



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO



AGENZIA PER LA FAMIGLIA



# Provincia autonoma di Trento Agenzia per la famiglia, natalità e politiche giovanili

## **LA CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT**

Stato di attuazione al 31/12/2019

## Indice generale

<b>1. Standard Family Audit</b>	<b>3</b>
1.1. Cornice di riferimento	3
1.2. Cosa è	3
1.3. Come si articola	3
1.4. Strumenti della certificazione Family Audit	4
1.5. Sistemi di premialità	4
<b>2. Esordio e sviluppo</b>	<b>5</b>
2.1. Partnership con il Governo	5
2.2. Partnership con le Regioni	5
2.2.1. Con Regione del Veneto	6
2.2.2. Con Regione Puglia	6
2.2.3. Con Regione Autonoma della Sardegna	7
2.2.4. Partnership a livello territoriale	7
2.2.5. Partnership a livello europeo	8
<b>3. Attori della certificazione.</b>	<b>9</b>
3.1. Ente di certificazione – Ufficio Family Audit	9
3.2. Consiglio dell’Audit	10
3.3. Consulenti e valutatori Family Audit	11
3.4. Organizzazioni coinvolte nella certificazione Family Audit	11
<b>4. Dati generali delle organizzazioni coinvolte</b>	<b>12</b>
4.1. Dati relativi ai Piani aziendali Family Audit	16
4.2. Dati relativi alle misure di flessibilità	19
4.3. Benchmark analysis	25

## INTRODUZIONE

Il presente Rapporto sullo stato di attuazione della certificazione Family Audit riporta in modo puntuale l'attività svolta nel corso dell'anno 2019. Il documento è suddiviso in due parti. La prima parte costituita dai primi due capitoli descrive l'evoluzione dello standard Family Audit: dal suo esordio avvenuto nell'anno 2008 fino al 31 dicembre 2019, i passaggi significativi di importanti partnership a livello nazionale ed europeo. Descrive altresì gli strumenti e il sistema di premialità. La seconda parte, costituita dai capitoli 3 e 4, indica invece i compiti e i ruoli degli attori della certificazione, comprese le organizzazioni coinvolte nella certificazione Family Audit, dando evidenza anche di una serie di dati riferiti ai Piani aziendali di conciliazione vita e lavoro, alle misure di flessibilità adottate all'interno dei contesti lavorativi e al lavoro legato alla benchmark analysis

### **1. Standard Family Audit**

#### **1.1. Cornice di riferimento**

La cornice giuridica di riferimento è la legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità". In particolare l'articolo 11 "Conciliazione tra famiglia e lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private" prevede l'adozione, da parte di tutte le organizzazioni pubbliche e private di modalità di gestione delle risorse umane orientate alla conciliazione dei tempi di vita lavorativa con i tempi della vita familiare. L'articolo 16 "Distretto famiglia" istituisce il registro delle organizzazioni e dei soggetti che partecipano al processo di certificazione ai sensi del sopra citato articolo 11. L'articolo 19 dal titolo "Certificazione territoriale familiare" assegna alla Provincia autonoma di Trento la funzioni di Ente di certificazione. L'articolo 32 rubricato "Formazione, ricerca e innovazione" si pone l'obiettivo di promuovere la formazione degli operatori istituzionali, economici, sociali, familiari e culturali sulle politiche familiari strutturali orientate al benessere e alla natalità e di favorire, ove richiesto, il trasferimento in altri territori delle competenze relative alle politiche familiari implementate a livello locale. L'articolo 33 introduce la "valutazione di impatto familiare" quale strumento per l'analisi preventiva e la verifica dei risultati in termini di qualità, efficacia e adeguatezza degli interventi previsti e attuati.

#### **1.2. Cosa è**

Lo standard Family Audit è uno strumento di management e di gestione delle risorse umane messo a disposizione delle organizzazioni pubbliche e private che su base volontaria intendono certificare il proprio impegno per l'adozione di misure volte a favorire il bilanciamento degli impegni vita e lavoro dei propri occupati. Lo scopo dell'organizzazione, attraverso il coinvolgimento attivo del proprio personale è di fare un'indagine interna dei fabbisogni e di attivare e/o potenziare una gestione delle risorse umane e dei processi organizzativi interni, in funzione delle esigenze di conciliazione vita e lavoro dei propri occupati, nell'ottica della promozione del Diversity Management e del benessere lavorativo, nonché dell'innovazione del management e dell'aumento della competitività e produttività dell'azienda.

#### **1.3. Come si articola**

Le organizzazioni che intendono acquisire la certificazione Family Audit, attivano con il supporto di un consulente accreditato Family Audit, un processo di auditing che prevede un ampio coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle diverse fasi di analisi dei fabbisogni, la proposta di misure di conciliazione vita e lavoro,

il monitoraggio/verifica e la valutazione sistematica che accompagnano l'intero percorso. Attraverso questo processo di analisi sistematica e partecipata, che genera cambiamenti organizzativi e culturali anche a livello di management, le organizzazioni elaborano un Piano aziendale, ovvero un documento di programmazione delle misure di conciliazione vita e lavoro a favore degli occupati, introducendo nella realtà aziendale interventi strutturali, culturali, e comunicativi finalizzati ad innovare ed efficientare i processi organizzativi interni, la gestione delle risorse umane ed a promuovere il welfare territoriale soprattutto attraverso la costruzione di reti di collaborazioni nel territorio di riferimento.

#### **1.4. Strumenti della certificazione Family Audit**

Lo standard Family Audit è disciplinato dalle Linee guida approvate con deliberazione della Giunta provinciale n. 2082 del 24 novembre 2016, le quali descrivono il campo di applicazione, gli strumenti, i ruoli ed i compiti degli attori coinvolti, nonché l'iter di certificazione articolato in processo di certificazione, processo di mantenimento e del consolidamento. Al termine della prima fase del processo di certificazione, l'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili (di seguito Agenzia per la famiglia), in qualità di Ente di certificazione, rilascia il certificato Family Audit e iscrive l'organizzazione certificata Family Audit in un apposito registro denominato "Registro delle organizzazioni certificate Family Audit". Con il rilascio del certificato Family Audit l'organizzazione entra nella fase attuativa del processo di certificazione che al termine di un triennio prevede il rilascio del certificato Family Audit Executive. In questa fase l'organizzazione realizza le azioni contenute nel Piano aziendale secondo la tempistica programmata, ottempera ad eventuali raccomandazioni indicate dal Consiglio dell'Audit ed eventualmente implementa anche le azioni di miglioramento. La conferma del certificato Family Audit Executive ha cadenza annuale e richiede da parte dell'organizzazione l'aggiornamento del Piano aziendale e del Modello di rilevazione dati, nonché la programmazione della visita di valutazione con il valutatore accreditato Family Audit. L'organizzazione certificata Family Audit può utilizzare il marchio, per le proprie attività di comunicazione secondo le modalità disciplinate dal Manuale d'uso del marchio, approvato con determinazione dirigenziale dell'Agenzia per la famiglia n. 315 di data 11/07/2018. Il marchio Family Audit è di proprietà della Provincia autonoma di Trento: il marchio è depositato e registrato presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi del Ministero dello Sviluppo Economico.

#### **1.5. Sistemi di premialità**

La certificazione Family Audit può essere utilizzata dall'organizzazione ai fini del riconoscimento degli strumenti di premialità, così come previsto dall'articolo 11 comma 1 della legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1. Tali strumenti di premialità possono consistere ad esempio "nella concessione di una maggiorazione di contributi o, secondo quanto previsto dalla normativa provinciale in materia di appalti, nell'attribuzione di punteggi aggiuntivi nell'ambito dell'offerta economicamente più vantaggiosa". Anche la legge provinciale 9 marzo 2016, n. 2 di "Recepimento della direttiva europea 2014/23 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sull'aggiudicazione dei contratti di concessione, e della direttiva 2014/24/UE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 26 febbraio 2014, sugli appalti pubblici: disciplina delle procedure di appalto e di concessione di lavori, servizi e forniture e modificazioni della legge provinciale sui lavori pubblici 1993 e della legge sui contratti e sui beni provinciali 1990. Modificazione della legge provinciale sull'energia 2012", riconosce all'articolo 17 "Criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa", comma 5 lettera v) tra gli elementi di valutazione dell'offerta la "qualità organizzativa delle risorse umane, riferita in particolare alle modalità di gestione intese a realizzare con misure concrete la conciliazione fra lavoro e vita privata, risultante ad esempio da certificazioni – acquisite o il cui processo è avviato – quali "Family Audit" o equivalenti". Inoltre nell'ambito del sistema provinciale di qualità dei servizi socio-assistenziali previsto dalla legge provinciale 13/2007 è stato approvato con deliberazione della Giunta provinciale di Trento n. 435 del 16 marzo 2018, il Regolamento di esecuzione degli articoli 19, 20 e 21 della legge provinciale 27 luglio 2007, n. 13 in materia di autorizzazione, accreditamento e vigilanza dei soggetti che operano in ambito

socio assistenziale, che riconosce con il possesso della certificazione Family Audit l'assolvimento dei requisiti generali dell'accREDITAMENTO n. 10, 11 e 12.

## **2. Esordio e sviluppo**

Dopo il suo esordio come progetto sperimentale a livello locale nel 2008 che ha interessato diciotto organizzazioni locali definite come "organizzazioni pilota", lo standard Family Audit ha visto una rapida diffusione sia sul territorio provinciale che nel resto d'Italia: determinanti in proposito sono state l'approvazione delle Linee guida nel 2010 con deliberazione della Giunta provinciale n. 1364 di data 11/06/2010 e l'emanazione della legge provinciale n. 1 del marzo 2011 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità".

### **2.1. Partnership con il Governo**

In data 18/06/2012, sulla base del primo Protocollo d'Intesa firmato in data 08/11/2010 dal Governo e dalla Provincia autonoma di Trento, è stato avviato il primo bando sperimentale per la diffusione a livello nazionale dello standard Family Audit che ha interessato circa 50 organizzazioni. Il primo bando nazionale si è quindi concluso al termine del 2017. Attualmente più del 50% delle organizzazioni coinvolte nel primo bando, dopo aver acquisito il certificato Family Audit Executive, sta proseguendo con il processo di mantenimento. Gli esiti della prima sperimentazione sono stati raccolti in un documento relativo alla "Valutazione di impatto familiare della prima sperimentazione nazionale dello standard Family Audit", approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 955 di data 15/06/2018. In tale documento è illustrata in particolare l'analisi di impatto delle misure di conciliazione messe in campo dalle organizzazioni auditate. Tale valutazione, registrando i miglioramenti delle organizzazioni legati agli impatti delle misure previste nei Piani aziendali, soprattutto nel macro ambito dell'organizzazione del lavoro, ha evidenziato la crescita dell'indice di flessibilità e la diminuzione degli indicatori riferiti alle giornate di malattia e alle ore di straordinario medie. Consolidato il rapporto con il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri (di seguito Dipartimento) e visti i risultati ottenuti, nel 2014 è stato sottoscritto un secondo Protocollo d'Intesa siglato dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e dalla Provincia autonoma di Trento il 04/12/2014 (approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 2064 di data 29/11/2014). Con la pubblicazione di specifico Avviso in data 15 aprile 2015 da parte del Dipartimento delle politiche per la famiglia, ha avuto inizio una seconda sperimentazione nazionale, alla quale hanno aderito altre 50 organizzazioni. Nel 2019 sono proseguiti gli iter di certificazione delle organizzazioni e nel corso dell'anno la Cabina di regia nazionale, preposta alla governance della sperimentazione e composta pariteticamente da due componenti del Dipartimento e due dall'Agenzia per la famiglia, si è riunita tre volte per la discussione e approvazione delle rispettive relazioni/rendicontazioni predisposte per il monitoraggio di tutti gli iter attivati. Con deliberazione della Giunta provinciale n. 1160 di data 01/08/2019 la conclusione della seconda fase della sperimentazione nazionale Family Audit è stata posticipata al 31 dicembre 2020: le organizzazioni, i cui iter di certificazione avevano subito rallentamenti importanti legati a cambiamenti interni o impegni aziendali, hanno espresso la volontà di proseguire nel percorso realizzando le attività contenute nei rispettivi Piani aziendali.

### **2.2. Partnership con le Regioni**

Nel 2019 sono proseguite contestualmente le attività previste negli accordi siglati con le singole Regioni (Regione del Veneto, Regione Puglia, Regione autonoma della Sardegna) grazie anche all'Accordo sancito in data 3 agosto 2016 in sede di Conferenza permanente per i rapporti tra lo Stato, le Regioni e le Province autonome di Trento e di Bolzano. Quest'ultimo Accordo, ai sensi dell'articolo 4 del decreto legislativo 28 agosto 1997, n. 281, stipulato tra il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano ha lo

scopo di promuovere e diffondere nel mercato pubblico e privato del lavoro la certificazione della qualità dei processi organizzativi inerenti le misure di conciliazione famiglia e lavoro.

### **2.2.1. Con Regione del Veneto**

Sulla base di quanto previsto dall'Accordo di collaborazione tra la Provincia autonoma di Trento e la Regione del Veneto, siglato il 5 ottobre 2017, è stato gestito, con il supporto della Società Tsm, il passaggio dallo standard tedesco "Audit Famiglia & Lavoro" allo standard Family Audit delle organizzazioni già certificate o che hanno avviato il processo di certificazione sulla base del precedente standard tedesco. Il cronoprogramma del piano di accompagnamento delle organizzazioni venete alla certificazione Family Audit, denominato Piano ponte, comprensivo dei costi e delle attività e delle diverse fasi di realizzazione, è stato definito nel Progetto esecutivo approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 1603 di data 07/09/2018. Nel 2019 sono stati attivati 21 iter di certificazione Family Audit con un coinvolgimento complessivo di 34 organizzazioni per un totale di 23.756 occupati, di cui 17.056 lavoratrici (72%) e 6.700 lavoratori (28%). Il 57% delle organizzazioni coinvolte hanno natura privata ed il 43% sono pubbliche. La maggioranza (71%) sono organizzazioni di grandi dimensioni, mentre il 19% sono di medie dimensioni ed il 10% di piccole dimensioni. In data 05/06/2019 è stata organizzata una giornata formativa per i consulenti e valutatori che hanno seguito il processo di allineamento delle organizzazioni venete così come previsto nel Piano ponte e in data 28/11/2019 un evento formativo a Venezia a favore dei referenti interni per la gestione della fase attuativa dell'iter di certificazione Family Audit.

### **2.2.2. Con Regione Puglia**

Anche l'Accordo di collaborazione tra il Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri, la Regione Puglia e la Provincia autonoma di Trento, siglato in data 10 ottobre 2017 al fine di favorire la diffusione nel territorio regionale dello standard "Family Audit", è stato ulteriormente sviluppato e portato a termine nel 2019 con specifiche attività operative. In primo luogo con la definizione e successiva approvazione con determinazione dirigenziale n. 145 del 2 maggio 2018 del Corso executive per l'accreditamento su base regionale di consulenti e valutatori Family Audit. Il Corso, gestito con il supporto della Società Tsm, avviato nell'autunno del 2018 con il coinvolgimento di 14 partecipanti è stato concluso: con determinazione dirigenziale dell'Agenzia per la famiglia n. 215 di data 21/06/2019 nove consulenti e due valutatori accreditati sono stati iscritti al Registro dei consulenti e valutatori Family Audit. Con il supporto dell'Ufficio Family Audit la Regione Puglia ha elaborato il bando per certificare un numero massimo di trenta organizzazioni. Sul portale [www.regione.puglia.it](http://www.regione.puglia.it) e sul portale [www.sistema.puglia.it](http://www.sistema.puglia.it) è stato quindi pubblicato l'Avviso pubblico di manifestazione di interesse per la "Sperimentazione dello Standard Family Audit" sul territorio regionale (Atto dirigenziale 692 del 29 luglio 2019 – Burp 87/2019). Attraverso l'Avviso è stata offerta la possibilità alle organizzazioni interessate ammesse al contributo di abbattere i costi di certificazione nella misura del 70% delle tariffe vigenti, così come disposte con deliberazione della Giunta provinciale n. 2082/2016. La Regione Puglia compartecipa ai costi per un totale di 130.000,00 euro. Possono beneficiare del contributo tutte le imprese iscritte nel registro di cui all'articolo 8 della L. 29 dicembre 1993, n. 580 ad eccezione degli enti non societari e di quelle collettive a controllo pubblico, nonché di quelle partecipate direttamente da amministrazioni pubbliche o da società e/o enti non societari a controllo pubblico. Per la promozione dell'Avviso è stato organizzato dalla Regione Puglia un evento per le imprese in data 19/09/2019 nell'ambito della Fiera del Levante di Bari. Altro evento per le imprese è stato organizzato con il coinvolgimento di Confindustria Bari (29 ottobre 2019 "La Certificazione Family Audit per l'impresa. Benessere aziendale, produttività e sviluppo locale"). Con determinazione dirigenziale dell'Agenzia per la famiglia n. 528 di data 20/12/2019 è stato approvato il Progetto esecutivo ai sensi dell'articolo 4 del precitato Accordo di collaborazione.

### **2.2.3. Con Regione Autonoma della Sardegna**

Le attività previste nel Protocollo d'intesa, siglato il 18 ottobre 2017 tra la Regione Autonoma della Sardegna e dalla Provincia Autonoma di Trento al fine di promuovere e diffondere le buone prassi in materia di politiche per la famiglia, hanno subito nel 2019 dei rallentamenti causa il rinnovo degli organi regionali e i cambiamenti intervenuti successivamente a livello di struttura amministrativa. Dopo un confronto importante tra le parti e con il supporto di Tsm è stata definita la proposta progettuale per formare e accreditare consulenti e valutatori Family Audit su base regionale. Con nota prot. prov. n. 365225 di data 07/06/2019 è stata inviata alla Regione autonoma della Sardegna la proposta progettuale del corso executive per l'accreditamento di consulenti e valutatori Family Audit su base regionale. Il Servizio politiche per la famiglia e l'inclusione sociale della Regione autonoma della Sardegna ha approvato con propria determinazione n. 584 di data 05/12/2019 il "Corso per consulenti e valutatori Family Audit – Percorso executive", approvato anche dall'Agenzia per la famiglia con propria determinazione n. 499 di data 13/12/2019. Al contempo sono state concluse anche le attività riferite all'Avviso di selezione, che è stato inviato in data 23/12/2019 per la pubblicazione sul portale della Regione. Sono state pianificate le attività contenute nella Convenzione, approvata con determinazione dirigenziale dell'Agenzia per la famiglia n. 508 di data 21/11/2018 e siglata dalla Regione e dalla Provincia autonoma di Trento in data 06/11/2018 finalizzata all'attuazione del Progetto esecutivo in materia di politiche familiari. La pianificazione delle attività è stata rivista e inviata in data 24/12/2019. Durante l'anno si è riunita alcune volte la cabina di regia, costituita appositamente per la pianificazione e l'attuazione degli interventi previsti in ambito familiare.

### **2.2.4. Partnership a livello territoriale**

Anche l'Accordo siglato il 10 ottobre 2017 dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Provincia autonoma di Trento, al fine di instaurare un rapporto di collaborazione finalizzato alla promozione e allo sviluppo di iniziative di organizzazione e gestione del personale orientate alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e alla sperimentazione di nuove modalità spazio-temporali di svolgimento della prestazione lavorativa, è stato portato avanti. Per quanto previsto dal precitato Accordo la prima fase dell'iter di certificazione è stata conclusa con il rilascio del certificato Family Audit con determinazione dirigenziale dell'Agenzia per la famiglia n. 462 di data 27/11/2019 alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, la quale nell'arco di un triennio sarà impegnata a realizzare concretamente le misure del Piano aziendale.

Con deliberazione della Giunta provinciale n. 1055 di data 15 giugno 2018 sono stati approvati i "criteri e le modalità per la concessione di contributi per la certificazione Family Audit a favore delle organizzazioni prioritariamente piccole e medie. Articolo 31 della legge provinciale 29 dicembre 2016 n. 20 recante 'Interventi finanziati dal fondo regionale per il sostegno della famiglia e dell'occupazione' e articoli 11 e 19 della legge provinciale sul benessere familiare (l.p. 2 marzo 2011, n. 1)". Sulla base delle risorse messe a disposizione sono stati adottati 50 provvedimenti di concessione e di erogazione di contributo per l'abbattimento dei costi di certificazione Family Audit. Nel 2019 le cinquanta organizzazioni hanno avviato la prima fase dell'iter di certificazione elaborando ciascuna un proprio Piano aziendale. Si è concluso il bando regionale Family Audit: le organizzazioni hanno acquisito il certificato Family Audit con l'impegno di realizzare concretamente nell'arco di un triennio le misure di conciliazione vita e lavoro. Per quanto riguarda le risorse pubbliche è stata già predisposta una prima relazione/rendicontazione delle risorse finanziarie approvate con deliberazione della Giunta provinciale n. 872 di data 25/05/2018. Tra gli eventi formativi è stato organizzato in data 13/11/2019 un incontro rivolto ai referenti interni delle organizzazioni. Sempre nella medesima data, in collaborazione con U.P.I.P.A. e con il supporto di Tsm, è stato organizzato un secondo incontro specifico sia per le Aziende Pubbliche di Servizi alla Persona coinvolte nel bando regionale (19 A.P.S.P.) sia per le A.P.S.P. attive da tempo nella certificazione Family Audit (6 A.P.S.P.) con l'obiettivo di costituire un Distretto Family Audit delle Aziende pubbliche servizi alla persona della Provincia di Trento.

Le Linee guida Family Audit, al paragrafo 3.8 disciplina il Distretto Family Audit quali circuito "di organizzazioni certificate Family Audit finalizzato allo scambio di beni e di servizi secondo logiche

interaziendali e allo sviluppo del benessere degli occupati di tutte le organizzazioni coinvolte”. Il Distretto Family Audit costituisce dunque un ambito privilegiato all’interno del quale le potenzialità e le prerogative dei singoli percorsi delle organizzazioni coinvolte nella certificazione Family Audit possono essere espresse con soluzioni innovative e di forte sviluppo per il territorio e per le comunità coinvolte. Nel 2019 si registrano sul territorio provinciale alcuni Distretti quali ad esempio il Distretto Family Audit "Le Palazzine" nell'area industriale di Spini di Gardolo a Trento, istituito sulla base dell'Accordo volontario di area siglato in data 14 febbraio 2017 e quello del Distretto Family Audit di Trento sulla base dell'Accordo di partenariato sottoscritto in data 10 aprile 2017. Nel corso del 2019 è stata elaborata una progettazione per la costituzione del Distretto Family Audit delle A.P.S.P. promossa dall’Agenzia per la famiglia e dall’Unione Provinciale Istituzioni per l’Assistenza (UPIPA) con il supporto di Tsm a favore delle A.P.S.P certificate Family Audit: ad oggi circa il 50% di tale tipologia di aziende trentine hanno attivato il processo Family Audit. Altri Distretti sono in fase di costituzione.

### **2.2.5. Partnership a livello europeo**

L’Agenzia per la famiglia tramite l’Ufficio Family Audit ha aderito assieme all’Agenzia del lavoro al progetto europeo MASP - Master Parenting in work and life il cui obiettivo generale è quello di “cambiare la prospettiva di equilibrio tra lavoro e vita privata”. Obiettivi specifici del progetto sono in particolare sviluppare e testare una strategia di work-life balance innovativa incentrata su due programmi relativi l’uno alle donne disoccupate e l’altro rivolto alle imprese e ai loro lavoratori; migliorare le capacità e le conoscenze degli attori chiave coinvolti nel processo di riconciliazione tra lavoro e vita privata al fine di renderli più consapevoli e implementare misure innovative; sviluppare un modello di partnership multilivello e multi stakeholder sostenibile al fine di creare un modello integrato; promuovere la conoscenza e la condivisione di esperienze tra i diversi soggetti partecipanti. Al progetto aderiscono il Comune di Milano (come ente capofila del progetto), AFOL Metropolitana, MAAM, API, BIN ITALIA, CME EUROMASC, REVES, CGM, COOPERAZIONE AICCON. Gli assi del progetto riguardano la certificazione Family Audit e MAAM. Nel corso del 2019 sono state svolte alcune azioni collegate al Family Audit quali ad esempio una raccolta e rielaborazione di dati specifici finalizzata anche alla valutazione d’impatto delle misure di conciliazione nell’ottica di miglioramento del benessere dei lavoratori. Nei giorni 5 e 6 marzo è stato realizzato il Kick off meeting presso il Comune di Milano, a cui ha partecipato anche l’Ufficio Family Audit. Nelle date 2 e 3 luglio a Trento è stata realizzata una study visit con la partecipazione dei diversi partner del progetto MASP con l’obiettivo di far conoscere l’esperienza Family Audit e di ciò che genera tale processo di certificazione nei contesti lavorativi attraverso alcune testimonianze di organizzazioni certificate Family Audit.

### **3. Attori della certificazione**

Gli attori della certificazione Family Audit sono indicati dalle Linee guida al capitolo 5, nel quale sono definiti ruoli e responsabilità. Gli attori sono i seguenti: la Provincia Autonoma di Trento, in qualità di Ente di certificazione, il Consiglio dell’Audit che svolge l’importante ruolo consultivo, i consulenti e i valutatori Family Audit iscritti in un apposito Registro, e le organizzazioni che attivano l’iter di certificazione.

#### **3.1. Ente di certificazione – Ufficio Family Audit**

La Provincia Autonoma di Trento è, ai sensi dell’art.19, comma 3 bis della legge provinciale 1/2011, Ente di certificazione. La funzione principale dell’Ente di Certificazione, tra quelle elencate nelle Linee guida è indubbiamente, la definizione dello standard Family Audit, sempre con il supporto del Consiglio dell’Audit.

L’Ufficio Family Audit<sup>1</sup>, per le funzioni assegnate all’Ente di certificazione (cfr. Linee guida Family Audit, paragrafo 5.1), monitora gli iter di certificazione Family Audit attraverso il gestionale denominato “GeA PF”. Nel corso del 2019 è stato svolto un presidio costante rispetto agli aggiornamenti pianificati, grazie al quale sono stati completati ulteriori interventi evolutivi. Per quanto riguarda il Registro delle organizzazioni aderenti ai Distretti famiglia e marchi famiglia, di cui alla legge provinciale 1/2011, articolo 16, comma 2, nel 2019 è stato elaborato e condiviso un primo documento denominato “Linee guida per la gestione del registro delle organizzazioni aderenti ai distretti famiglie e ai marchi famiglia”. L’Ufficio Family Audit ha inoltre aggiornato, con il supporto di Tsm, alcuni strumenti previsti dalle Linee guida (cfr. Paragrafo 4.1) quali il Manuale del consulente e il Manuale del valutatore, che sono stati approvati con determinazione dirigenziale dell’Agenzia per la famiglia n. 426 di data 6/11/2019 e pubblicati nella Collana Trentinofamiglia. Relativamente agli strumenti operativi, di analisi e di valutazione previsti dalle Linee guida al paragrafo 4.2 è stato realizzato un aggiornamento della tassonomia attraverso l’analisi di 179 Piani aziendali e l’individuazione di 8 nuove tipologie di attività. Con l’aggiornamento della tassonomia è stato elaborato il Catalogo degli indicatori, vale a dire un elenco di indicatori per ciascuna delle attività classificate nella tassonomia. Il risultato di tale lavoro è stato pubblicato nella Collana Trentinofamiglia. L’Ufficio Family è referente unico dell’Agenzia per la famiglia per l’attività di pianificazione annuale, di monitoraggio e di rendicontazione erogata da TSM Srl sulla base dei Piani attuativi che sono approvati annualmente con deliberazione della Giunta provinciale, facendosi carico anche dei raccordi interni all’Agenzia per la famiglia con le strutture direttamente coinvolte nelle attività previste dal Piano. Per le attività svolte nel 2019 le deliberazioni di riferimento sono la n. 1869 di data 12/10/2018 e la n. 597 di data 03/05/2019 ad integrazione del Piano attuativo 2019. Le attività previste nel Piano 2019 sono state completate. Continua è stata l’attività di monitoraggio e costante il lavoro di confronto e di collaborazione con Tsm per l’implementazione delle attività previste nel Piano. Le attività funzionali alla rendicontazione del lavoro svolto nell’anno precedente sono state espletate, così pure sono stati effettuati i passaggi preliminari per l’adozione del piano attuativo 2020, approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 2073 di data 20/12/2019.

---

<sup>1</sup> Le competenze dell’Ufficio “Family Audit”, istituito con deliberazione della Giunta provinciale n. 2280 del 16 dicembre 2016, comprendono la cura degli adempimenti necessari per l’attuazione della disciplina provinciale in materia di Family Audit, il supporto all’Agenzia nella gestione dell’iter di certificazione Family Audit e delle relative Linee guida inclusi gli aggiornamenti, il supporto di segreteria alle funzioni del Consiglio dell’Audit curandone la relativa attività amministrativa per l’adozione dei provvedimenti di rilascio/conferma/revoca dei certificati Family Audit, la gestione del registro provinciale delle organizzazioni certificate Family Audit e del registro dei consulenti e valutatori accreditati ad operare secondo lo standard Family Audit; la cura della formazione rivolta agli attori del processo di certificazione Family Audit, la promozione di studi e di iniziative per la promozione e diffusione dello standard e dei distretti Family Audit; il supporto all’Agenzia nello sviluppo di partnership provinciali, regionali, nazionali per la diffusione della certificazione familiare e dello standard Family Audit.

Nell'ambito del Festival della Famiglia 2019 dal titolo "Denatalità: emergenza demografica, culturale ed economica. Quali gli impatti e quali le politiche di contrasto efficaci?" l'Ufficio Family Audit ha collaborato all'organizzazione di alcuni eventi con il supporto di tsm: in data 04/12/2019 ha avuto luogo il workshop "La sfida del cambiamento per generare benessere nelle organizzazioni e nella società" rivolto alle organizzazioni di grandi dimensioni (con più di 300 occupati) con l'obiettivo di esplorare il tema del cambiamento sia all'interno delle organizzazioni che a livello territoriale attraverso la tecnica ispirata all'Open Space Technology ([www.openspaceworld.org](http://www.openspaceworld.org)). L'incontro ha coinvolto diversi referenti aziendali. In data 05/12/2019 ha avuto luogo la terza edizione del Matching Day con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il confronto tra organizzazioni simili su tematiche di interesse comune e trasversali alle politiche di conciliazione vita e lavoro, con particolare attenzione allo smart working ed all'age management nonché al welfare territoriale. L'evento ha visto la partecipazione di 78 rappresentanti delle organizzazioni certificate Family Audit. Per la parte riferita alla gestione amministrativa delle attività assegnate all'Ufficio sotto il profilo della privacy, controllo, monitoraggio, anticorruzione, trasparenza, ... è stato svolto un lavoro puntuale e costante. Si riportano a titolo esemplificativo alcuni provvedimenti predisposti con particolare riguardo alla privacy, i quali hanno determinato specifica attività amministrativa: determinazione dirigenziale n. 184 di data 05/06/2019 e deliberazione della Giunta provinciale n. 1160 di data 01/08/2019. Con riguardo alla semplificazione amministrativa sono state apportate delle modifiche a livello di modulistica con l'obiettivo di ridurre il numero dei moduli previsti all'interno della certificazione Family Audit. Nell'ottica della semplificazione e soprattutto della trasparenza sono state approvate con determinazioni dirigenziali alcune "interpretazioni autentiche", formulate in sede di Consiglio dell'Audit, rispetto ad alcuni passaggi non disciplinati in modo specifico dalle Linee guida Family Audit. Nel corso dell'anno 2019 sono state adottate 209 determinazioni.

### **3.2. Consiglio dell'Audit**

L'Ufficio Family Audit, sulla base di quanto previsto dal paragrafo 5.2 delle Linee guida Family Audit si avvale delle funzioni del Consiglio dell'Audit, "composto da persone rappresentative del mondo istituzionale, della realtà accademica ed economica, nonché delle associazioni preposte alla tutela di interessi collettivi e dell'associazionismo familiare", che decide per il riconoscimento/conferma/revoca della certificazione Family Audit. Nel 2019 la composizione del Consiglio dell'Audit è stata rinnovata con deliberazione della Giunta provinciale n. 1160 di data 01/08/2019. Nel corso dell'anno sono state effettuate 20 sedute del Consiglio dell'Audit e in totale sono stati trattati all'ordine del giorno 195 iter. Il paragrafo 9.3 delle Linee guida, per situazioni non disciplinate direttamente dalle medesime, consente all'Ente di certificazione di valutare le singole questioni una volta raccolto il parere del Consiglio dell'Audit e fatti salvi i principi generali delle Linee guida. Grazie al paragrafo 9.3 dunque sono state raccolte nel corso del 2019 alcune interpretazioni autentiche, per le quali sono state approvate quattro procedure con determinazioni dirigenziali dell'Agenzia per la famiglia, quali la determinazione n. 157 di data 15/05/2019 per la procedura di conferma dei certificati Family Audit congiuntamente per due annualità nel processo di certificazione, mantenimento e consolidamento; la n. 258 di data 02/08/2019 per la procedura di conferma del certificato Family Audit Executive nel processo di mantenimento secondo il principio di semplificazione amministrativa e standard di qualità, efficienza e funzionalità; la n. 360 di data 30/08/2019 per la procedura di criteri d'individuazione del valutatore nel secondo ciclo del processo di consolidamento e in quelli successivi; la n. 361 di data 30/08/2019 per la procedura di gestione trasparente e coerente di richieste di prolungamento dei termini che hanno un impatto sulla scadenza annuale del certificato Family Audit/Family Audit Executive.

AC= Assegni Compensativi. GP=Gettoni di Presenza componenti non PAT.

N	DENOMINAZIONE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1	Nr. sedute Consiglio dell'Audit	7	8	6	13	9	12	14	13	12	20
2	Punti all'ordine del giorno	24	30	31	90	76	94	114	125	142	195

La Tabella sopra indicata mette in evidenza l'aumento costante che si è avuto dal 2010 al 2019 con riguardo al numero delle sedute e ai punti discussi nei rispettivi ordini del giorno.

### **3.3. Consulenti e valutatori Family Audit**

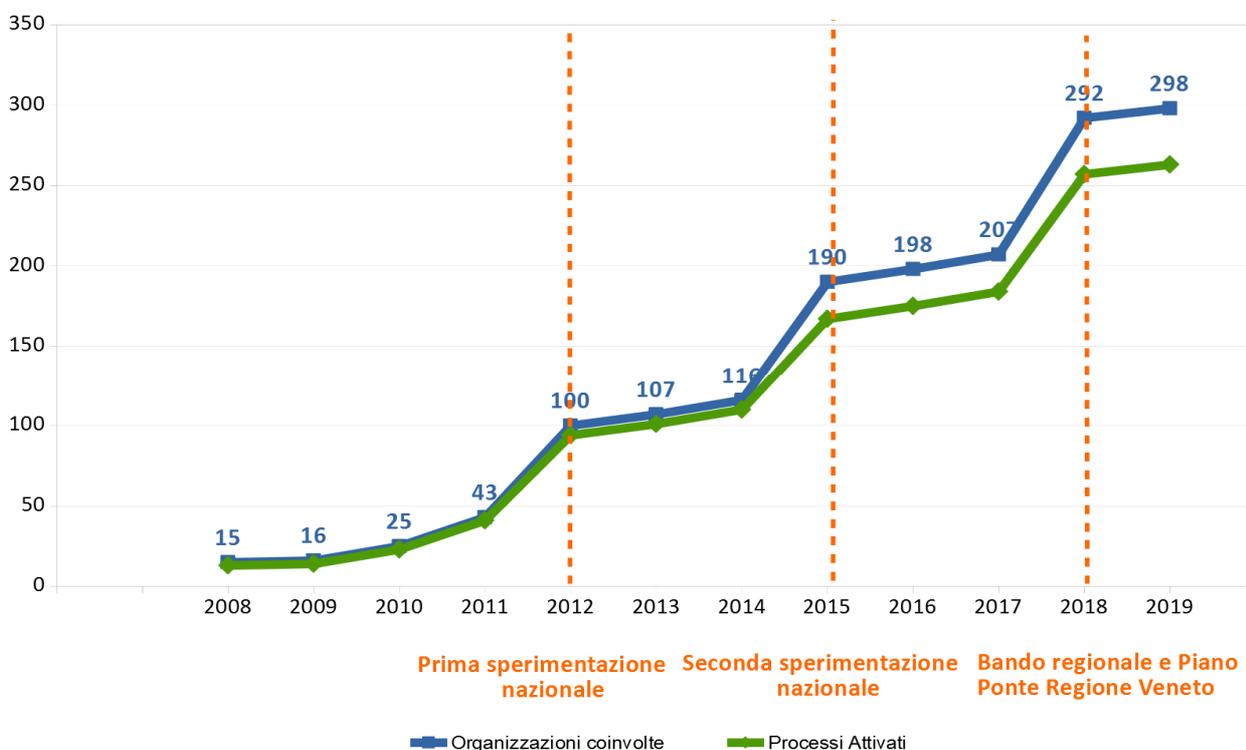
I consulenti e i valutatori sono accreditati dall'Ente di certificazione con relativa iscrizione al Registro dei consulenti e dei valutatori Family Audit. In particolare le due figure si distinguono poiché il consulente non interviene nel processo di mantenimento e di consolidamento. Le funzioni principali del consulente sono le seguenti: accompagnare l'organizzazione nell'individuazione degli obiettivi di conciliazione, offrire il giusto supporto nell'analisi del contesto organizzativo e definire le misure atte a dare una risposta concreta agli occupati in ordine ai loro bisogni di conciliazione vita lavorativa e familiare. Il valutatore, dopo aver esaminato la documentazione prodotta, verificato il rispetto dei requisiti previsti dalle Linee Guida, compiuto le visite di valutazione nelle organizzazioni, formalizza i relativi esiti nel rapporto di valutazione. Entrambi partecipano alle riunioni del Consiglio per la parte di competenza. Le attività del consulente e del valutatore Family Audit sono descritte nelle Linee guida rispettivamente ai paragrafi 5.3 e 5.4.

### **3.4. Organizzazioni coinvolte nella certificazione Family Audit**

Il Family Audit può essere applicato da qualsiasi organizzazione, di qualsiasi natura giuridica, dimensione e ambito di attività. E' possibile attivare una certificazione aziendale, o una certificazione settoriale, o di gruppo o interaziendale. Le Linee guida al capitolo 3 descrivono in modo puntuale il campo di applicazione dello standard Family Audit.

## 4. Dati delle organizzazioni coinvolte

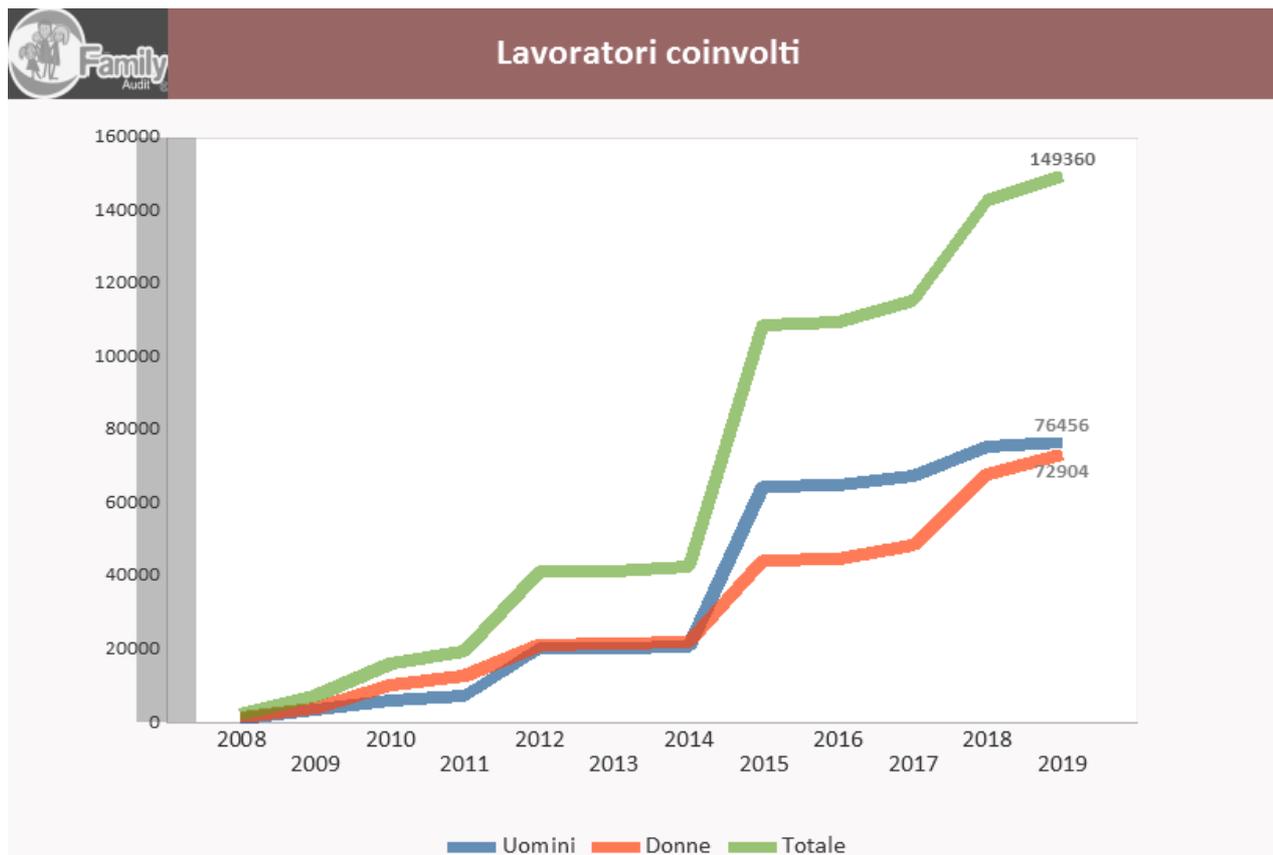
A documentazione dell'attività svolta e dei risultati raggiunti si riportano alcuni grafici che illustrano, attraverso una fotografia al termine del 2019, dati significativi e caratteristiche dell'esperienza Family Audit. Il primo grafico illustra la crescita del numero di organizzazioni che hanno attivato un processo di certificazione Family Audit a partire dall'avvio della prima sperimentazione nell'anno 2008. Il grafico (nel quale sono conteggiate le domande di attivazione raccolte alla fine di ogni anno) mette bene in luce il contributo allo sviluppo del progetto che i diversi bandi per la sperimentazione a livello nazionale e locale hanno dato negli anni 2012 e 2015 e 2018. Nel 2019 il totale delle organizzazioni coinvolte è pari a 298 e coinvolge complessivamente 149.360 dipendenti: di queste la maggioranza (178) hanno sede legale in Provincia di Trento (60%) e coinvolgono 32.803 lavoratori, dei quali 13.514 uomini (41%) e 19.289 donne (58%), mentre 120 organizzazioni hanno sede legale in altre regioni (40%) con il coinvolgimento di 116.557 occupati, dei quali 62.942 uomini e 53.615 donne.



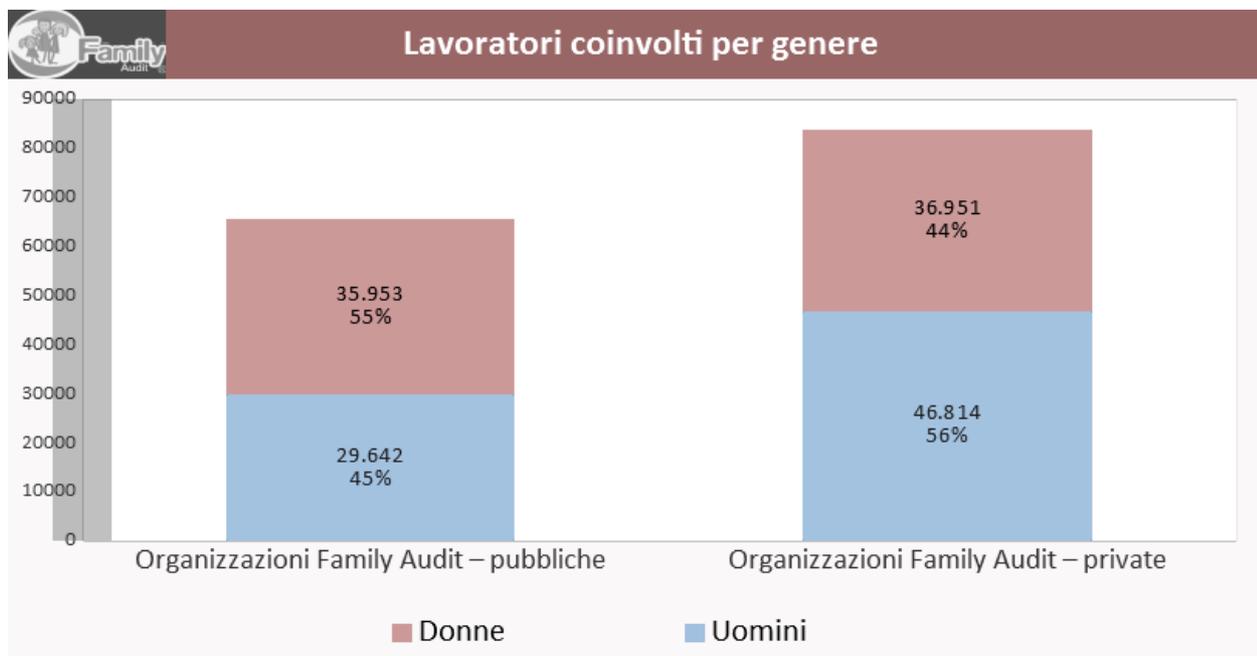


La figura sopra riportata mostra come le organizzazioni coinvolte si distribuiscono tra pubbliche e private e per l'adesione o meno ad uno dei progetti di sperimentazione. Come si può osservare, circa il 40% delle organizzazioni (118 su 298) hanno natura pubblica. I due terzi delle organizzazioni (198 su 298) aderiscono ad uno dei quattro bandi attivati a livello locale o nazionale per la promozione dello standard. Si può rilevare come la percentuale di organizzazioni pubbliche sia maggiore tra le aderenti ad uno dei diversi bandi (44%) rispetto a quella registrata sempre dalle pubbliche che non aderiscono a nessuna delle sperimentazioni (30%).

La figura successiva si riferisce al numero di lavoratori coinvolti dalle organizzazioni aderenti allo standard Family Audit. Questi sono cresciuti in maniera quasi lineare fino alle 20.000 unità durante i primi 4 anni di vita del progetto. Nel 2012 l'avvio della prima sperimentazione nazionale ha fatto crescere questo numero fino a 40.000, valore che si è mantenuto pressoché inalterato fino al 2015, quando l'avvio della seconda sperimentazione nazionale ha permesso ad altri quasi 60.000 lavoratori di beneficiare del percorso. Questo aumento è legato al consistente numero di nuove organizzazioni ma anche alle dimensioni notevoli di alcune di queste. Nei due anni successivi si è registrato un leggero aumento, mentre il 2018 rileva un nuovo balzo fino agli attuali oltre 130.000 lavoratori coinvolti grazie ai due bandi attivati. Nel corso del 2019 i dipendenti totali coinvolti sono saliti ancora fino a raggiungere quasi le 150.000 unità, ed il numero di donne ha quasi pareggiato quello degli uomini coinvolti (73.000 contro 76.500 circa).

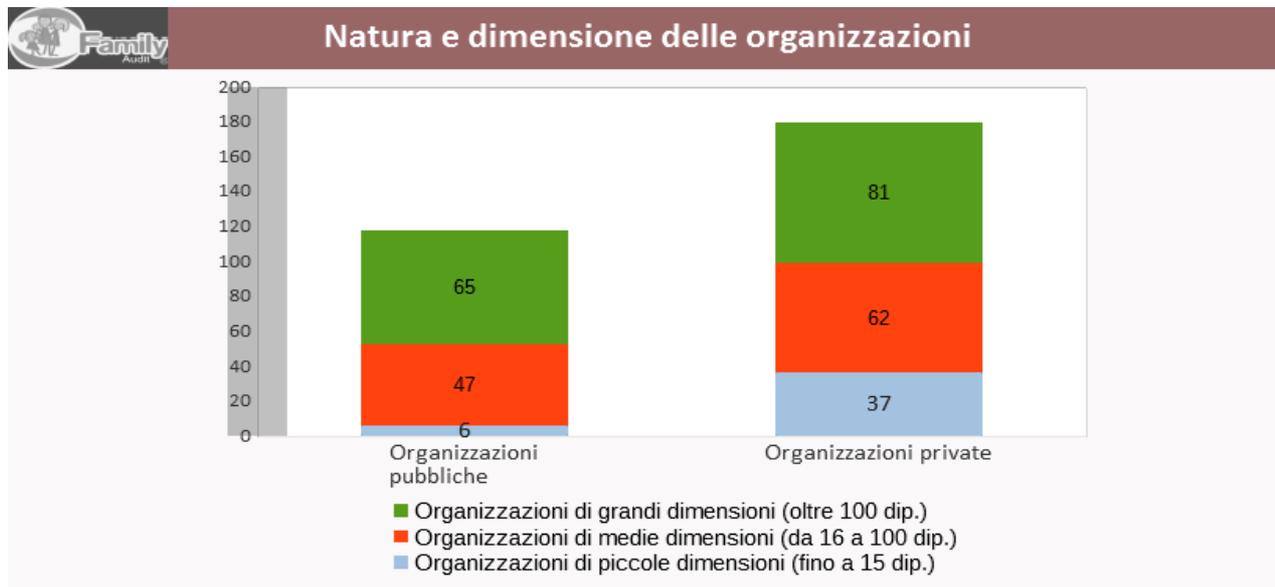


La distribuzione per genere degli occupati coinvolti mostra una prevalenza dei lavoratori rispetto alle lavoratrici nelle organizzazioni private (56% contro 44%) mentre nelle organizzazioni pubbliche sono le donne a prevalere (45% di uomini contro il 55% di donne).



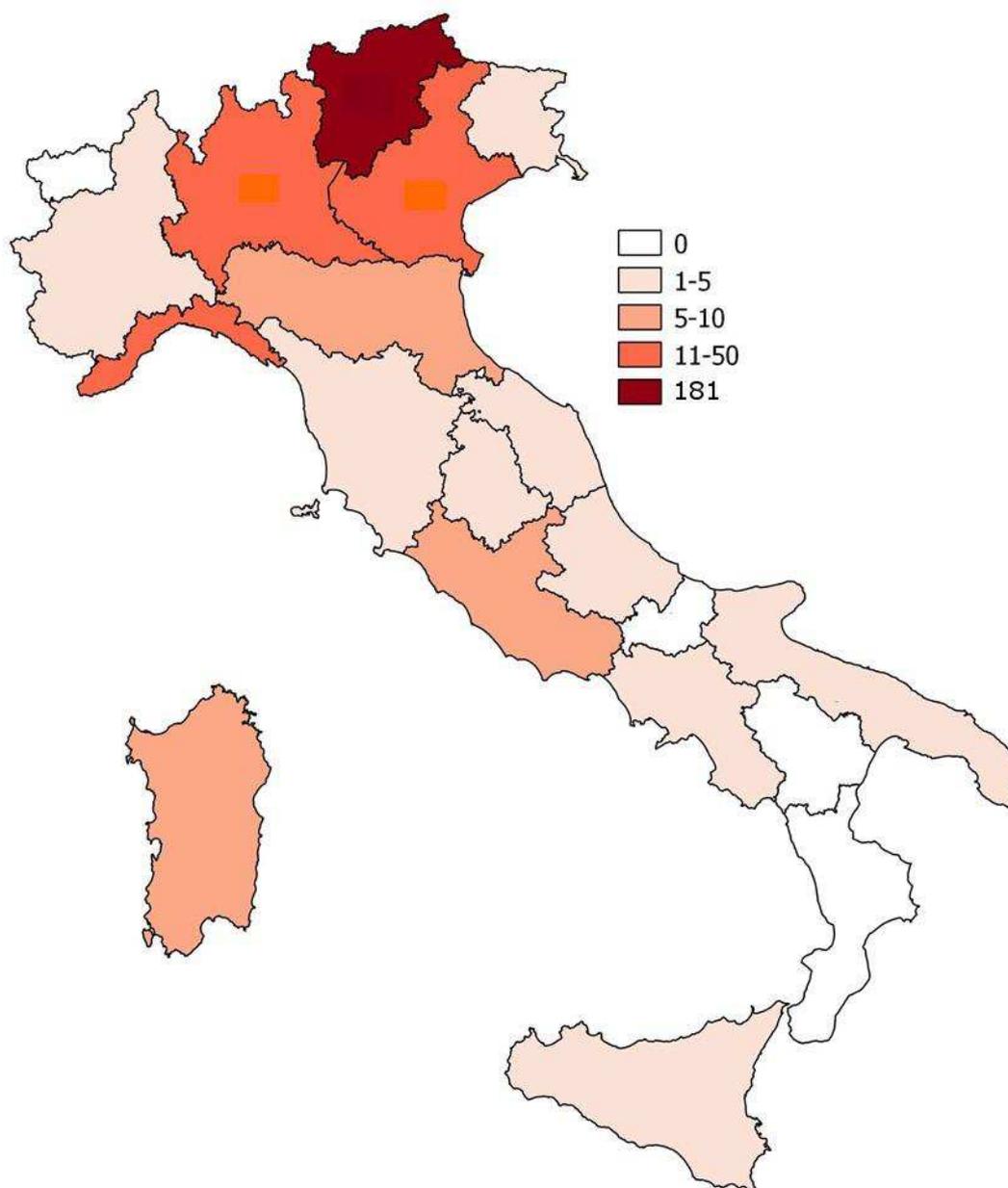
Quasi la metà delle organizzazioni presentano grandi dimensioni: 146 su 298 contano oltre 100 occupati (18 di queste superano i 1000 occupati). Le organizzazioni pubbliche hanno prevalentemente dimensioni

grandi (55%) o medie (40%), mentre nelle private vi è una quota non trascurabile di organizzazioni di piccole dimensioni (20%).



La maggior parte delle organizzazioni che hanno attivato un processo Family Audit ha la propria sede in Trentino Alto Adige (181 organizzazioni, ovvero quasi i due terzi del totale). Questo dato non sorprende se si considera che la Provincia autonoma di Trento è la proprietaria del marchio e gli interventi anche normativi messi in campo sul territorio trentino incentivano e stimolano la diffusione di tale strumento di management.

A fronte di ciò, la mappa mostrata nella figura seguente mette in evidenza come la certificazione si stia diffondendo anche a livello nazionale, con 16 regioni che vedono la presenza di almeno un'organizzazione coinvolta nel processo Family Audit. Le regioni più interessate sono quelle del Nord Italia, con 24 aderenti in Lombardia, 46 in Veneto e 11 in Liguria. Anche nelle regioni del Centro e del Sud Italia si evidenzia una buona presenza di organizzazioni certificate Family Audit.

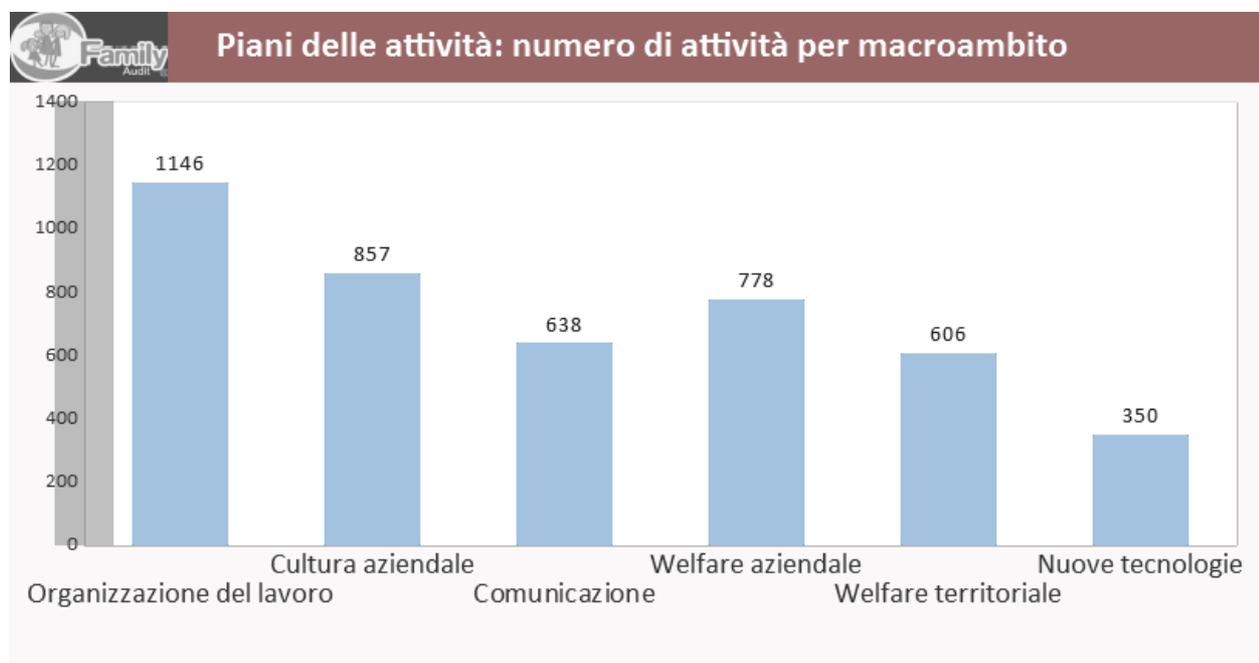


#### 4.1. Dati relativi ai Piani aziendali Family Audit

Il Piano aziendale raccoglie le misure di conciliazione articolate nei seguenti sei macroambiti: Organizzazione del lavoro, Cultura aziendale/Diversity Equality & Inclusion Management, Comunicazione, Welfare aziendale/People caring, Welfare territoriale, Nuove tecnologie. La figura successiva mostra quante misure sono state previste in totale per ciascuno dei macroambiti nei 183 Piani aziendali redatti fino

---

ad oggi (non tutte le organizzazioni aderenti hanno ancora redatto un Piano). Il macroambito con il maggior numero di misure coincide con l'Organizzazione del lavoro con 1146 azioni progettate: in media ogni Piano contiene più di 6 misure relative a questo macroambito.



In generale è proprio nel macroambito Organizzazione del lavoro quello in cui si concentrano le attività di maggiore impatto sulle possibilità di conciliazione tra vita e lavoro. Seguono i macroambiti Cultura aziendale (857 misure, in media 5 per Piano) e Welfare aziendale (778, 4 per Piano). Comunicazione (638) e Welfare territoriale (606) vedono in media l'inserimento di poco più di 3 misure in ogni Piano. Notevolmente più basso il numero delle misure previste per il macroambito Nuove tecnologie (350), anche se occorre tener presente che molte delle attività previste nei macroambiti Organizzazione del lavoro e Comunicazione hanno spesso contenuti legati al tema delle nuove tecnologie (si pensi all'introduzione di sistemi di telelavoro/smart working o allo sviluppo di una newsletter sui temi della conciliazione).

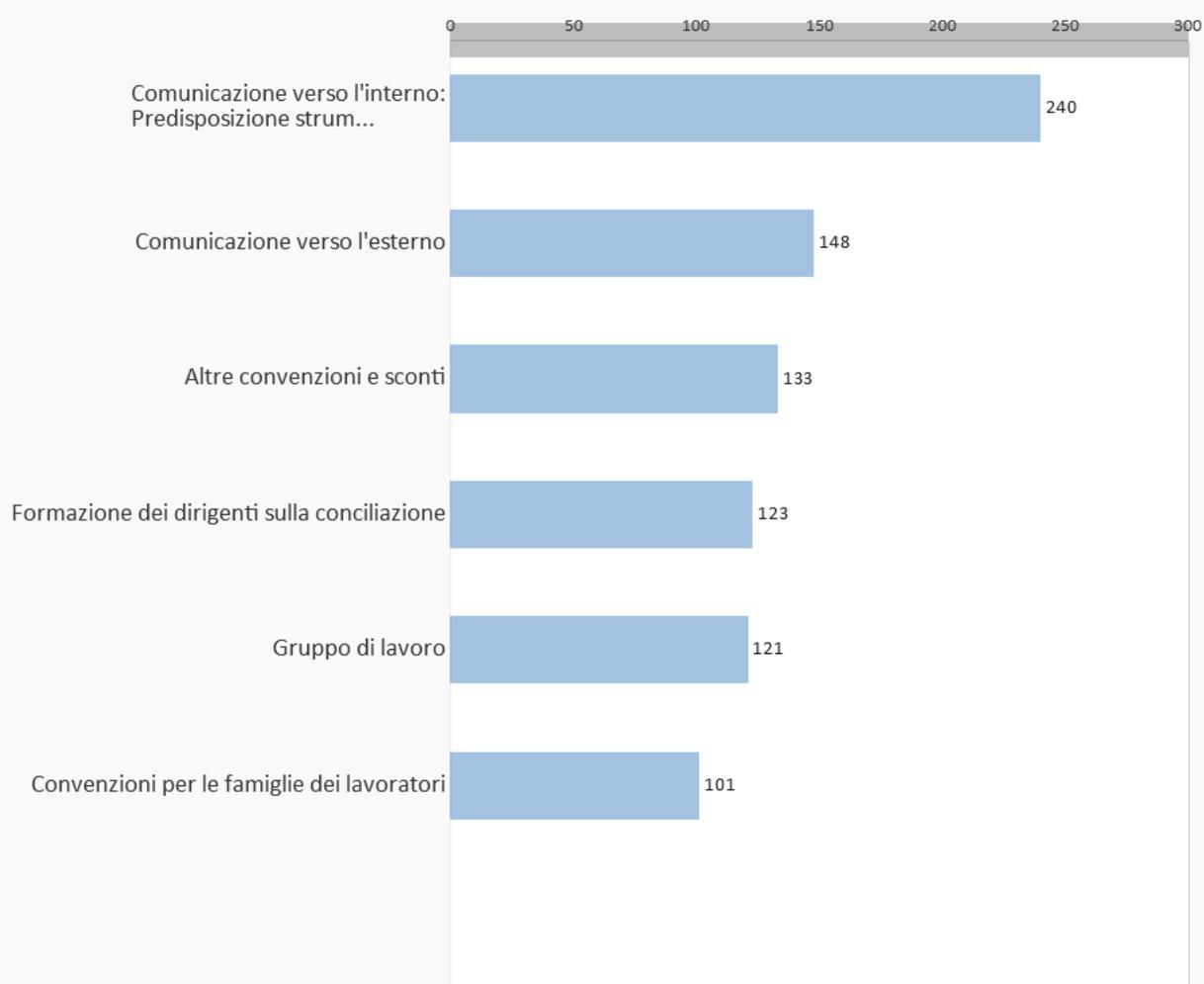


Per dare maggiori dettagli sulle tipologie di azione messe in campo dalle organizzazioni auditate, la figura precedente mostra le attività più diffuse per il macroambito Organizzazione del lavoro che risulta essere quello più rilevante per lo sviluppo di politiche aziendali di conciliazione. L'attività più diffusa in questo macroambito è l'introduzione (o il potenziamento) del telelavoro/smart working nell'organizzazione con 97 azioni previste nei vari Piani aziendali. Seguono altre misure legate agli orari di lavoro (flessibilità, regolamentazione degli orari), ai luoghi di lavoro (accesso a strumenti di lavoro da remoto), ai processi di lavoro (interscambiabilità del personale, programmazione degli incontri in orari concilianti).

Se si guarda, invece, agli altri macroambiti (figura successiva), le due misure maggiormente adottate sono misure di comunicazione (verso l'interno e verso l'esterno). Seguono convenzioni a favore della famiglia e misure legate allo sviluppo del personale (formazione dei dirigenti, gruppo di lavoro).

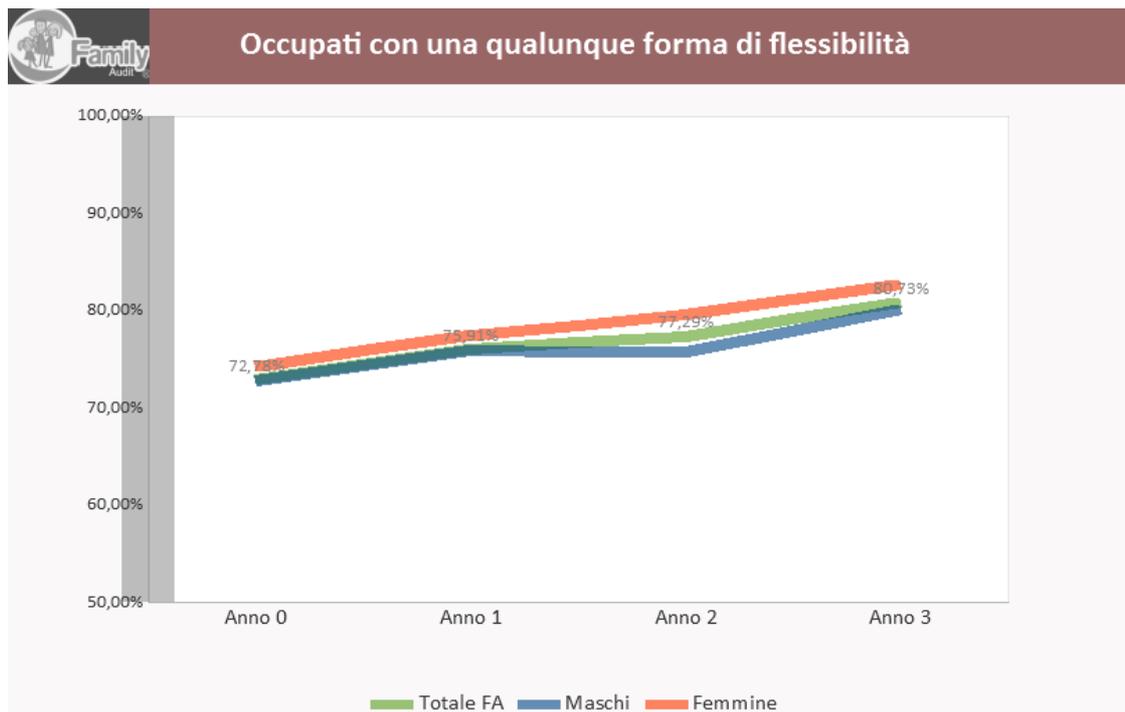


### Altri macroambiti: attività più diffuse



## 4.2. Dati relativi alle misure di flessibilità

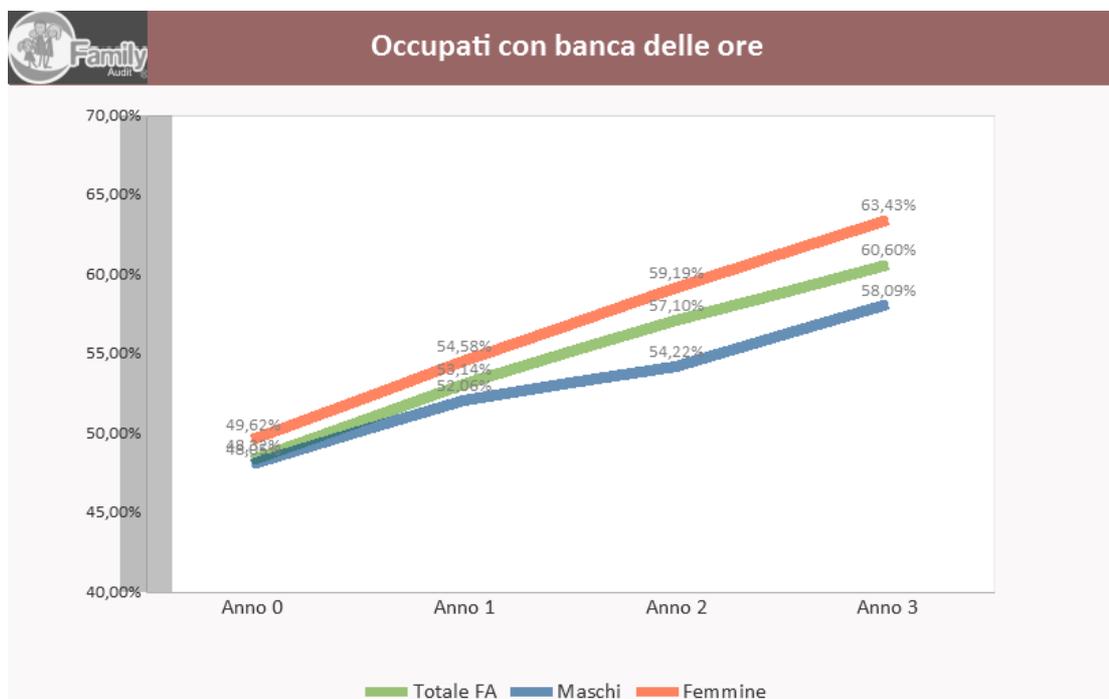
Di seguito si presentano alcune elaborazioni sui dati riguardanti il personale che le organizzazioni forniscono annualmente compilando il Modello rilevazione dati. I dati presentati sono ottenuti aggregando i dati relativi a 97 organizzazioni per le quali sono disponibili i Modelli di quattro annualità, in modo tale da poter meglio evidenziare l'andamento nel tempo degli indicatori.



Gli occupati che godono di almeno una forma di flessibilità sul lavoro sono in crescita, passando dal 72,8% del totale nell’anno di avvio all’80,7% in media dopo tre anni dall’attivazione del processo. Le diverse forme di flessibilità sono solo leggermente più diffuse tra le lavoratrici (82%) rispetto ai lavoratori (80%). Il fatto che l’aumento registrato nei tre anni sia relativamente contenuto può essere giustificato considerando il buon livello di flessibilità (quasi il 75% dei dipendenti con almeno una forma di flessibilità) che le organizzazioni registrano già in avvio del processo. Complessivamente i dipendenti coinvolti dalla misura sono stati 105.722 (54.468 uomini e 51.254 donne).



Il grafico precedente riguarda invece gli occupati con orari flessibili in entrata: questi sono più della metà del totale e sono in crescita di 8 punti (dal 46,4% al 54,8%) nelle quattro annualità analizzate. La crescita ha riguardato in particolare le donne occupate (+11%). I dipendenti che hanno goduto di questa forma di flessibilità di orario registrati nel sistema informativo del Family Audit sono in totale 66.647 (34.577 uomini e 32.070 donne).

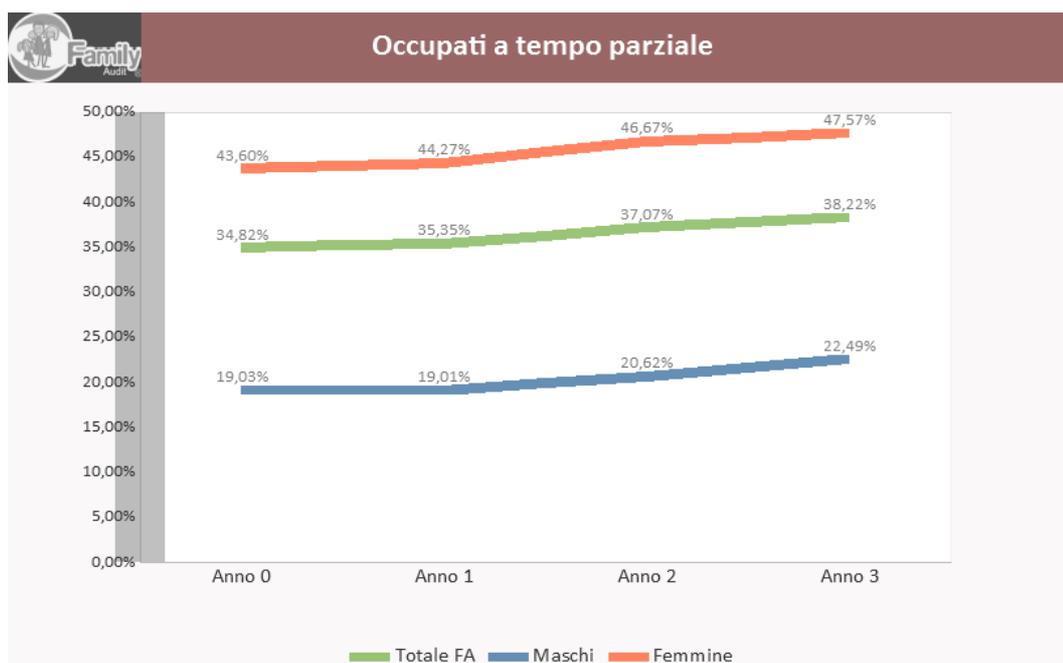


La misura di flessibilità che ha registrato il più ampio aumento nell'utilizzo in senso assoluto da parte delle organizzazioni, è la banca delle ore (grafico precedente). Se, infatti, al momento dell'avvio del processo questa era disponibile in media per il 48% dei dipendenti, allo scadere della seconda annualità la proporzione è salita a oltre il 60% degli occupati. Anche in questo caso sono le donne a registrare in media un tasso di diffusione dello strumento leggermente maggiore (63,4% contro il 58,1% degli uomini). Dall'analisi di tutti i Modelli rilevazione dati pervenuti risulta che i dipendenti che hanno a disposizione questo strumento di flessibilità, sono in totale 70.741 (33.194 uomini e 37.547 donne).

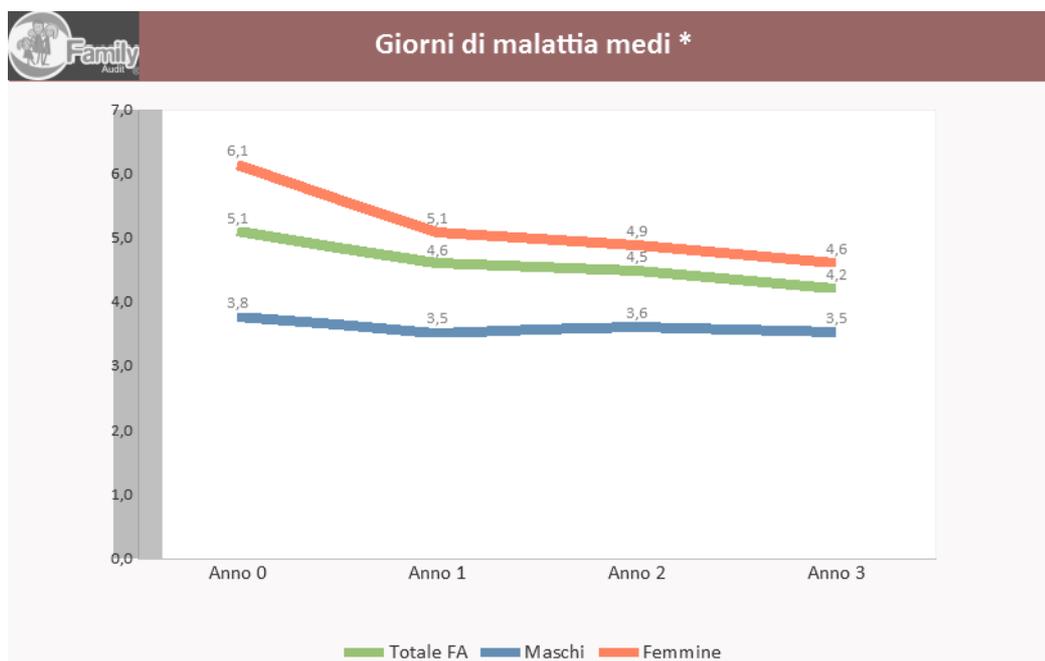


L'orario personalizzato (figura precedente) registra una tendenza particolare rispetto alle altre forme di flessibilità, presentando un andamento pressoché costante nelle prime due annualità e una netta inversione di tendenza nella terza. Probabilmente questa tipologia di flessibilità viene introdotta come misura di completamento da parte di organizzazioni che hanno già raggiunto una certa maturità nella gestione della conciliazione vita-lavoro. Sono sempre le lavoratrici a vantare un utilizzo maggiore dello strumento (15,8% contro il 11,21% dei colleghi maschi al termine della terza annualità).

Se la banca delle ore è lo strumento che ha registrato il maggior incremento in termini assoluti, il telelavoro è quello che mostra il maggior incremento relativo, aumentando di fatto di oltre 20 volte (dallo 0,29% al 6,91%) nella quota di dipendenti che hanno a disposizione questa modalità lavorativa (figura successiva). Questo dato è coerente con quanto illustrato più sopra relativamente alle attività che ricadono nel primo macroambito Organizzazione del lavoro e che sono state messe in campo dalle organizzazioni, e cioè che l'introduzione del telelavoro risulta essere la misura più diffusa (con 97 organizzazioni che hanno adottato misure di questo tipo). Se si guarda ai dati relativi a tutte le organizzazioni auditate, i lavoratori con la possibilità di lavorare da altra postazione diversa da quella della sede di lavoro risultano essere 16.737 (9.835 uomini e 6.902 donne)



Tra le forme di flessibilità rientra anche la possibilità di lavorare a part-time (figura precedente). Questa tipologia di flessibilità ha registrato in media un leggero aumento (dal 34,8% al 38,2% di dipendenti coinvolti in media) nel corso del periodo sottoposto ad analisi. In questo caso il divario tra donne e uomini è notevole: le prime vedono un coinvolgimento che sfiora il 50% (47,6%), mentre i secondi superano di poco il 20% (22,5%).



Tra gli indicatori, raccolti attraverso il Modello di rilevazione dati, rientrano anche i giorni di malattia medi per dipendente (figura precedente). Questi sono in media in sensibile calo nel corso delle tre annualità considerate: si passa infatti dalle 5,1 giornate medie registrate nell’anno di avvio del processo alle 4,2 al termine della seconda annualità. Questo calo accomuna entrambi i generi, ma è più sensibile per le lavoratrici (che passano da 6,1 a 4,6 giorni medi) rispetto ai lavoratori (da 3,8 a 3,5).



L’ultima figura si riferisce invece alle ore di straordinario registrate in media da ciascun occupato nell’anno precedente alla compilazione del Modello. Anche per questo indicatore si registra una flessione (da 27,4 a

22,7 in media) abbastanza costante nel corso delle tre annualità. Gli uomini, con 26 ore all’anno in media, risultano svolgere un numero di ore di straordinario superiore a quelle svolte dalle donne (19,8).

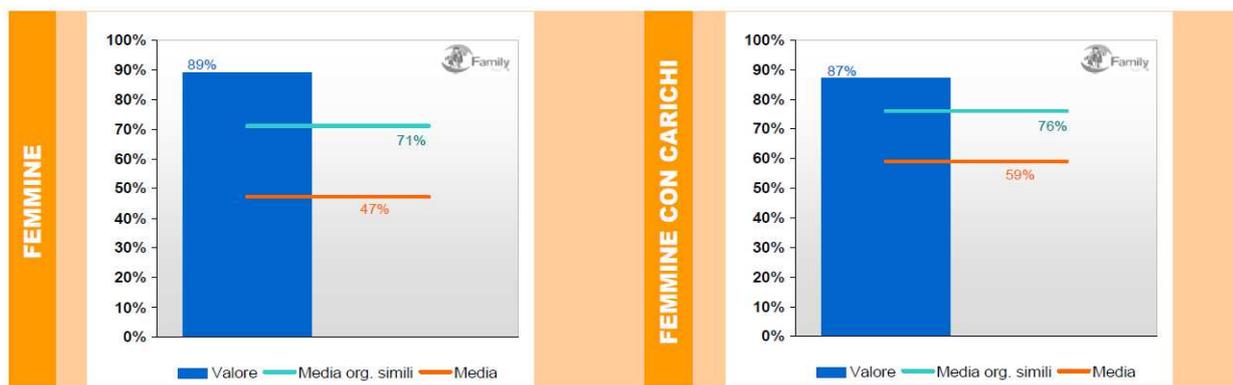
L’intero percorso di certificazione è valorizzato e supportato da strumenti di analisi e valutazione. Attraverso lo strumento della benchmark analysis le politiche di conciliazione realizzate da un’organizzazione, coinvolta nel processo di certificazione Family Audit, possono essere comparate con quelle di realtà analoghe o operanti nello stesso settore.

### 4.3. Benchmark analysis

La rielaborazione di questi dati permette di conseguenza alle organizzazioni d’individuare e costruire una propria traiettoria di miglioramento personalizzata e verificare il posizionamento di ciascuna organizzazione rispetto al totale delle organizzazioni certificate.

A titolo esemplificativo si riportano due rielaborazioni. Nella prima rielaborazione è possibile vedere come grazie alla benchmark analysis gli indicatori possano essere confrontati per gruppi e sottoinsiemi di dipendenti, nella seconda viene evidenziato l’andamento dell’indicatore nel tempo. In entrambi i casi sono stati presi in considerazione i valori di riferimento per gli occupati a tempo parziale.

“Possibilità di confrontare il valore dell’indicatore per sottoinsiemi di dipendenti” (occupati a tempo parziale)



Fonte: sistema informativo Agenzia per la famiglia.

“Possibilità di confrontare l’andamento dell’indicatore nel tempo”(occupati a tempo parziale)

