un processo prevalentemente qualitativo con l'uso di intervista semi-strutturata ad esperti, intesa come colloquio intenzionale e non casuale, che risulta essere un modo rapido per entrare nel campo dell'argomento e generare anche informazione previsiva.

Il lavoro complessivo ha seguito queste fasi: individuazione del gruppo di esperti, elaborazione della traccia di intervista e accesso al campo. Nell'ordine sono stati identificati n. 8 intervistati che vengono sinteticamente descritti nel proseguito. Si tratta di 7 femmine e 1 maschio; 6 consulenti e 2 valutatori del processo di certificazione provinciale *Family Audit*.

La conoscenza del settore famiglia-lavoro viene dalla loro attività lavorativa pregressa rispetto all'ulteriore qualifica professionale, acquisita in un recente percorso di abilitazione. Il campo professione di appartenenza è assai vario: n. 2 intervistati esercitano l'attività di consulente aziendale (settore investimenti, qualità, gestione e selezione di risorse umane), 1 è pedagogo coordinatore del personale nei servizi privati alla prima infanzia, 1 è psicologo formatore e mediatore familiare, 1 è funzionario presso l'Agenzia provinciale per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili della PAT, 1 è funzionario dipendente dell'Associazione Famiglie presso lo Sportello Famiglia dell'Agenzia per la Famiglia della PAT, 1 è ingegnere, valutatore nei percorsi di certificazione di qualità aziendale e *Family Audit* ed 1 è sociologo ricercatore, lavoratore a progetto. La loro conoscenza della conciliazione lavoro-famiglia e la loro esperienza professionale sul campo e sul territorio trentino, hanno assicurato di avere un buon gruppo di esperti in possesso di informazioni utili.

La traccia dell'intervista è stata elaborata seguendo le domande fondamentali (metodo Shell). Considerata l'articolazione del campo di indagine (conciliazione lavoro-famiglia) si è reso necessario indagare 3 ambiti distintamente in 3 sezioni che riguardano quesiti ed approfondimenti sul tema della famiglia, del lavoro e della conciliazione lavoro-famiglia. Nell'allegato si riporta la traccia costituita da 3 griglie. L'intervista è stata preceduta da informazioni sullo scopo dell'attività di indagine. Oltre alle domande della griglia, che comunque non sono state sottoposte sempre nello stesso ordine, sono state inserite domande di approfondimento, di raccordo, di chiusura cercando di evitare domande ideologicamente connotate che avrebbero potuto portare l'intervistato a dare risposte e esprimere atteggiamenti ed opinioni attese.

Tutte le interviste sono state raccolte nel periodo inizio maggio-inizio giugno. La durata media dell'intervista è di 69 minuti (minimo 25 minuti; massimo 130 minuti). Gli intervistati hanno autorizzato la registrazione e confermato la trascrizione, che è avvenuta con software di riconoscimento vocale in italiano per Windows.

2.4 Scenari

La modalità di costruzione degli scenari utilizzata in questo elaborato è quella descritta da Searce e Fulton (Global Business Network Community, 2004). Il concetto di scenario è caratterizzato da dinamicità, è soggetto a incrementi e aggiustamenti, rimane sempre aperto ad un ulteriore apporto in una logica finalizzata a dare forma al futuro (De Jouvenel, 2000). È possibile pensare agli scenari come strumento per comprendere o come obiettivo di un percorso fatto di negoziazioni, di confronti e di consensi di più soggetti coinvolti che convergono nella costruzione degli scenari di futuri possibili. Gli scenari sono caratterizzati dall'analisi di più variabili, dalla possibilità di formare linee di azione per i decisori e/o per gli attori, dall'analisi di più alternative future, dall'applicabilità a diverse discipline, con finalità estrapolative (cioè definendo tendenze future) e normative (cioè identificando futuri desiderabili o da evitare).

La loro presentazione in questo elaborato viene fatta attraverso storie provocative ma plausibili, che richiederà di ricercare e di identificare le variabili rilevanti, la combinazione delle variabili e l'analisi di impatto generato attraverso la logica di *long view* e con risposta al quesito *what if?* che orienta l'immaginazione su scenari futuri. Infine si tenterà di espandere qualche variabile periferica e/o esterna al sistema di riferimento.

La modalità proposta da Searce e Fulton (2004) prevede 5 fasi che qui si commentano brevemente:

1. orientamento: richiede di individuare l'oggetto e la finestra temporale degli scenari futuri;
2. esplorazione: serve per individuare le *driving forces*;
3. sintesi: consente di definire le priorità tra le *driving forces* e di definire gli scenari, in una visione esplicita e sistematica dei futuri possibili;
4. azione: richiede di identificare le strategie e le azioni;
5. monitoraggio e valutazione: consente l'aggiustamento delle strategie.

Avendo già illustrato nei precedenti paragrafi la fase dell'orientamento cioè l'identificazione dell'oggetto e l'ampiezza della finestra temporale degli scenari, nei prossimi paragrafi si descrivono le fasi dell'esplorazione e della sintesi. Le possibili strategie e azioni, costruite sulla trama incerta e creativa delle esplorazioni, vengono brevemente illustrate nella parte dedicata alle conclusioni finali.

2.5 Forze agenti ed eventi (variabili) e le forze principali (variabili rilevanti)

Dare corpo a scenari di futuri possibili richiede di individuare, in un'esplorazione complessiva, le forze agenti ed eventi nonché le loro priorità. Per la numerosità delle forze che agiscono in tema di conciliazione lavoro-famiglia si presentano le forze agenti e principali in una tabella, nella quale si evidenziano i due ambiti principali di esplorazione, la famiglia ed il lavoro, e la loro relazione negli aspetti che riguardano la conciliazione lavoro-famiglia e lavoro-vita, nonché la certificazione aziendale family. Nella tabella troviamo quindi non solo le forze chiave, ma anche tutti gli elementi, indicati con micro-descrizioni, con i quali esiste un'intensa rete di connessioni causali.

Si utilizzano pertanto le informazioni e gli eventi rilevati dai partecipanti alle interviste, che rispondono alla domanda implicita "Cosa succede?" e "Cosa potrebbe succedere se...?" e si riportano pre-condizioni, condizioni e post-condizioni, cioè rispettivamente quelle condizioni necessarie perché l'evento occorra, quelle condizioni che sono contestuali all'evento o alla forza considerata oppure quelle condizioni che rappresentano le conseguenze. Individuare con accuratezza le forze agenti riesce a legare gli scenari alle preoccupazioni più profonde del decisore nelle circostanze che sta affrontando.

CLUSTER di forze agenti, cambiamenti ed eventi	FAMIGLIA	MICRO-DESCRIZIONI DI PRE / CON / POST - CONDIZIONI LAVORO	LAVORO-FAMIGLIA/VITA CERTIFICAZIONE FAMILY
CURA ED ASSISTENZA (FIGLI, ANZIANI E DISABILI)	<p>FIGLI: N. carichi di cura dei figli: responsabilità e oneri non sempre proporzionati al numero di figli; Distribuzione di responsabilità di cura fra genitori; Aspetto economico del mantenimento dei figli; Interferenza del lavoro nell'assolvimento delle responsabilità di cura; Desiderio di maternità (figli desiderati>figli nati) Calo del tasso di fecondità;</p>	<p>Lavoro retribuito come mezzo di sostentamento e finanziamento delle necessità dei figli; Carichi di cura dei figli come interferenza al lavoro; Incentivazione dell'imprenditoria nel campo dei servizi all'infanzia e agli studenti; Discriminazioni nell'accesso al lavoro delle donne con figli o potenziali mamme;</p>	<p>Conflitto/Interferenza famiglia-lavoro; Conflitto/Interferenza lavoro-famiglia; Conciliazione lavoro-famiglia come strumento di incentivazione alla natalità; Conciliazione lavoro-famiglia come strumento di innalzamento del livello di occupazione femminile;</p>
	<p>ANZIANI e DISABILI N. carichi di cura degli anziani e disabili; Distribuzione di responsabilità di cura fra i familiari; Aspetti economici della cura e assistenza del genitore anziano, parente anziano o del disabile; Necessità di passaggio da assistenzialismo ad empowerment attraverso la famiglia; Anziani e disabili in famiglia condizionano le scelte riproduttive;</p>	<p>Lavoro retribuito come mezzo di sostentamento e finanziamento delle necessità di cura, di assistenza o di ricovero in strutture residenziali o semiresidenziali; Carichi di cura degli anziani e disabili come interferenza al lavoro; Incentivazione dell'imprenditoria nel campo dell'assistenza e cura; Discriminazione sul lavoro dei caregivers (spesso donne); Discriminazione all'accesso al lavoro dei caregivers;</p>	<p>Conflitto/Interferenza famiglia-lavoro; Conflitto/Interferenza lavoro-famiglia; Conciliazione lavoro-famiglia come strumento di welfare familiare ad integrazione del welfare state (servizi di assistenza domiciliare e servizi di integrazione socio-sanitaria);</p>
PARI OPPORTUNITA'	<p>Equa distribuzione delle responsabilità familiari di cura; Equa distribuzione del lavoro non retribuito (lavori domestici, spese, manutenzione dell'abitazione, amministrazione contabilità familiare ecc....);</p>	<p>Questioni su: - pari opportunità di accesso al lavoro; - pari opportunità di carriera; - pari retribuzione per medesime mansioni;</p>	<p>Alleanza Sportelli di conciliazione lavoro-famiglia e Comitati Pari Opportunità; Conciliazione lavoro-famiglia come strumento di pari opportunità; Percorsi di certificazione come riflessioni ed interventi su questioni di genere;</p>

CLUSTER di forze agenti, cambiamenti ed eventi	FAMIGLIA	PRE / CON / POST - CONDIZIONI LAVORO	LAVORO-FAMIGLIA/VITA CERTIFICAZIONE FAMILY
<p>NUOVE STRUTTURE FAMIGLIARI</p> <p>Oltre alla famiglia tradizionale altre famiglie: monopersonali, coppie di fatto, famiglie monogenitoriali, coppie omosessuali, coppie nazionali mista, famiglie ricostituite.</p> <p>Immigrazione e bigamia;</p> <p>Famiglie con doppio reddito; coppie con unica fonte di reddito (breadwinner) e unica fonte di reddito della donna;</p> <p>Richieste di diritti all'omogenitorialità e di riconoscimento civile delle nuove famiglie.</p> <p>NUOVI EQUILIBRI / DINAMICHE FAMILIARI</p> <p>Diffusione di nuovi ruoli dei padri nell'accudimento ed educazione dei figli;</p> <p>Diffusione nuove dinamiche ed equilibri per la presenza di: padri soli con figli; coppie arcobaleno; coppie con solo reddito della donna;</p> <p>Precarietà nel ruolo delle famiglie di socializzazione delle nuove generazioni;</p> <p>Famiglia con nuovi compiti sussidiari al welfare tradizionale (ammortizzatore sociale).</p>	<p>Scasso dibattito o scarsa presa in carico di nuove realtà familiari nel diritto del lavoro o nella previdenza e nella contrattazione collettiva o decentrata;</p> <p>Scarsa sensibilità nella cultura organizzativa a lenti cambiamenti culturali (es. ruolo dei lavoratori-padri o padri single, donne in doppia carriera).</p>	<p>Esclusione e inclusione di alcune categorie di lavoratori appartenenti a un tipo di famiglia non riconosciuta dalla legislazione (es. congedi per assistenza al convivente malato);</p> <p>Conciliazione come necessità per tutti e per tutti i tipi di famiglie;</p> <p>Percorsi di certificazione come sviluppo di cultura organizzativa (di inclusione sociale).</p>	
<p>DIVERSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI LAVORATORI</p>	<p>Diversificazione delle organizzazioni (da strutture gerarchiche a strutture diffuse ed a rete);</p> <p>Diversificazione dei lavoratori (età, genere, livelli di istruzione, di competenze possedute, orientamento sessuale, appartenenza etnica e religiosa, di abilità e di profilo lavorativo).</p>	<p>DIVERSIFICAZIONE DELLE ORGANIZZAZIONI E DEI LAVORATORI</p> <p>Diversificazione delle organizzazioni (da strutture gerarchiche a strutture diffuse ed a rete);</p> <p>Diversificazione dei lavoratori (età, genere, livelli di istruzione, di competenze possedute, orientamento sessuale, appartenenza etnica e religiosa, di abilità e di profilo lavorativo).</p>	<p>Conciliazione lavoro-famiglia come regolatore di inclusione a percorsi di sviluppo professionale per merito e non per appartenenze;</p> <p>Esigenza di gestione della diversità nella conciliazione (no a percorsi standard);</p> <p>Richieste di competenze dei consulenti di certificazione di diversity-management;</p> <p>Conciliazione lavoro-famiglia come strumento di attenzione alla personalizzazione del rapporto di lavoro.</p>
<p>ISTRUZIONE</p>	<p>Cambiamento del livello di istruzione (come livello culturale complessivo delle famiglie);</p> <p>Difficoltà nel garantire gli attuali livelli di istruzione ai figli;</p> <p>Femminilizzazione dell'istruzione terziaria e ribaltamento nel livello di istruzione nella coppia (istruzione superiore della donna) e influenze nelle dinamiche intra-familiari;</p> <p>Cambiamento dell'età media alla prima maternità.</p>	<p>Cambiamento del livello di studio e frustrazione per le difficoltà di collocarsi adeguatamente sul mercato del lavoro;</p> <p>Competitività nell'accesso al lavoro;</p> <p>Comprensione di studio e lavoro.</p>	<p>Estensione della conciliazione lavoro-famiglia a forme di conciliazione lavoro-famiglia-formazione (formazione long-life learning).</p>

CLUSTER di forze agenti, cambiamenti ed eventi	PRE / CON / POST - CONDIZIONI		LAVORO-FAMIGLIA/VITA CERTIFICAZIONE FAMILY
	FAMIGLIA	LAVORO	
DEMOGRAFIA: NATALITA' IMMIGRAZIONE ED EMIGRAZIONE	NATALITA' Cambiamenti nel n. di componenti la famiglia; Cambiamenti della rete familiare (parenti prossimi e lontani); Cambiamenti del tasso di natalità degli stranieri.	Allungamento della vita lavorativa; Invecchiamento della forza lavoro.	Collasso del sistema pensionistico; Conciliazione lavoro-famiglia come calmieri dei possibili conflitti inter-generazionale.
	IMMIGRAZIONE Diversificazione delle famiglie: famiglie straniere, coppie di nazionalità mista; Diversificazione di appartenenza etnica e religiosa nello stesso nucleo; Diversificazione dei significati, valori e centralità della famiglia; Diversificazione delle aspettative di realizzazione di sé nella famiglia.	Diversificazione delle competenze possedute; Diversificazione dell'appartenenza religiosa. Diversificazione dei significati, valori e centralità del lavoro (rispetto a: ricchezza, guadagno, identità e riuscita sociale, altruismo, impegno, sfida, carriera, utilità sociale, individualismo e collettivismo, competizione, fatica, rischio, ecc...); Imprenditoria di immigrati e competizione.	Cambiamenti di esigenze di conciliazione lavoro-vita e di competenze specifiche per la diversity-management anche nei percorsi di certificazione aziendale family friendly.
CONFLITTUALITA' e ALLEANZE	EMIGRAZIONE Emigrazione per precarietà e difficoltà di occupazione giovanile; Frammentazione delle famiglie di origine per il fenomeno "fuga all'estero dei cervelli".	Perdita di competenze e capacità per le organizzazioni del territorio nei casi di "fuga dei cervelli all'estero".	Conciliazione lavoro-famiglia e lavoro-vita come freno all'emigrazione e alla fuga di cervelli.
	Conflittualità inter-familiare (nuovi ruoli e nuove difficoltà es. economiche e relazionali); Difficoltà di gestione del ruolo di genitore ed educatore; Instabilità familiari: separazioni, divorzi, tensioni scaricate anche sui figli e stalking; Violenze e maltrattamenti intra-familiare.	Conflittualità inter-generazionale (lavoratore anziano e nuove leve); Conflittualità di genere per carriera o per assenza di maternità; Conflittualità interpersonale nelle relazioni lavorative; Violenze e aggressività lavorative (molestie sessuali al lavoro, mobbing, harassment).	Conciliazione lavoro-famiglia con finalità di benessere psico-fisico; Certificazione con finalità di far emergere fenomeni organizzativi di violenze e aggressività lavorative (molestie sessuali al lavoro, mobbing, harassment); Conciliazione come alleanza azienda-famiglia (es. premio natalità, borse di studio figli studenti, miglioramento prestazione lavorativa).
continua	CITTADINANZA DELLE FAMIGLIE Senso di cittadinanza sociale delle famiglie (soggetto su cui investire).	CITTADINANZA ORGANIZZATIVA Senso di cittadinanza organizzativa (identificazione lavoratori-azienda).	

CLUSTER di forze agenti, cambiamenti ed eventi	FAMIGLIA	PRE / CON / POST - CONDIZIONI LAVORO	LAVORO-FAMIGLIA/VITA CERTIFICAZIONE FAMILY
continua ALLEANZE	Cambiamenti delle alleanze: - scuola-famiglia; - nelle reti associative familiari; - nel buon vicinato; - nel volontariato; Rischio isolamento delle famiglie.	Alleanza win-win azienda-lavoratore (allineamento intenti e finalità reciproche); Bisogno di alleanze inter-organizzative (specie per la PMI trentina); Responsabilità sociale d'impresa; Necessità di cultura manageriale verso la conciliazione come alleanza win-win;	Conciliazione lavoro-famiglia attraverso la promozione di alleanze territoriali (distretti famiglia; collaborazioni pubblico-privato, profit e no profit; convenzioni supporto familiare); Sussidiarietà tra pubblico e privato.
ICT, INNOVAZIONE TECNOLOGICA	Ribaltamento delle competenze informatiche in famiglia (nativi digitali); Dipendenza da ICT nei comportamenti di vita quotidiani e di comunicazione in famiglia; Azzeramento delle distanze fisiche; Forza degli attori (famiglie), come attori globali.	Dipendenza delle aziende da ICT, sia per la produzione che per la comunicazione; Pressione della necessità di innovazione; Costi economici di investimento ICT; Cambiamento delle competenze richieste nel lavoro; Globalizzazione e aziende attori globali;	ICT come strumento di conciliazione lavoro-famiglia (telelavoro, smart working, ecc...) Conciliare lavoro-famiglia con nuove ICT è lavorare meglio e lavorare meno
POLITICHE PER LA FAMIGLIA; POLITICHE PER LA CERTIFICAZIONE AZIENDALE FAMILY FRIENDLY (INCLUSIONE, ESCLUSIONE)	POLITICHE PER LA FAMIGLIA Probabile riduzione delle risorse di bilancio dell'Ente pubblico per le politiche familiari; Sviluppo di politiche di supporto non economico per le famiglie (es. Pubblico come regia e facilitatore di processi di welfare mix); Percezione di scarsa equità dell'attuale sistema della fiscalità dei carichi di famiglia; Incentivazione delle politiche abitative per le famiglie; Bisogno di nuove politiche tariffarie e fiscali per le famiglie; Necessità di riorganizzare il tempo in famiglia, Carenza di cibo ed acqua (anche in Trentino)	Possibile riduzione delle disponibilità dei bilanci pubblici (es. per finanziamenti della certificazione aziendale family friendly); Possibile selezione naturale (estinzione) delle organizzazioni non certificate family; Esclusione/Inclusione delle rappresentanze sindacali dalle negoziazioni aziendali nei percorsi di certificazione; Esclusione/Inclusione di alcune categorie di lavoratori (es. lavoratori autonomi, personale a tempo determinato, personale turnista) dalle azioni di conciliazione lavoro-famiglia; Interesse dell'azienda solo per il marchio;	POLITICHE PER LA CERTIFICAZIONE FAMILY Serve capacità del sistema di autosostenersi e di autofinanziamento; Istituzione di un sistema premiante le certificazioni familiari: vantaggi in gare d'appalto, forniture ecc...; Percezione individuale di esclusione da alcuni percorsi di certificazione, da alcuni interventi di conciliazione lavoro-famiglia (non tutto è per tutti: es. flessibilità orari); Rischio "conciliazione a tutti i costi"; Emergono nuovi punti di vista sulla conciliazione lavoro-vita;
CUSTOMER SATISFACTION	Valutazione delle ricadute del servizio e degli interventi di conciliazione lavoro-famiglia da parte delle famiglie, lavoratori e aziende; Rilevazione del benessere dell'individuo, del clima aziendale, nella vita familiare. Evidenza di nuovi punti di vista delle ricadute.		

2.6 Narrazioni: 3 scenari futuri della conciliazione lavoro-famiglia

Gli scenari elaborati non sono realtà future, ma soltanto un mezzo per rappresentarla. In tale logica è fuori luogo attribuire probabilità di accadimento: si accetta dunque l'incertezza come caratteristica di fondo, ineludibile, anche se ci si affida ad una solida base di analisi ed esplorazione dei fatti, così come illustrati e rilevati nelle interviste e nell'analisi demografica. Nei tre successivi paragrafi si presentano tre scenari di futuri possibili. Uno scenario potrebbe essere definito "ottimale" per le esperienze ed i vissuti raccontati, uno è quello di contrasto, dove si narrano difficoltà di riproducibilità sia culturale che biologica. Il terzo è uno scenario altamente provocatorio. Le tre narrazioni sono storie che legano eventi passati e presenti a possibili eventi futuri: pur condividendo alcune dimensioni comuni, sono strutturalmente diverse le une dalle altre. In una rappresentazione tridimensionale gli scenari si collocano in uno spazio definito da tre forze principali polarizzate, che si ritengo avere, fra tutte, le forze considerate principali, il massimo impatto e la più elevata incertezza. I tre assi di incertezza sono:

- *esclusione-inclusione sociale*: la forza polarizzata positivamente di inclusione sociale si riferisce a quella situazione in cui, in riferimento a una serie di aspetti multidimensionali (che definiscono l'opportunità sostanziale degli individui di vivere l'esperienza di conciliazione lavoro-famiglia secondo i propri valori e le proprie scelte e di migliorare le proprie condizioni), tutti gli individui e i gruppi (es. categorie di lavoratori) godono degli standard essenziali della conciliazione lavoro-famiglia, le disparità tra le persone e i gruppi sono socialmente accettabili e il processo, attraverso il quale vengono raggiunti questi risultati, è partecipativo e ritenuto sufficientemente equo;
- *conflittualità-alleanze inter-familiari e sociali*: la forza polarizzata positivamente di alleanza inter-familiare e sociale ha a che fare con il superamento dell'azione e delle capacità dell'individuo nella gestione del bilanciamento lavoro-famiglia e si esplica attraverso alleanze interpersonali e fra famiglie e sussidiarietà fra pubblico e privato. Per contro la conflittualità è un'interferenza reciproca fra persone, famiglie, gruppi di lavoratori, aziende ed istituzioni, che si manifestano con reazioni adienti oppure evitanti.
- *soddisfazione-insoddisfazione (customer satisfaction)*: la forza polarizzata positivamente di soddisfazione dei lavoratori, delle famiglie, delle aziende relativamente alla risposta degli interventi di conciliazione lavoro-famiglia ai loro bisogni e alle loro aspettative (qualità attese). Per contro l'insoddisfazione è la percezione di inadeguatezza degli interventi di conciliazione.

Lo spazio degli scenari generato su questi assi è il seguente:



2.6.1 Conciliazione contestata dagli esclusi: rischio riproducibilità culturale e biologica?

① - “Sono le 6 di mattina, abbraccio mio figlio di 2 anni. L’ho svegliato presto perché devo andare al colloquio con l’Organo di Tutela per Single e Coppie omosessuali adottanti, per il suo affidamento. Tutto si fa on line, ma per queste pratiche ci si presenta ai tutelanti legali del Piano Natalità con il proprio I-De (Identification Device) ed il proprio Mirror Life Slide. In realtà I-De non è soltanto un microdispositivo sottocute per l’identificazione personale ma è un archivio digitalizzato del profilo anagrafico, professionale, sanitario, legale e sociale. Rileva la prestazione fisica, mentale, lavorativa, le relazioni sociali, le anomalie fisiologiche e stati d’animo attraverso la conduttanza neurale, elettrodermale e vocale. Tutti i report sono scritti su Mirror Life Slide che è il foglio-tavoletta avvolgibile video-archivio di tutte le attività archiviate. Io soffro, come molti anziani, giovani e bambini, di slump depressivo ed insonnia: sono infelice, sola e sopporto conflitti, rivendicazioni e mortificazioni anche nel cyberspazio. Assumo farmaci per il controllo dell’umore e del pianto.

Lacrime? Ho un lontano ricordo di lacrime tiepidi in un materno abbraccio consolatorio. Io ora devo affrontare la richiesta del padre di mio figlio, indiano, ingegnere bio-meccanico alla NanoTech da 3 anni, da 10 in Trentino. L’accordo era chiaro: niente matrimonio. Abbiamo vissuto insieme solo 8 mesi. Ora lui ha registrato anagraficamente la sua omosessualità e la sua attuale convivenza con un compagno ed assieme chiedono il piccolo. Io non trovo soluzione alle mie difficoltà di mamma: in valle ci sono 2 nidi, uno è aziendale e lì hanno precedenza i lavoratori di aziende certificate Family, l’altro è per figli di padri soli e non mi posso permettere il Virtual-Tutor di sorveglianza. I miei genitori vivono da soli, uno a Trento ed uno qui in valle. Erano colleghi, poi mio padre ha fatto carriera e lei non ha mai accettato il suo successo, che era in parte suo: l’azienda non voleva investire su una donna macedone. Lei è scappata via dalla morsa del mobbing aziendale e dell’harrasment coniugale.

Da quel giorno scompare 1 famiglia e rimangono 3 solitudini! Il padre di mio figlio ha stabilità di lavoro e di rapporto affettivo, il suo compagno può dedicarsi al piccolo, ha una rete familiare più numerosa (un suo familiare pratica la poligamia) ed abitano a Trento. Tutto gioca a suo favore, anche il suo Mirror-Life Slide confermerà questa analisi: rischio di non avere neppure l’affidamento condiviso. Ora gli omosessuali trovano patrocini legali gratuiti, mentre io sono in una associazione di famiglie come socio non attivo e ho pochi servizi. Per di più vedo intorno a me vecchi colleghi che hanno la tutela legale aziendale Family gratuita, non cedibile. Ne hanno diritto e non la sfruttano, mentre io non ne ho diritto e mi servirebbe urgentemente. E pensare che avevo molte aspirazioni: ho studi post-laurea, una carriera di studentessa di successo, un periodo di ricerca all’estero ed ora rischio la povertà. Il mio WIN di cittadinanza (work-if-need) è nella forma job-sharing. Anche la mia abitazione è house-sharing con marchio Family. Inizialmente il proprietario ospitava, oltre a me, famiglie in vacanza in offerte Family, ora arrivano solo turisti single con partner virtuali. Il mio WIN condiviso è a livello 1 su 6 per la conciliazione. In pratica è un’offesa per una giovane mamma: sono esclusa da aiuti diretti di conciliazione lavoro-famiglia, che sono rivolti ad altri colleghi e non ai WIN, come me. L’unico intervento di cui “godo” è la formazione per sensibilizzare il management su questi temi... I lavoratori anziani non lasciano campo ai colleghi più giovani; per di più non condividono le loro conoscenze, poiché lavorano in smart-working in ufficio-cyberspace.

Mi dicono: “Figli e lavoro si può! Ce l’abbiamo fatta noi; ce la farai anche tu!”, ma ora è diverso. I vicini non mi conoscono e le amiche non vogliono saperne di bambini. Il lavoro job-sharing è collaborazione solo nel nome, in pratica il mio collega sfrutta le difficoltà di gestire mio figlio per conquistarsi un’occupazione più stabile. Pare che da un anno stia nascondendo alle rilevazioni la malattia neurologica di sua madre. Sa che l’azienda non investe su chi potrebbe assentarsi! Le cose potrebbero mettersi male anche per lui. L’azienda ha rifiutato il progetto europeo FAHFA.2 (Family-Help for All), cioè il livello 2 di certificazione family con servizi base estesi a tutti. Mantiene i livelli per chi ha diritti acquisiti e promuove solo quelli per le professionalità altamente specialistiche. Non riesco a capire perché ancora si usi la parola “family” che non rappresenta più una realtà! Di famiglia c’è solo il desiderio!

2.6.2 Family e Smart Working 2.0: lavorare meglio e lavorare meno!

② - “Sono le 8. Fra un po’ arriverà l’educatore accreditato del servizio Baby at Home & Work, come servizio alternativo ai nidi. Si tratta di una delle offerte di servizi domiciliari del Nuovo Welfare Aziendale. Mia moglie è già al lavoro: è consulente Family e formatrice cognitiva. Pratica il neurofeedback. Il suo utilizzo sugli anziani è per il mantenimento dei livelli cognitivi, negli adulti controlla gli umori e per i bambini è efficace rimedio per l’iperattività e le fobie. Lei utilizza il neurofeedback come tecnica formativa a potenziamento di stili di leadership e manageriali nel diversity-management e nella conciliazione lavoro-famiglia, attraverso esperienze virtuali di simulazione, da trasferire poi nelle relazioni lavorative. Io invece sono ingegnere informatico: ormai è una professione storica! Sono libero di lavorare quando, quanto e dove voglio purché periodicamente mi sottoponga al monitoraggio del rischio workaholism, la dipendenza dal lavoro.

La sicurezza e salute nell’ambito lavorativo comprende anche il benessere familiare e sociale e la qualità delle relazioni familiari, amicali e sociali: i figli sono rari e sono un investimento per i genitori e per la società. I Piani pubblici per la Natalità sono attenti a evitare lo spillover-effect, monitorando i livelli di stress lavorativo, parentale e sociale e le loro influenze nei contesti di vita. In azienda ci sono servizi time-saving e servizi di benessere: il maggiordomo inter-aziendale, l’uso per motivi familiari dell’auto aziendale senza guidatore, la mensa aziendale con pasti “fast at home”, servizi aziendali di lavanderia e disinfezione dei digital-dress a led, servizi educativi tradizionali e di Virtual-Tutor di sorveglianza per bambini e anziani, supporto psicologico bio-neurofeedback e della genitorialità, tutto on demand negli spazi trasformati aziendali, garantiti a tutti.

La mia azienda ha approvato l’alleanza inter-generazionale che prevede il massimo rispetto dei ritmi di vita-lavoro dei lavoratori anziani e delle donne in gravidanza, con progetti di mentoring on-line a giovani professionisti in cambio di transizioni soft al pensionamento di quelli anziani o al rientro dopo la nascita dei figli. Per molti è data facoltà di fare riposi a scelta, con rispetto di tutte le esigenze per le diverse appartenenze etniche e religiose. Ha promosso la fruizione di congedi parentali retribuiti anche ai nonni lavoratori, il finanziamento delle azioni di buon vicinato, del volontariato e degli studi dei figli purché si presti anche un servizio, con modalità libere, utile all’azienda o ai familiari dei lavoratori.

Ora c’è una novità: a mia moglie, consulente Family, è richiesto solo di organizzare la dimensione inter-organizzativa perché le certificazioni volontarie family all’interno delle aziende ora sono totalmente autogestite. Alcuni ci ricordano che all’inizio il percorso era incentivato dal pubblico; ora è diventato maturo e si autosostiene con le risorse e le competenze interne. Rimane la partecipazione collettiva alla stesura dei piani di attività: un’azione è inserita se è chiaro l’income per l’azienda. Lo stato ora partecipa nella fiscalità del sistema Family: tutti i servizi e benefit sono defiscalizzati sia per i lavoratori che per l’azienda. L’azienda inoltre non subisce lo split payment pubblico sui propri incassi. L’aumento di paga è una richiesta superata: ora si partecipa al Piano Benefit e Servizi. Anche le negoziazioni sindacali investono su questo tipo di relazioni industriali.

Le aziende che non hanno fatto percorsi di certificazione family, hanno perso le loro migliori risorse, non hanno potuto avere commesse, né hanno vinto appalti e gare pubbliche, poiché il sistema premiante e fiscale ha avvantaggiato quelle certificate.

L’Agenzia provinciale della Famiglia è cabina di regia nel fare cultura di conciliazione nella rete Trentino-Network-educante e nella gestione delle alleanze territoriali pubblico e privato, profit e no-profit. Qualche giorno fa ha celebrato il venticinquesimo anniversario dall’istituzione della sua prima équipe di Previsione Sociale ed ha premiato le aziende auditate e certificate Family & Smart Working di prima generazione.

Il sistema Family è diventato un circolo virtuoso! Si lavora meglio e si lavora meno!”

2.6.3 Conciliazione contestata dai beneficiari: conciliazione a tutti i costi?

③ - *“Sono Olaf, ho 9 anni e sono figlio di due chirurghi-nanotecnici. Lavorano, a volte anche di notte, alla TecnoClinica a Trento nello stesso Lab. Lì è proprio forte: si vedono cose enormi, ma in realtà sono piccolissime. Lo hanno spiegato con un video a tutti i bambini che hanno partecipato alla giornata Family in Azienda. I miei genitori stavano lavorando. In realtà io ho visto quelle immagini diverse volte, quando aspettavo mamma o papà, in compagnia del mio Virtual-Tutor dell’azienda, che mi sorveglia. Mio fratello ha 3 anni e sta al micro-nido aziendale. Il nido si chiama “Cuccioli d’uomo 24H”. Non mi piace questo nome, sembra il nome di un laboratorio di nanotecnologie. Chissà, magari lo è veramente... Vedo poco mio fratello, ma già sono fortunato ad averne uno. Mamma lo porta lì presto. Ritorna con papà quando termina il lavoro ed è quasi sempre notte. Mamma invece arriva da sola e porta sempre qualcosa: la spesa che le arriva dai fornitori direttamente nel magazzino del Lab, i micro-pasti Family aziendali o i nostri digital dress igienizzati dal servizio interno.*

Quelli di mio fratello rimangono lì, al nido. Anche i miei libri digitali, i micro-badge per la piscina e per le lezioni in video-chiamata di cinese, i cerotti transdermici per la mia allergia e persino i documenti dei loro risparmi hanno il marchio TecnoClinica&Family. Non so quanto costano queste cose, forse sono gratis, so però che la mamma all’inizio era soddisfatta ed ora si lamenta perché c’è sempre qualcosa che non va. Poi alla survey della customer satisfaction per la certificazione family mette sempre ottimi voti. Ieri è arrivata con la “spesa verace”, sono le verdure dell’orto tradizionale family aziendale, che io ho visto sul tetto dell’azienda solo una volta. Quel giorno ho chiesto “Come funziona l’orto?”. La risposta è stata: “Non funziona, cresce, se curato”. Qualcuno sottovoce ha aggiunto: “Un po’ come dovrebbe essere per noi umani”. Ieri sono andato alla piscina aziendale accompagnato dai Nonni Bis, vecchietti ex lavoratori, quasi tutti centenari. Io li chiamo digital-men 1.0. Ancora mi prendono per mano: che teneri! Sorridono e mi ascoltano; allora sono contento anch’io.”

“Ho 15 anni, mi chiamo Libera e vivo con il mio papà a Trento. È ingegnere alla Minibuiders3. Si occupa di stampanti 3D e il suo progetto in Italia ha questo titolo “Piccoli robot per volumi infiniti”, ma il progetto è internazionale, i server sono in Antartide e gli ingegneri sono a casa loro. Ovunque in casa c’è quello slogan che mi è venuto a noia, mentre lui ne è davvero orgoglioso. Io lo guardo lavorare nel nostro open space ultra moderno. In realtà tutto è aperto, perché così poteva sorvegliarmi quando ero più piccola. La convivenza non era priva di qualche mia invasione nel suo mondo di lavoro, che anche per dispetto gli confezionavo a dovere! Lui nella messaggistica con i colleghi si giustificava: “Interferenza family!”, ma io ancor oggi non riesco a capire quando lavora, quando termina, quando è in vacanza, quando posso chiedergli qualcosa o quando poter sentire in casa la metal-music che ascolto da anni soltanto con micro-auricolari, oppure quando è ora di mangiare e di dormire. Lui diceva che uno smart-worker è libero da orari di lavoro e pronto per l’insight e la creatività. Ora forse anche lui ha qualche dubbio.

All’inizio era felice e c’era qualche momento di intimo relax. Adesso la sua vita e la mia sono una vera confusione. Ricordo che da piccola ci si addormentava assieme nel letto; ora il sonno è on-demand, controllato da polisonnografia3H, ci ristora con 3 ore soltanto e poi ci si risveglia. Quando mio padre è con me, spesso è noioso e distaccato. Anche al mare partecipa agli after-work. Sabato arriva la nonna; starà con noi finché non sarà in grado di utilizzare da sola l’esoscheletro. Papà dovrà occuparsi un po’ di lei perché il caregiver aziendale Family Home-Care viene a casa dalle 8 alle 13. La nonna chiacchera ed è lamentosa ... la sua invadenza non ha limiti. Lui diventerà nervoso. Ed io, che sono nata da anonima donatrice di ovulo e di gravidanza, non ho altro genitore da cui andare...”

Una flash-new titola “La rete associativa Famiglie trentine, che da anni sostiene i lavoratori e sensibilizza le aziende per realizzare flessibilità di orario, smart-working, servizi e benefit di work-life balance, dà voce di nuovo alle famiglie, ma questa volta tramite due racconti di bambini: al Family Festival 2040 è scoppiato un finimondo!”

2.7 Brevi riflessioni sull'esercizio di futuro

Partendo dall'ultimo scenario si sottolinea come la narrazione possa diventare provocazione: invita cioè alla reazione per la sfida che lancia al decisore. Contrasta gli assunti comuni ed i modelli mentali del decisore in quanto lo scenario prende in considerazione aspetti che defocalizzano la sua attenzione. L'insoddisfazione che proviene dai beneficiari degli interventi di conciliazione lavoro-famiglia ci aiuta a vivacizzare la narrazione. Dall'altra parte rappresenta un elemento a sorpresa, imprevisto ma plausibile in futuro, o forse attuale e tenuto nascosto. Ciò che qui interessa non è quanto questo possa risultare vero nei fatti, ma quanto piuttosto questo scenario riesca a far riflettere, a ragionare e ad agire oggi. Questo scenario si propone come efficace esempio di "thinking the unthinkable".

Anche nel secondo scenario, quello che possiamo definire ottimale, si prende in considerazione un evento, più lento e meno impattante del precedente, ma ugualmente sorprendente, che è rappresentato dalla scomparsa della figura del consulente *Family (Audit)*. Al momento si dimostra essere una figura professionale emergente in una società che rende porosi i confini fra famiglia e lavoro e che tenta di attrezzarsi con la formazione e l'immissione in campo di nuovi professionisti. Anche qui, non è rilevante attribuire una probabilità di accadimento, bensì quanto l'informazione possa dare forma alle decisioni di oggi.

La valutazione complessiva dell'esercizio previsivo deve evidenziare un punto di debolezza rilevante che riguarda l'apporto del solo contributo personale nella costruzione degli scenari. Pur potendo sfruttare la partecipazione qualificata di più soggetti nella fase delle interviste, il successivo passo della sintesi nelle narrazioni, qui necessariamente individuale, risulta limitato dall'assenza di partecipazione multipla. Il risultato è dunque privato delle potenzialità del metodo degli scenari non solo perché è mancata l'incentivazione reciproca fra i partecipanti nell'immaginazione e creatività, ma anche perché è lacunosa nel supporto democratico alla successiva *policy making*. Gli scenari elaborati individualmente sono comunque originati da diverse forme di *expertise* e diversi tipi di conoscenza da parte degli intervistati dei contesti aziendali e familiari. Chi scrive ha fatto propri i diversi punti di vista e nella fase della narrazione ha mantenuto tutti gli scenari altamente dinamici ed aperti a revisioni, precisazioni, dettagli utili ed informativi sugli sviluppi potenziali e sulle implicazioni possibili.

Si mette in evidenza inoltre un aspetto interessante a commento di questo elaborato che riguarda l'uso competitivo e l'uso cooperativo delle riflessioni e delle azioni che potrebbero emergere. Il primo ha a che fare con il potenziale uso a disposizione delle organizzazioni, le quali, attraverso le politiche aziendali di conciliazione lavoro-famiglia, potrebbero comprendere e sfruttare la leva competitiva in particolare nel reperimento e nella fidelizzazione delle migliori risorse umane, offrendo vantaggi e strumenti operativi di *work-life balance*. In tal senso è da riconoscere però che il percorso svolto e l'ampiezza della finestra temporale non sono definiti in modo del tutto appropriato a questo scopo di strategia organizzativa.

Il secondo è un uso corporativo riferito alla finalità di perseguire un benessere generale e complessivo, trasversale, supportato da una cultura politica di sviluppo non solo dell'individuo e della famiglia, ma anche delle organizzazioni e del territorio del Trentino. In tale direzione gli scenari sono utilizzabili da comunità (per esempio dalla comunità dei consulenti e valutatori *Family Audit*) o da istituzioni (come l'Agenzia provinciale per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili o il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio). In ogni caso l'utilizzo degli scenari nelle decisioni deve essere preceduto da una fase propeudeutica di comprensione e accettazione dei ragionamenti utilizzati per costruirli.

Parte III – Conclusioni

3.1. Considerazioni finali

Nelle fasi precedenti l'esercizio ha permesso, a partire dalla definizione del problema e del contesto su cui incide, di descrivere i futuri possibili e le forze che agiscono nel determinarli. Lo sforzo compiuto è stato quello di individuare le forze agenti principali e fare in modo che gli scenari diventassero specchio delle preoccupazioni più profonde, e talvolta inespresse, del decisore e delle circostanze che deve affrontare.

In questa sede, che rappresenta la conclusione dell'elaborato, l'intento è quello di accennare ad alcune considerazioni complessive circa l'applicazione e gli sviluppi di quanto presentato, rimandando ai decisori, destinatari di questo impegno, l'elaborazione di piani di azione legislativa, normativa oppure operativa.

Questi scenari decisionali, esplorando i fatti e le informazioni potenzialmente strategiche, puntano alle percezioni mentali dei decisori. L'ambizione è quella di dare percezioni vivaci ed inattese (Wack 1985), per decidere meglio oggi. In tal senso si deve riconoscere che, se da una parte lo sguardo interdisciplinare degli scenari proposti e la collocazione su un'area, definita territorialmente, potrebbero risultare elementi a favore per decidere come e dove intervenire, dall'altra l'orientamento della cultura politica, che rifugge da sorprese e imprevisti e dal ragionamento su obiettivi a lungo termine, potrebbe rappresentare una resistenza all'utilizzo di questi strumenti, che per loro natura riguardano proprio la gestione dell'incertezza.

Una prima considerazione che intendo portare in questa conclusione è riferita al modo con cui le persone controllano le informazioni e i meccanismi del pensiero che guidano i processi di decisione. Capire come funziona il ragionamento umano ci permette di coglierne anche i limiti e di individuare le potenzialità e le strategie che possono essere sfruttate con la presentazione degli scenari, come si vedrà nel prossimo paragrafo.

Un'ulteriore considerazione è riferita alla difficoltà nell'elaborazione e nella narrazione degli scenari che in qualche modo sono limitate per le stesse ragioni per cui viene limitata la presa di decisioni: la focalizzazione su un problema, la razionalità limitata, i persistenti modelli mentali, che governano il nostro ragionamento, compromettono la ricerca di informazioni ed il pensiero creativo.

3.2. Utilizzo degli scenari nella presa di decisioni: superare i modelli mentali

Gli scenari ampliano il quadro mentale, considerano possibili sorprese, indicano una serie di sviluppi plausibili, rifiutando l'idea di un unico percorso inevitabile, stimolando riflessioni sulle sottostanti assunzioni e mettendo alla prova la robustezza delle strategie.

Ai fini della presa di decisioni gli scenari sui futuri possibili forniscono informazioni iniziali, che possono essere anche parziali, ma hanno il merito di guidare la riflessione e la ricerca successiva di informazioni. La psicologia del pensiero ci descrive l'individuo particolarmente incline alla pseudodiagnosi, cioè tende a trascurare informazioni utili per una efficace diagnosi e una buona presa di decisione e ciò avviene per fattori squisitamente cognitivi. L'individuo tende a focalizzarsi, a fissarsi cioè su una rappresentazione di un problema e non su altre. Le rappresentazioni alternative, se adeguatamente elaborate, diventano determinanti sia per le ulteriori ricerche di informazioni, sia per la decisione finale.

Le rappresentazioni sono modelli semplificati della realtà, di situazioni ipotetiche o immaginarie, di nozioni materiali o di concetti astratti, che guidano il modo di pensare e di agire (Johnson-Laird, 1983; Legrenzi, Girotto e Johnson-Laird, 1993), talvolta verso fallacie sistematiche. La focalizzazione implica che nel prendere decisioni le persone spesso si ritengono soddisfatte di una ricerca incompleta di alternative possibili, tralasciando così azioni alternative. Quando infatti per prendere una decisione è disponibile una singola opzione e mancano alternative evidenti, vi è la tendenza naturale alla focalizzazione. Il fenomeno della focalizzazione dimostra come l'individuo si discosta da principi di razionalità: se un individuo non sa nulla delle alternative a un particolare corso di azione, non riesce a valutarne l'utilità, né a confrontarla con altre. È dunque buona norma che i decisori prendano esplicitamente in considerazione i corsi di azioni alternative. In tal senso gli scenari di futuri possibili offrono l'opportunità di vedere il mondo in modi nuovi e di condurre a diversi modi di agire (Chermak e Walton, 2006).

L'individuo è un agente a razionalità limitata per la limitatezza delle informazioni acquisite e per il limite delle risorse cognitive disponibili (Simon, 1982). Questi limiti ostacolano la creatività autentica e la defocalizzazione. È da riconoscere che gli scenari futuri, intesi come metodi, aiutano a fare inferenze fino a decisioni e soluzioni, più o meno creative, dei problemi, cercando di migliorare la ricchezza informativa e la diversificazione di rappresentazioni.

Sia la presa di decisione che l'attività di costruzione degli scenari futuri richiedono e sollecitano il superamento della cognizione individuale, del conformismo e del pensiero di gruppo, permettendo ad una comunità di cooperare, mantenendo prestazioni intellettuali affidabili, attraverso metodi efficaci di formazione del consenso. In altri termini richiedono e promuovono l'intelligenza collettiva cioè "la capacità di una comunità umana di evolvere verso una capacità superiore di risolvere problemi, di pensiero e di integrazione attraverso la collaborazione e l'innovazione" (Pór, 1995).

Un possibile utilizzo del metodo degli scenari è rappresentato dunque dalla partecipazione ai processi di governance (Pacinelli, 2008), dimostrando le opportunità di un recupero della relazione, spesso compromessa, fra governo, anche locale, cittadini ed associazioni, che in tal modo potrebbero contribuire al *policy making*.

I temi della collaborazione, dell'innovazione e della costruzione e coinvolgimento del partenariato costituiscono aree importanti negli attuali sistemi di *welfare* territoriale e aziendale e nelle politiche per la famiglia. A livello personale queste rappresentano una sfida, avendo scelto recentemente questo ambito come sviluppo professionale: è una sfida, in quanto richiede affrontare criticità e contraddizioni, con motivazione e senso di responsabilità. Necessita mettere in campo azioni di collaborazione interdisciplinari e linee di innovazione, sfruttando anche nuove competenze di previsione sociale, utili per saper meglio orientare lo sguardo verso il futuro e ottenere feedback dai futuri possibili.

Bibliografia

- Bell, W. (2003). *Foundations of Futures Studies: Human Science for a New Era*, vol. I History, Purposes and Knowledge. Transaction Publishers, New Brunswick (NJ)-London.
- Chermak, T. e Walton, J.S. (2006). Scenario planning as a development & change intervention, *Int. Journal of agile systems and management*, 1, 46-59.
- De Jouvenel, B. (1967). *The art of Conjecture*. Weidenfeld and Nicholson London (trad. it. *L'arte della congettura*, Vallecchi, Firenze 1966).
- De Jouvenel, H. (2000). A Brief Methodological Guide to Scenario Building. In *Technological Forecasting and Social Change*. 65, 37-48.
- Ghislieri, C., Colombo, L. e Piccardo, C. (2010). La conciliazione tra lavoro remunerato e resto della vita. In Argentero, P., Cortese, C. e Piccardo, C. (a cura di) *Psicologia delle risorse umane*. Raffaello Cortina Editore. 257-274.
- Hammer, Kossek, Anger, Bodner e Zimmerman (2011). Clarifying Work–Family Intervention Processes: The Roles of Work–Family Conflict and Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 2011, 96, 1, 134–150.
- Johson-Laird, P.N. (1983). *Mental models: Towards a cognitive science of language, inference, and consciousness*, Cambridge, Cambridge University Press. (trad. it. *Modelli mentali. Verso una scienza cognitiva del linguaggio, dell'inferenza e della coscienza*. Bologna, Il Mulino, 1988).
- Kahn, H. e Wiener, (1967). *The Year 2000. A Framework for Speculation on the Next Thirty_Three Years*. New York, Macmillan.
- Kossek, Hammer, Kelly e Moen (2014). Designing Work, Family & Health Organizational Change Initiatives. *Organizational Dynamics*. 43, 53—63.
- Legrenzi, P., Girotto, V. e Johnson-Laird, P.N. (1993). Focusing in reasoning and decision-making. In *Cognition*. 49, 37-66.
- MacDermid, S.M. (2005). “(Re)considering conflict between work and family”. In Kossek, E.E. e Lambert, S.J. (a cura di), *Work and Life Integration*. Erlbaum, London, 19-40.
- Pacinelli, A. (2008). *Metodi per la ricerca sociale partecipata*. Milano, Franco Angeli.
- Poli, R. (2012). L'anticipazione e i suoi molti aspetti. In Arnaldi e Poli. *La previsione sociale. Introduzione allo studio dei futuri*. Roma, Carrocci Editore.
- Pór, G. (1995). *The Quest for Cognitive Intelligence*. In Kazimierz Gozdz. *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business*. New Leaders Press.

Rosen (1985). *Anticipatory Systems. Philosophical, Mathematical, and Methodological Foundations*. Oxford, Pergamon Press.

Rothbard (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family. *Administrative Science Quarterly*, 46, 655-684.

Sartori F. (2003). Famiglia e transizione ai ruoli adulti, in *Tra modernità e tradizione: la condizione giovanile in Trentino*, a cura di Buzzi C., Bologna, Il Mulino.

Sartori F. (2009). *Differenze e disuguaglianze di genere*, Bologna, Il Mulino.

Scearce, D. e Fulton, K. (Global Business Network Community, 2004). *What if?. The Art of Scenario Thinking for Non Profits*. California, Global Business Network.

Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted Waters Ahead. In *Harvard Business Review*, 63, 73-89.

Sitografia

<http://www.statweb.provincia.tn.it/indicatoristrutturali/>

<http://www.statweb.provincia.tn.it/annuario>

http://www.provincia.tn.it/binary/pat/banner/libro_bianco_politiche_familiari_pat.1249291120.pdf

Allegato: traccia interviste semi-strutturate

FAMIGLIE

1. Come cambieranno le famiglie?
2. Qual è il principale problema del futuro per la famiglia?
3. Supponga che io sappia come andranno le cose per la famiglia (2040), cosa vorrebbe sapere da me?
4. Se le cose per le famiglie andranno bene, quale sarebbe un risultato desiderabile? (usare ottimismo ma anche realismo)
5. Al contrario se le cose per le famiglie andranno male, di cosa dovremmo preoccuparci?
6. Guardando all'interno delle famiglie, quali cambiamenti dovrebbero essere introdotti per rafforzare le possibilità di esito positivo (specie nell'ambito lavorativo)?
7. Come dovrebbe cambiare la cultura, lo stile di vita, i tempi di vita familiare/sociale?
8. Guardando al passato, quali sono stati gli eventi più significativi che hanno portato allo stato attuale?
9. Guardando al futuro, quali sono le azioni prioritarie che dovrebbero esser fatte al più presto?
10. Se non ci fossero ostacoli e lei potesse prendere delle decisioni che ritiene più adatte, cosa farebbe?

LAVORO e ORGANIZZAZIONI/AZIENDE (e GESTIONE DELLE RISORSE UMANE)

1. Come cambieranno le organizzazioni/le aziende/il lavoro?
2. Qual è il principale problema del futuro per le organizzazioni?
3. Supponga che io sappia come andranno le cose per le aziende (nel 2040), cosa vorrebbe sapere da me?
4. Se le cose per le organizzazioni/il mondo produttivo (beni e servizi) andranno bene, quale sarebbe un risultato desiderabile? (usare ottimismo ma anche realismo)
5. Al contrario se le cose per le aziende andranno male, di cosa dovremmo preoccuparci?
6. Guardando all'interno delle organizzazioni, quali cambiamenti dovrebbero essere introdotti per rafforzare le possibilità di esito positivo?
7. Come dovrebbe cambiare la cultura, lo stile di vita, i tempi di vita aziendale/lavorativi?
8. Guardando al passato, quali sono stati gli eventi più significativi che hanno portato allo stato attuale?
9. Guardando al futuro, quali sono le azioni prioritarie che dovrebbero esser fatte al più presto?
10. Se non ci fossero ostacoli e lei potesse prendere delle decisioni per il lavoro/aziende/gestione risorse umane che ritiene più adatte, cosa farebbe?

CONCILIAZIONE LAVORO-FAMIGLIA

1. Come cambierà la conciliazione lavoro-famiglia?
2. Qual è il principale problema del futuro per la conciliazione lavoro-famiglia? E per la certificazione family aziendale?
3. Supponga che io sappia come andrà la conciliazione (o servizi di conciliazione) lavoro-famiglia fra 25 anni, cosa vorrebbe sapere da me?
4. Se le cose per i servizi di conciliazione andranno bene, quale sarebbe un risultato desiderabile? (usare ottimismo ma anche realismo)
5. Al contrario se le cose per le aziende andranno male, di cosa dovremmo preoccuparci?
6. Guardando all'interno del servizio di certificazione *Family Audit* (o di altri tipi di certificazione family aziendale), quali cambiamenti dovrebbero essere introdotti per rafforzare le possibilità di esito positivo?
7. Come dovrebbe cambiare la cultura in generale per favorire i servizi di conciliazione lavoro-famiglia?
8. Guardando al passato, quali sono stati gli eventi più significativi che hanno portato allo stato attuale?
9. Guardando al futuro, quali sono le azioni prioritarie che dovrebbero esser fatte al più presto per dare forza all'azione di conciliazione lavoro-famiglia?
10. Se non ci fossero ostacoli e lei potesse prendere delle decisioni che ritiene più adatte, cosa farebbe?

Ringraziamenti

Questo elaborato è il risultato dell'intreccio di due percorsi formativi. Devo ringraziare pertanto i docenti del Master in Previsione Sociale dell'Università di Trento che mi hanno fornito gli strumenti che supportano questo lavoro previsivo. Ringrazio il Relatore prof. Roberto Poli, i colleghi di corso ed in particolare Federica Sartori e Marcello Scutari con i quali abbiamo avuto molte occasioni di confronto sugli sforzi e le sfide dell'anticipazione dei futuri possibili.

Ringrazio i docenti del Master professionalizzante per Consulenti e Valutatori *Family Audit*, organizzato dalla Provincia autonoma di Trento, che hanno sviscerato una tematica di forte attualità: la conciliazione lavoro-famiglia. Un riconoscimento va anche a tutti i colleghi, consulenti e valutatori, ed in particolare a Mascia Baldessari, Elena Cozzi, Wilma Longhi, Tiziana Gatto, Patrizia Pace, Alberto Quattrini e Alessandra Viola per la loro disponibilità e collaborazione, contribuendo al contenuto e allo sviluppo della tesi. A Stefania Carnevali e a Tiziana Coluzzi, rispettivamente consulente-supervisore di stage e tutor d'aula, va il mio apprezzamento per il loro accompagnamento nella formazione.

Un ringraziamento particolare va alla mia famiglia, genitori, sorelle, fratelli e nipoti ed in particolare a mio marito Pietro e alle mie figlie Irene e Angelica, poiché con tutti loro e con due persone care, che ci hanno recentemente lasciato, abbiamo realizzato giorno dopo giorno la nostra esperienza di conciliazione lavoro-famiglia, che in questo frangente è diventata più precisamente "conciliazione lavori-famiglie-studi".

Sono riconoscente al dott. Luciano Malfer, Dirigente dell'Agenzia provinciale per la Famiglia, la natalità e le politiche giovanili, e a tutto il suo staff per gli stimoli offerti durante la formazione e nell'attività professionale, nonché per l'opportunità, attraverso questa pubblicazione, di diffondere la conoscenza della previsione sociale e, mediante le narrazioni di scenari talvolta provocativi, di riflettere e discutere sui cambiamenti in atto e sui futuri possibili del lavoro, delle famiglie e della conciliazione vita-lavoro in Trentino.

Cristina Rizzi
Consulente *Family Audit*

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
Aprile 2016



Provincia autonoma di Trento

**Agenzia provinciale per la famiglia,
la natalità e le politiche giovanili - PAT**
Piazza Venezia, 41 – 38122 Trento
Tel. 0461 494110 – Fax 0461 494111
agenziafamiglia@provincia.tn.it
www.trentinofamiglia.it

