

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*)

3. Conciliazione famiglia e lavoro

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (*maggio 2009*)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (*giugno 2009*)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (*gennaio 2010*)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell’Audit Famiglia & Lavoro (*febbraio 2010*)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (*aprile 2010*)
- 3.6 Linee guida per l’attuazione del Family Audit (*luglio 2010*)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (*aprile 2011*)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (*aprile 2012*)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (*giugno 2012*)
- 3.10 Family Audit – La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (*agosto 2013*)
- 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 – seconda fase (*novembre 2015*)
- 3.15 I benefici economici della certificazione Family Audit – tesi di Martina Ricca (*febbraio 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 Il 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*)

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

A cura di *Giorgio Battocchio*

Copertina a cura di *Sabrina Camin*

Stampa: *Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento*

Trento – Febbraio 2016



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

I BENEFICI ECONOMICI DELLA CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT

**CONTO ECONOMICO DELLA CONCILIAZIONE
- CASSA RURALE DI FIEMME -**

Martina Ricca

Tesi di Ricerca
2015

PRESENTAZIONE

In un mondo occidentale dove lo stress è additato come l'origine di ogni male fisico e psicologico si vanno sviluppando pensieri e azioni che portino benessere non tanto economico, ma nella vita e nelle relazioni personali. La ricerca di situazioni e di attività che portino serenità nella vita di ogni giorno è diventata prioritaria in molti ambiti sociali e non poteva non coinvolgere anche il mondo del lavoro.

Apportare benessere nel lavoro e conseguentemente nella vita quotidiana dei dipendenti sta diventando un obiettivo per tante aziende che per questo attivano nel proprio management azioni che favoriscano la conciliazione vita-lavoro.

Ecco che gestire le risorse umane, così da renderle una leva di sviluppo e di creazione del valore garantendo al tempo stesso il loro benessere, è una delle questioni più rilevanti che oggi le aziende si trovano ad affrontare. Il capitale umano rappresenta una risorsa strategica per l'azienda, ad esso va attribuita l'attenzione necessaria affinché il lavoratore acquisisca una concezione collaborativa e non antagonista al lavoro e faccia aumentare il suo senso di appartenenza verso l'impresa dove opera. Promuovendo e rafforzando il *commitment* organizzativo e un buon clima tra i dipendenti nei confronti dell'organizzazione è possibile evitare conflitti e disagi avendo, conseguentemente, la sicurezza di poter contare su risorse disponibili, equilibrate ed efficaci.

Il percorso di certificazione *Family Audit* rappresenta uno strumento che permette, alle organizzazioni che applicano lo standard, di costruire un welfare "a misura di azienda", particolareggiato e unico, attraverso l'analisi e l'indagine dei bisogni presenti al suo interno. Ma questo – evidenziano le organizzazioni - comporta dei costi! E chiedono quali possono essere i vantaggi derivanti da azioni conciliative.

L'ottima tesi di Martina Ricca, seguita da Mariangela Franch professoressa ordinaria di Marketing al Dipartimento di Economia e Management dell'Università di Trento e componente del Consiglio dell'Audit, ha permesso di mettere in evidenza *"come la conciliazione vada e debba essere considerata una scelta win-win sia per i lavoratori sia per le organizzazioni. In particolare, dal punto di vista dell'organizzazione, il 'Conto economico della conciliazione' ha consentito di dimostrare come l'introduzione di un ventaglio di soluzioni conciliative concrete, come le azioni Family Audit che mirano al miglioramento della compatibilità tra lavoro e famiglia, appaiano giustificate dal punto di vista economico e portino persino alla nascita di benefici economici misurabili per la stessa organizzazione"*.

Lo strumento illustrato nello studio ha l'intento di confrontare i costi d'implementazione, connessi ad ogni azione di conciliazione intrapresa dall'organizzazione certificata *Family Audit*, con i benefici economici effettivamente misurabili ad essi correlati, espressi in termini di minori costi o maggiori ricavi. Il fine ultimo - raggiunto - intendeva identificare, quantificandolo in termini monetari, la possibile esistenza di un potenziale elemento di risparmio da attribuire all'applicazione, da parte dell'organizzazione, delle azioni in questione.

Si ringrazia la Direzione della trentina Cassa Rurale di Fiemme - in particolare Laura Gabrielli che come referente interna del *Family Audit* ha affiancato con passione la ricerca - per aver concesso l'analisi del proprio percorso *Family Audit* che ha permesso con dati concreti di illustrare le modalità della contabilità applicata e la metodologia che ciascuna organizzazione può utilizzare al proprio interno per delineare costi e ricavi.

Un grazie anche allo *Staff Family Audit* che ha accolto come tirocinante la studentessa Martina Ricca e l'ha sostenuta nel percorso di ricerca integrando dati e materiali utili al completamento della ricerca.

Luciano Malfer
Dirigente Generale Agenzia per la famiglia

INDICE

PRESENTAZIONE.....	9
CAPITOLO 1 – LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA–LAVORO	11
1.1 LA DEFINIZIONE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO.....	11
1.2 LE FONTI DEL VALORE NEL WELFARE AZIENDALE E L'EVOLUZIONE DEI BISOGNI DI CONCILIAZIONE.....	12
1.3 IL CONTESTO NORMATIVO IN MATERIA DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA–LAVORO.....	15
1.3.1 LA NORMATIVA EUROPEA.....	15
1.3.2 LA NORMATIVA ITALIANA.....	17
1.3.3 LA NORMATIVA PROVINCIALE.....	19
1.4 LE POLITICHE DI CONCILIAZIONE COME SOLUZIONE ALLE DISUGUAGLIANZE DI GENERE.....	27
CAPITOLO 2 – LO STANDARD <i>FAMILY AUDIT</i>	29
2.1 LE ORIGINI.....	30
2.2 LO STANDARD <i>FAMILY AUDIT</i>	32
2.3 LA NORMATIVA.....	34
2.4 GLI ATTORI DEL <i>FAMILY AUDIT</i> : RUOLI E RESPONSABILITÀ.....	36
2.5 I DOCUMENTI DEL <i>FAMILY AUDIT</i>	37
2.6 IL PROCESSO.....	39
2.7 CARATTERISTICHE DELLE ORGANIZZAZIONI APPARTENENTI ALLA PIATTAFORMA <i>FAMILY AUDIT</i> ..	42
2.8 LE AZIONI <i>FAMILY AUDIT</i>	47
CAPITOLO 3 – “CONTO ECONOMICO DELLA CONCILIAZIONE”: SCHEMA DI COSTI E RICAVI CONNESSI ALL'INTRODUZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA–LAVORO	52
3.1 IL DISEGNO DELLA RICERCA: FINALITÀ, OGGETTO, METODOLOGIA E STRUMENTI DI ANALISI	52
3.1.1 LO STRUMENTO DI ANALISI: IL QUESTIONARIO.....	53
3.2 L'ORGANIZZAZIONE SELEZIONATA: LA CASSA RURALE DI Fiemme.....	54
3.3 IL “PIANO DELLE ATTIVITÀ” – LE MISURE DI CONCILIAZIONE.....	56
3.4 LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO: DIFFICOLTÀ E CONSEGUENZE.....	58
3.5 IL BENESSERE DEI DIPENDENTI.....	60
3.6 IL “CONTO ECONOMICO DELLA CONCILIAZIONE”.....	62
3.6.1 CAMPO DI AZIONE “ <i>LUOGHI DI LAVORO</i> ”: TELELAVORO.....	64
3.6.2 CAMPO DI AZIONE “ <i>ORARI</i> ”: PART-TIME.....	70
3.6.3 CAMPO DI AZIONE “ <i>SVILUPPO DEL PERSONALE</i> ”: RIENTRO DALLA MATERNITÀ.....	73
3.6.4 CAMPO DI AZIONE “ <i>ORARI</i> ”: FLESSIBILITÀ.....	74
3.6.5 INDICATORI DI “EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ”.....	75
3.6.6 COMMENTO AI RISULTATI OTTENUTI.....	83
CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE.....	87
APPENDICE – QUESTIONARIO.....	89
BIBLIOGRAFIA DI RIFERIMENTO.....	97

Introduzione

Le risorse umane rappresentano uno degli *asset* strategici più importanti che l'azienda possiede. Gestire le risorse umane così da renderle una leva di sviluppo e di creazione del valore, garantendo al tempo stesso il loro benessere, è una delle questioni più rilevanti che oggi le aziende si trovano ad affrontare.

Esiste, infatti, un forte legame tra benessere e produttività: solo un lavoratore motivato e soddisfatto è un lavoratore valido, un lavoratore produttivo. Le politiche di conciliazione hanno, dunque, un duplice impatto sull'organizzazione perché incidono sia sulle performance individuali sia sulla redditività aziendale.

A partire da questi presupposti, scaturisce la scelta di avviare un'analisi volta ad indagare in quale misura e con quale impatto, l'adozione di politiche conciliative possa, nel medio - lungo termine, portare a reali e concreti benefici economici per le stesse organizzazioni.

Negli ultimi anni in Europa le profonde trasformazioni sociali, economiche e demografiche e la progressiva riduzione della spesa pubblica in termini di *welfare*, hanno determinato una profonda crisi dei tradizionali modelli di protezione sociale. La necessità di ricalibrare il *welfare state* in una fase di scarsità di risorse disponibili si scontra drammaticamente ed inevitabilmente con l'aumento di bisogni primari non soddisfatti di strati sempre più ampi di popolazione, anch'essi determinati, in larga misura, dal prolungarsi della crisi e dall'adozione di inadeguate misure di politiche socio-economiche (R. Busato - Confindustria Trento, 14 Maggio 2015).

In questo panorama, il *welfare aziendale* assume un'importanza crescente: nuovi attori, in partnership con gli enti locali, possono contribuire a far fronte ai nuovi e ai vecchi bisogni sociali, affiancandosi al sistema pubblico.

Al fine di stimolare strumenti e iniziative attivabili dalle organizzazioni, volte a dare risposte concrete sia ai lavoratori riguardo i bisogni di bilanciamento tra vita personale e professionale sia ritorni in termini di migliore produttività e competitività all'impresa, la Provincia Autonoma di Trento (PAT) ha introdotto la certificazione *Family Audit*.

Lo standard *Family Audit* consiste in un *sistema di auditing* volontario che consente alle organizzazioni interessate di adottare, attraverso una logica di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, l'adozione di specifici piani di azione, finalizzati a svolgere un'analisi dei bisogni espressi dal personale, individuando gli eventuali vincoli nell'organizzazione del lavoro e trovando possibili soluzioni di conciliazione attivabili per i lavoratori. Obiettivo principale è quello di migliorare il clima lavorativo, promuovendo il benessere dei dipendenti e garantendo, nel contempo, un'adequata attenzione anche agli interessi dell'organizzazione.

Il presente elaborato si prefigge di dimostrare, specialmente grazie alla costruzione di uno schema generale di analisi di costi e ricavi, denominato "*Conto economico della conciliazione*", come l'introduzione di misure *Family Audit* siano vantaggiose non solo per i dipendenti ma portino ad effetti economici positivi anche per la stessa azienda. Questo strumento ha l'intento di confrontare i costi di implementazione, connessi ad ogni azione di conciliazione intrapresa dall'organizzazione certificata *Family Audit*, con i benefici economici effettivamente misurabili ad essi correlati, espressi in termini di minori costi o maggiori ricavi. Fine ultimo è identificare, quantificandolo in termini monetari, la possibile esistenza di un potenziale elemento di risparmio da attribuire all'applicazione, da parte dell'organizzazione, delle azioni in questione.

La struttura del lavoro è articolata in tre capitoli.

Il primo capitolo si focalizza sul tema della conciliazione famiglia – lavoro. Dopo aver definito il concetto di conciliazione, esso inquadra il tema del *welfare aziendale*, considerandolo l'altra faccia della medaglia del *welfare state*, ovvero un welfare privato che non si sostituisce a quello pubblico ma lo integra, mobilitando risorse aggiuntive laddove vi siano bisogni e aspettative non soddisfatti. In aggiunta, mette in luce come l'offerta di welfare sussidiario non possa essere standardizzata sui bisogni medi della popolazione aziendale ma, per risultare efficace, debba essere personalizzata, vale a dire tarata sulle esigenze di ciascun target. Inoltre, fornisce un focus sulla normativa presente in materia di conciliazione famiglia-lavoro a livello europeo, nazionale e provinciale e rileva, infine, quali sono le motivazioni e gli ostacoli allo sviluppo delle azioni di conciliazione, raffigurandole anche come soluzioni alle disuguaglianze di genere.

Il secondo capitolo introduce lo standard *Family Audit* delineando le sue origini, la normativa che lo regola, gli attori coinvolti (ruoli e responsabilità) e, in generale, il funzionamento dell'intero iter di certificazione. Presenta, inoltre, quali sono le caratteristiche strutturali ed organizzative delle organizzazioni aderenti fino ad aprile 2015 alla piattaforma *Family Audit* e di queste, le azioni di conciliazione più adottate nei loro "*Piani delle attività*" al fine di valutare se esiste una correlazione tra queste azioni inserite e segnali positivi verso la conciliazione diffusa, il perseguimento del maggior benessere organizzativo, nonché un miglioramento degli aspetti organizzativi e del posizionamento di mercato delle organizzazioni.

Il terzo capitolo, che rappresenta il cuore dell'analisi, illustra il lavoro di ricerca effettuato sull'istituto di credito appartenente alla piattaforma *Family Audit* (La Cassa Rurale di Fiemme) che ha portato come risultato finale la redazione dello schema di analisi di costi e ricavi, il "*Conto economico della conciliazione*". Con la costruzione di uno schema di conto economico *ad hoc* si attesta la rilevanza positiva della certificazione *Family Audit* e, in particolare, come essa rappresenti un beneficio economico (effettivamente misurabile in termini monetari) per la stessa azienda che accresce realmente il suo valore economico, rappresentando un elemento differenziante da giocare nella competizione con le altre imprese.

Infine, la conclusione in cui si riporta una sintesi completa delle evidenze emerse e la formulazione di possibili suggerimenti per il pieno sviluppo del *Family Audit*.

CAPITOLO 1 – La conciliazione famiglia-lavoro

1.1 - La definizione di conciliazione famiglia-lavoro

Etimologicamente, il termine “conciliazione” deriva dal latino *cum calare* che si traduce con “chiamare insieme” o, secondo altri, da *cum celere* (“spingere insieme”) da cui *concilium* unione, vincolo. Secondo tale accezione, conciliare significa mediare, individuare un punto di incontro per il raggiungimento di un’intesa tra due o più parti che sono o sembrano contrastanti.

Parlando di conciliazione famiglia lavoro¹, il concetto riporta al tentativo di trovare un equilibrio ed un’armonizzazione tra vita familiare e lavorativa, facendo in modo che sfera privata e professionale non siano più ambiti contrastanti e paralleli, bensì luoghi incrociati ed interrelati, reciprocamente dipendenti. Nello specifico, essa viene definita dalla Commissione Europea come “*l’introduzione di sistemi che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, lo sviluppo di un contesto e di un’organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini*” (Commissione europea - Direzione generale “Occupazione, relazioni industriali e affari sociali”, 1998).

La conciliazione tra lavoro remunerato e responsabilità di cura rappresenta il principale fattore di cambiamento del modello famiglia² e tipologia standard di organizzazione del lavoro ed emerge come questione sociale a partire dagli anni Settanta a seguito della rottura dell’equilibrio, fondato sulla rigida separazione tra impegni di cura (femminili e non remunerati) e impegni professionali (maschili e remunerati).

Il tema della conciliazione tra i tempi lavorativi e i tempi di vita sta diventando sempre più un asset strategico sia per la qualità di vita e di lavoro di uomini e donne sia per le organizzazioni per le quali avviare politiche e pratiche conciliative può essere anche vantaggioso in termini di risparmio dei costi e di crescita della produttività (PAT - Family Audit, Febbraio 2010).

È bene ricordare, come il tema della conciliazione non debba essere percepito solo come “questione femminile”, tipica del gergo delle pari opportunità, ma incida anche su uomini, bambini anziani, organizzazioni ed istituzioni, in generale, su tutta la società. L’ingresso massiccio delle donne nel mercato del lavoro³, esploso soprattutto negli anni Novanta, determina il cambiamento dell’organizzazione economica e sociale del XX secolo⁴. L’attività professionale remunerata diventa parte integrante dell’identità femminile: nasce la figura della donna dalla “doppia presenza”⁵. In parallelo, la nota negativa registrata nell’ambito di questo processo risulta essere la perdita di valore e il mancato riconoscimento sociale del lavoro familiare delle donne, che finisce per essere considerato non lavoro perché non retribuito e svolto all’interno delle mura domestiche.

Le politiche conciliative sono un fattore di innovazione dei modelli sociali, economici e culturali e hanno lo scopo di fornire strumenti che consentono ad ogni individuo di vivere al meglio i molteplici ruoli che gioca all’interno delle società, creando una rete di sostegno tra famiglia e occupazione professionale.

¹ Lo stesso concetto di “conciliazione” si sta oggi superando per passare a quello di quello di *work-life balance*, cioè di bilanciamento tra vita e lavoro.

² Basato sul *male breadwinner* (maschio adulto unico procacciatore delle risorse economiche necessarie al sostentamento familiare) e *female homemaker* (la donna, il soggetto declinato alla cura familiare).

³ L’aumento dell’occupazione femminile è collegata alle trasformazioni avvenute sul piano delle identità dei soggetti (maggiore scolarizzazione e qualificazione delle donne, maggiore desiderio di realizzazione professionale), delle strutture familiari (diminuzione della natalità, diminuzione dei componenti la famiglia, invecchiamento della popolazione), delle istituzioni sociali e delle trasformazioni nel mercato del lavoro.

⁴ Oltre alla presenza femminile sul mercato del lavoro il cambiamento deriva da diversi fenomeni sociali quali la terzizzazione dell’economia e, in particolare, lo sviluppo dei servizi alla persona, il progressivo calo della natalità e l’invecchiamento demografico, l’emergere di una nuova cultura del lavoro e dell’identità di genere che hanno fortemente ridisegnato il quadro delle relazioni tra famiglia e lavoro.

⁵ Definizione del gruppo del GRIFF (Gruppo di ricerca sulla famiglia e la condizione femminile), nato nel 1973 nell’ambito della Facoltà di Scienze politiche dell’Università di Milano.

La questione non investe solo la sfera individuale, ma diventa oggetto di interesse pubblico e chiama in causa individui, organizzazioni e istituzioni territoriali di riferimento (Viale, Politiche nazionali e strumenti di conciliazione europei, 24 Gennaio 2015).

Nel considerare le pratiche di conciliazione è possibile individuare due diversi modelli di riferimento. Il primo, attualmente più diffuso, è basato sulla concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro; la conciliazione è una strategia rivolta in prevalenza alle donne per permettere loro di svolgere il loro triplice ruolo di mogli, madri e lavoratrici. La seconda concezione è invece più ampia e tende a ridisegnare non solo una diversa organizzazione del mercato del lavoro ma promuove una trasformazione nel patto sociale di genere che intervenga su un raggio molto più ampio di azioni e trasformi le relazioni tra i sessi. In questo caso, la strategia di conciliazione è rivolta sia agli uomini che alle donne, promuovendo azioni finalizzate a favorire l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali di individui appartenenti a entrambi i generi. Entrambe le direzioni presentano rischi perché la prima incentiva la crescita della segregazione delle donne mentre la seconda la formazione di una dimensione "neutra" puramente di finzione e di facciata, che nella realtà nasconde un'asimmetria di genere nell'attribuzione e nella responsabilizzazione del lavoro di cura (L. Golfarelli e M. Piazza, 2006).

Prevalendo il primo modello la distribuzione delle responsabilità familiari continua così a riproporsi in forma tradizionale: se per gli uomini "la famiglia è una risorsa a cui attingere durante tutto il percorso che conduce al consolidamento delle proprie scelte professionali, per le donne la responsabilità familiare si traduce spesso in un vincolo con cui fare i conti nel momento in cui si progetta il proprio futuro lavorativo. In altre parole, mentre gli uomini hanno una famiglia su cui contare, le donne hanno una famiglia a cui pensare" (F. Dovigo, 2007). Esse stesse sono lo strumento principale di conciliazione famiglia lavoro a disposizione degli uomini.

Il rischio da evitare è che le azioni che promuovono una maggiore conciliazione non sfocino nella direzione di una segregazione e marginalizzazione del lavoro femminile e in una riconferma del ruolo tradizionale delle donne. (L. Golfarelli e M. Piazza, 2006)

1.2 - Le fonti del valore nel welfare aziendale e l'evoluzione dei bisogni di conciliazione

La tematica della conciliazione famiglia-lavoro è di grande attualità per il sistema delle aziende. In un contesto in cui i vincoli di finanza pubblica rappresentano una limitazione a gran parte degli investimenti necessari per la modernizzazione del *welfare state*, stretto fra esigenze di economie di scala e attenzione alla personalizzazione dei servizi, la ricerca di soluzioni di welfare sussidiario possono essere di grande vantaggio economico per le imprese e di notevole beneficio per i dipendenti che ne usufruiscono. I sistemi di *welfare state* tradizionale⁶, ritagliati su strutture economiche e demografiche ormai sorpassate, sono oggi attraversati da una profonda crisi strutturale. La necessità di "ricalibrare"⁷ il primo welfare conduce allo sviluppo di un "secondo"⁸,

⁶ Per *welfare state* si prende in considerazione le azioni volte a definire le norme, gli standard e le regole in merito alla distribuzione di risorse e opportunità considerate particolarmente rilevanti per le condizioni di vita e dunque meritevoli di essere in qualche modo "garantite" dallo Stato (Mallone, G., 2013).

Il *welfare state* vive l'apice del suo sviluppo dalla fine della II guerra mondiale ai primi anni Settanta quando l'intensa crescita economica e sociale ne favorisce la rapida e pervasiva espansione in tutti i sistemi democratici occidentali. La crisi degli anni Settanta conduce ad una nuova fase, la cd. "austerità permanente" caratterizzata da profondi cambiamenti demografici, economici, sociali e culturali. Ad oggi la necessità di contenere la spesa pubblica e l'emergere di tendenze irreversibili quali l'aumento dell'aspettativa di vita media, il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della dimensione del nucleo familiare, la precarietà lavorativa, il crescente numero di donne al lavoro, l'innalzamento dell'età pensionabile, l'integrazione sociale e in ultimo, ma non per importanza, la difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e responsabilità familiari portano alla visione di un welfare che deve essere ripensato in maniera radicale (Riva, 2009).

⁷ Si era dato per scontato che le riforme potessero avvenire principalmente tramite ricalibrature interne al welfare pubblico.

⁸ L'aggettivo "secondo" ha una connotazione sia temporale (si tratta di forme che s'innestano sul tronco del "primo" welfare, quello edificato dallo Stato nel corso del Novecento, soprattutto durante il Trentennio Glorioso 1945-1975) sia funzionale (il secondo welfa-

un welfare privato che non si sostituisce a quello pubblico ma ne integra i servizi cercando un “incastro virtuoso” (G. Mallone, 2013). Ciò non vuol dire mettere in discussione il welfare pubblico nella sua funzione redistributiva e produttiva di base, bensì ripensarlo e integrarlo mobilitando risorse aggiuntive laddove vi siano bisogni e aspettative non soddisfatti⁹.

In linea generale, la nozione di welfare aziendale identifica una serie di servizi e prestazioni di sostegno messi a disposizione dall'azienda a favore dei propri dipendenti, al fine di aumentarne il benessere, e possibilmente la produttività, partendo dalla considerazione che il collaboratore è la risorsa più importante e strategica che l'azienda possieda. Esso è il risultato dell'interazione di diversi attori (imprese, istituzioni e parti sociali).

Primo e secondo welfare non devono essere considerati come due compartimenti stagni, ma piuttosto come realtà fortemente intrecciate, due facce della stessa medaglia. È quindi necessario partire dal primo welfare per arrivare a definire, per contrasto e sottrazione, i tratti del secondo, ancora tutto in divenire e dagli esiti incerti, soprattutto in termini di possibile istituzionalizzazione delle misure e dei programmi oggi oggetto di sperimentazione in tante realtà territoriali (G. Mallone, 2013).

Tra i protagonisti del welfare aziendale un ruolo importante è rivestito dalle imprese, che hanno potenzialità in termini di risorse economiche e organizzative volte a implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità sociale e ambientale che rientrano oggi nell'ampio concetto di *corporate social responsibility*¹⁰ (European Commission 2001).

Rispetto al passato l'impresa offre servizi di welfare secondo un approccio non di mera filantropia, ma come una leva strategica di vantaggio competitivo da impiegare anche a proprio favore. Una politica di welfare ben strutturata produce, infatti, effetti positivi e tangibili non solo per i dipendenti ma anche per l'azienda stessa.

Da una parte, comprendere a fondo i bisogni dei dipendenti e le preferenze dei diversi segmenti lungo il ciclo di vita, aumenta la loro soddisfazione in termini di miglior equilibrio fra vita lavorativa e privata, contribuisce al loro arricchimento professionale, causa minore stress, aumenta la motivazione e favorisce l'attaccamento all'azienda. Dall'altra, definire un programma di welfare aziendale può offrire ritorni cospicui anche per le aziende perché contribuisce ad ottimizzare la capacità lavorativa, aumentare la produttività, attrarre e trattenerne le risorse migliori, abbassare i costi e capacità di innovazione, migliorare il clima organizzativo, e accrescere il proprio valore in termini di *employer branding*¹¹ migliorando l'immagine aziendale.

L'offerta di welfare sussidiario non può essere standardizzata sui bisogni medi della popolazione aziendale perché, se realizzata in questo modo, rischia di risultare inefficace, disperdendo le risorse disponibili in servizi non considerati prioritari dai beneficiari. Essa deve essere, invece, personalizzata, ovvero tarata sulle esigenze di ciascun target. L'assunto di base è che il welfare aziendale è un bisogno fortemente sentito dai lavoratori, i quali spesso attribuiscono un valore economico intrinseco addirittura superiore al costo effettivo di produzione o attivazione sostenuto. Questo significa che il valore percepito¹² dai lavoratori non è necessariamente correlato al valore economico del servizio offerto.

re si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e avventurandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate e in parte inesplorabili dal pubblico. Il secondo welfare mobilita, soprattutto, risorse addizionali, messe a disposizione da una vasta gamma di attori economici e sociali (Mallone, G., 2013).

⁹ Secondo le stime OCSE, in Italia il welfare state si aggira intorno al 30% del PIL in linea con la media UE mentre la spesa in welfare aziendale è solo ai primi passi: solo il 2,1% del PIL al di sotto di Gran Bretagna (14%), Olanda (8,3%), Francia e Germania (entrambe circa 7%) (Benna, 2015)

¹⁰ Si riferisce alla capacità dell'impresa stessa di saper gestire relazioni cooperative, promuovere la qualità della vita lavorativa dei propri dipendenti e di favorire relazioni anche con la comunità esterna, contribuendo così ad accrescerne il capitale sociale.

¹¹ Per *employer branding* si intende l'insieme delle attività finalizzate a creare e comunicare sul mercato esterno ed interno del lavoro un'immagine aziendale coerente con l'identità dell'impresa intesa quale *employer* (luogo di lavoro), attraverso la quale attrarre e fidelizzare le risorse di talento coerenti con la cultura aziendale (<http://www.cesop.it/employer-branding>, consultato 12/09/2015)

¹² Questo “extra-valore” deriva principalmente dalla costosa reperibilità o irreperibilità dei servizi sul mercato per i singoli individui. Il potere contrattuale dell'azienda nei confronti dei fornitori consente di acquistare i servizi ad un costo inferiore rispetto al prezzo di mercato per l'individuo. L'utilizzo di risorse interne permette di offrire servizi in economia. I costi possono essere contenuti anche

La domanda di servizi di welfare riguarda tutta la popolazione aziendale, indipendentemente dalle caratteristiche socio-demografiche ed economiche, dall'età o dal genere. La tipologia di misure offerte cambia notevolmente durante il ciclo di vita del lavoratore perché l'azienda cerca di individuare le diverse aspettative che emergono durante le diverse fasi di vita delle persone. La figura 1.2.1 mappa sinteticamente un esempio di servizi che un'azienda potrebbe offrire ad un proprio dipendente nel corso della sua vita. L'offerta è molto variabile in termini di impegno aziendale e va dalle convenzioni con le strutture al contributo economico per arrivare fino a programmi di flessibilità lavorativa.

Figura 1.2.1 Mappatura delle misure desiderate lungo il ciclo di vita.

				
				
Ciclo di vita del dipendente	20 anni	30 anni	40 anni	50 anni e oltre
Ranking di importanza	Orari flessibili. Spesa <i>on-line</i> in ufficio. Banca delle ore. Servizi benessere.	Asili aziendali o convenzionati. Servizio baby sitting. Part-time. Servizio di disbrigo pratiche.	Congedi parentali Part-time. Banca delle ore. Campus estivi per figli.	Orari flessibili. Assistenza agli anziani. Servizio di disbrigo pratiche. Fondo assistenza sanità integrativa. Contributo per previdenza complementare.

Fonte: Rielaborazioni da (F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, 23 Aprile 2014) e (G. Mallone, 2013)

Considerando la vita di una persona, è più probabile che un dipendente, all'età di 20 anni, sia interessato a misure inerenti la flessibilità di orario, a contributi economici per i servizi di *time-saving* (la spesa *on-line* dalla sede di lavoro, la "banca delle ore"¹³) o a servizi benessere (convenzioni con palestre, piscine, negozi *on-line*, librerie). Arrivati i trent'anni, le esigenze cambiano. L'ipotetico arrivo di un figlio necessita la richiesta di servizi totalmente diversi, quali ad esempio misure a sostegno della genitorialità (nido aziendali o in convenzione, servizio di *baby sitting*) o la possibilità di ricorrere al *part-time*. A quaranta anni, i congedi parentali, la banca delle ore e le attività per i propri figli (campus estivi) potrebbero essere le opzioni predilette. Infine, raggiunta l'età dei 50 anni, per soddisfare i nuovi bisogni emergenti si verterà su orari flessibili, convenzioni con assicurazioni, contributo per previdenza complementare, servizi per assistenza agli anziani, servizi di disbrigo pratiche o programmi di gestione della salute (esempio fondo assistenza sanitaria integrativa).

Le politiche di welfare non sempre sono correttamente strutturate e gestite dalle aziende. Le imprese talvolta adottano politiche di welfare rigide, che seppur generose, sono costruite sulla base di logiche *top-down* che rischiano di essere percepite dai dipendenti come misure dal scarso impegno economico, che impattano lievemente sul benessere organizzativo, determinando per l'azienda un basso ritorno sull'investimento.

cercando di fare rete con altre aziende e istituzioni pubbliche sul territorio. La parte rimanente è generata, invece, dalla migliore "qualità" del servizio stesso e da elementi di natura "intangibile" (il dipendente trova un aiuto alla risposta a un bisogno altrimenti non soddisfatto) (F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, 23 Aprile 2014).

¹³ Strumento attraverso il quale il lavoratore ha la possibilità di accantonare le ore di lavoro maturate in eccedenza rispetto al normale orario lavorativo, e di recuperarle seguendo modalità e criteri specifici in accordo con il datore di lavoro (informazione presente a <http://www.familyaudit.org/?q=lexicon/4> consultato il 13/09/2015)

Fissare gli obiettivi, chiarire chi sono i target di destinatari e adottare logiche *bottom-up* per definire un piano di welfare non comporta all'azienda spendere necessariamente più di quanto essa già faccia, ma allocare le risorse, oggi scarse, in maniera più efficiente. Ciò per evitare di investire la maggior parte del budget su voci a cui i dipendenti, se potessero scegliere, destinerebbero molte meno risorse.

Infine, per garantirne il risultato, la realizzazione di un piano di welfare deve dotarsi di adeguate strutture organizzative di indirizzo e governo nonché di strumenti e indicatori di monitoraggio dei risultati (il ROI di un investimento in welfare¹⁴) (F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, 23 Aprile 2014). Ecco che, un'azienda che adotta un piano di welfare deve pensare che tali politiche non possono essere disgiunte dal resto della gestione e organizzazione d'impresa. Il welfare deve essere un elemento centrale nelle politiche del personale, e componente imprescindibile attorno al quale costruire nuovi modelli organizzativi. In quanto tale, va pensato, costruito e gestito come una qualsiasi altra funzione aziendale.

1.3 - Il contesto normativo in materia di conciliazione famiglia - lavoro

La conciliazione famiglia lavoro interessa uomini e donne, riguarda datori e forze lavoro, influisce in ogni momento sulla qualità della vita delle persone e aiuta a rendere effettivo il principio di uguaglianza. Queste trasversalità si riflettono anche sul piano normativo; le norme sulla conciliazione s'intrecciano con quelle riguardanti l'uguaglianza di genere, l'organizzazione del lavoro, la tutela dei minori, dei malati e degli anziani, con quelle sulla maternità e paternità (M.L. Stefani., 2013).

Nei seguenti paragrafi si delinea un quadro generale sulle norme in materia di conciliazione, così come è stato definito a livello europeo e poi recepito dal legislatore nazionale e, in ultimo, un focus sulle politiche introdotte a livello provinciale.

1.3.1 La normativa europea

A livello comunitario, il tema della conciliazione tra lavoro professionale e responsabilità familiari compare in modo sistematico negli anni Novanta. Essa si impone come condizione complementare alle politiche di uguaglianza e pari opportunità, che avevano costituito fino ad allora il principale riferimento dell'intervento delle istituzioni europee in ambito lavorativo¹⁵.

Considerando che già nel 1989 con la *"Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori"*, l'Unione europea supportava gli Stati membri ad attuare politiche idonee che favorivano una maggiore conciliazione ed equilibrio tra uomo e donna all'interno della vita familiare e professionale, il primo vero stadio di sviluppo della riflessione e delle misure di intervento in materia è costituito dalla raccomandazione 92/241/CEE. Essa contiene una prima precisazione sulla tematica della conciliazione e delle problematiche correlate e getta inoltre le basi per un deciso cambiamento di stampo culturale e sociale, focalizzato sulla ridefinizione dei ruoli di genere. La conciliazione non viene più intesa come un'esclusiva questione femminile ma sorge come un esplicito rimando agli uomini, chiamati a garantire una più equa ripartizione dei compiti lavorativi, familiari e genitoriali.

¹⁴ Spesso le aziende non conoscono con precisione il costo delle proprie politiche di welfare; si tratta di voci di costo disperse all'interno dell'organizzazione, a fronte delle quali non vi è nessuno strumento di verifica di impatto.

¹⁵ A tal riguardo si richiamano alcune direttive, tra le quali:

- la 75/117/CEE per il ravvicinamento delle legislazioni degli Stati membri relative all'applicazione del principio della parità delle retribuzioni tra i lavoratori uomini e donne;
- la 76/207/CEE relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionale e le condizioni di lavoro;
- la 79/7/CEE del dicembre 1978, relativa alla graduale attuazione del principio di parità di trattamento tra gli uomini e le donne in materia di sicurezza sociale;
- la 86/378/CEE del Consiglio, del 24 luglio 1986, relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne nel settore dei regimi professionali di sicurezza sociale (Riva, 2009).

Un secondo tassello nella costruzione del quadro politico e legislativo, in tema di conciliazione lavorativa, è la direttiva 96/34/CE¹⁶. Essa prevede l'attuazione dell'istituto del congedo parentale, identificandolo come strumento efficace per incoraggiare gli uomini ad assumere un ruolo maggiormente attivo e partecipe in ambito familiare al fine di garantire alle donne un più agevole reinserimento e una partecipazione più esauriente nel contesto occupazionale. Nell'accordo, il congedo parentale viene inteso «*quale importante strumento per conciliare la vita professionale e quella familiare e per promuovere la parità di opportunità e di trattamento tra gli uomini e le donne*». (Riva, 2009). Si conferma, dunque, lo stretto legame che intercorre tra conciliazione e uguaglianza di genere.

Sebbene le principali direttive e raccomandazioni pongono le basi per l'implementazione delle politiche di conciliazione, con l'inizio nel nuovo secolo, la categoria conciliazione famiglia lavoro ha progressivamente assunto nuovi significati e nuove funzioni in concomitanza dell'emergere di nuovi discorsi e nuove priorità nell'agenda europea. All'interno di questo quadro evolutivo essa viene concettualizzata come strumento di promozione dell'occupazione, soprattutto femminile e di uguaglianza di opportunità tra uomini e donne, e misura per affrontare le sfide derivanti dal mutato quadro demografico dei paesi europei.

In primo luogo, nel 2000, la Strategia di Lisbona focalizza l'attenzione sulla conciliazione, fissando alcuni obiettivi da raggiungere entro il 2010¹⁷. La Commissione europea utilizza la leva della conciliazione principalmente come strumento per promuovere una maggiore presenza femminile nel mercato del lavoro, per garantire una migliore organizzazione del lavoro e una maggiore produttività.

Nello stesso anno, il disegno comunitario trova la sua definizione più completa nella *Risoluzione del Consiglio e dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale* (2000/C 218/02), un documento significativo per la definizione degli obiettivi, nonché degli attori e degli strumenti delle politiche di conciliazione. La conciliazione famiglia lavoro viene collocata all'interno delle politiche di pari opportunità. Tale definizione segna il superamento di un approccio incentrato sull'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne sul posto di lavoro a favore di una prospettiva che garantisca l'uguaglianza di opportunità tra di essi. Nella risoluzione si sostiene infatti come «*il principio dell'uguaglianza tra uomini e donne implichi la necessità di compensare sia lo svantaggio delle donne per l'accesso e la partecipazione al mercato del lavoro sia quello degli uomini per la mancanza di partecipazione alla vita familiare*»¹⁸. (I. Quadrelli, Febbraio 2012). L'idea sottostante è che la conciliazione venga riconosciuta esplicitamente come una condivisione di diritti e responsabilità¹⁹ tale da permettere a uomini e donne, in egual misura, l'opportunità di realizzare, liberi da condizionamenti sociali, le proprie aspettative personali e professionali senza subire discriminazioni. La gestione equilibrata delle responsabilità familiari e lavorative tra uomini e donne conduce ad una nuova prospettiva concettuale, il *gender mainstreaming*²⁰, nel quale la conciliazione famiglia lavoro diventa uno degli strumenti principali per realizzare l'obiettivo della parità tra uomini e donne.

Il tema della conciliazione è stato chiamato in causa anche come possibile soluzione ai problemi del disequilibrio strutturale della popolazione prodotti dalla bassa fecondità dei paesi europei.

¹⁶ Ora abrogata e sostituita dalla direttiva 2010/18/UE dell'8 marzo 2010. Nel 2010 l'Unione Europea tramite la Direttiva 2010/18/UE aumenta i mesi di congedo parentale, e riconosce dopo il congedo diverse forme di adattamento agevolate e integrazione all'interno dell'azienda.

¹⁷ I target fissati dal Consiglio Europeo di Lisbona del marzo 2000 prevedono entro il 2010 il raggiungimento entro il 2010: un tasso di occupazione complessiva pari al 70% e una presenza femminile nel mercato del lavoro pari almeno al 60%.

¹⁸ Questa idea deriva dalle pratiche sociali che ancora presuppongono il lavoro non retribuito derivante dalla cura della famiglia come responsabilità principale delle donne e il lavoro retribuito derivante da un'attività economica come responsabilità principale degli uomini.

¹⁹ Conciliare la vita familiare e professionale è un «diritto degli uomini e delle donne, fattore di realizzazione personale nella vita pubblica, sociale, familiare e privata, valore sociale fondamentale e responsabilità della società» (2000/C 218/02).

²⁰ L'adozione del *gender mainstreaming* da parte delle istituzioni europee ha determinato uno spostamento della prospettiva di analisi e di intervento: dalla centralità attribuita alle donne e agli interventi a favore delle donne si è passati ad una prospettiva di genere, che considera la posizione relativa di uomini e donne e quindi le condizioni di potenziale svantaggio che colpiscono entrambi nelle varie sfere della vita sociale. Il *gender mainstreaming* è un orientamento centrato sull'idea di promuovere le pari opportunità tra uomini e donne in tutte le attività e le politiche a tutti i livelli.

Lo squilibrio generato dall'aumento della popolazione anziana a fronte della riduzione della quota di popolazione in età giovanile, non ha conseguenze solo sulla struttura della popolazione ma anche sui sistemi di protezione sociale. Essi vedono, da un lato, la riduzione della quota futura di soggetti attivi sul mercato del lavoro che potranno contribuire economicamente a supportare il sistema di welfare e, dall'altro, l'aumento della domanda di assistenza. Il Libro verde del marzo 2005 evidenzia la preoccupazione delle istituzioni europee per la questione demografica. La Commissione affermava che *“se l'Europa vuole invertire la tendenza al declino demografico, deve offrire alle famiglie maggiori incentivi con politiche pubbliche che consentano alle donne e agli uomini di conciliare vita familiare e professionale”* (Foundation Findings, 2009). Nella comunicazione del 12 ottobre 2006 sul futuro demografico dell'Europa le politiche di conciliazione sono indicate come strumento fondamentale per contrastare il problema demografico poiché dovrebbero permettere di creare condizioni di lavoro migliori per le famiglie, sostenendo le loro scelte riproduttive, senza correre il rischio di sottrarre forza lavoro al mercato.

La questione demografica ha successivamente aperto la strada ad una maggiore attenzione per le politiche familiari. Nella comunicazione della Commissione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni su *“Promuovere la solidarietà tra le generazioni”* del 10 maggio 2007 (COM, 2007 - 244 definitivo), si afferma infatti che: *“anche se spetta agli Stati membri la competenza esclusiva in materia di politiche familiari, l'Unione può contribuire indirettamente alla loro modernizzazione e al loro successo”*.²¹

La nuova collocazione delle politiche di conciliazione contribuisce a modificare il significato stesso del concetto di conciliazione famiglia lavoro. Infatti, mentre si enfatizza il fine strumentale dell'accesso al mercato del lavoro, si pone in secondo piano sia l'obiettivo della parità tra i generi, sia quello della redistribuzione delle responsabilità familiari tra uomini e donne (COM/2008/0635).

Alla luce di queste tendenze non è possibile individuare un unico orientamento delle istituzioni europee sul tema della conciliazione famiglia lavoro.

Ecco che, dal corpus regolativo e di indirizzo prodotto dalle istituzioni europee e dall'agire dei suoi diversi attori istituzionali appaiono trasparire le diverse sfumature di significato del concetto di conciliazione famiglia-lavoro. Questa diversità si riflette anche nei contesti nazionali nei quali è possibile osservare significati e utilizzi diversi della conciliazione (I. Quadrelli, Febbraio 2012).

1.3.2 La normativa italiana

Indubbiamente, uno dei motori per lo sviluppo delle politiche di conciliazione, e delle esperienze di promozione della politiche aziendali di conciliazione è stato rappresentato, in Italia, dai programmi per le pari opportunità dell'Unione Europea, che hanno identificato nella conciliazione una priorità di intervento, promuovendo e sostenendo finanziariamente la gran parte delle iniziative fino ad oggi realizzate (I. Quadrelli, Febbraio 2012).

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

Un primo tentativo alla diffusione della cultura della conciliazione si ha con L. 10 aprile 1991, n. 125 nata principalmente con l'intento di favorire, mediante una diversa organizzazione del lavoro, l'introduzione di azioni positive, atte a garantire un equilibrio e una giusta ripartizione tra generi delle responsabilità familiari e professionali. La norma ha anche lo scopo di incentivare l'occupazione femminile e realizzare un'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne in ambito lavorativo. Infatti, se la conciliabilità rappresenta uno strumento per dare concretezza alle pari opportunità, essa va congiunta ad una redistribuzione del carico di lavoro familiare all'interno della coppia, altrimenti l'incremento dell'occupazione femminile, considerato uno dei passi da compiere verso l'uguaglianza di genere, continuerebbe ad associarsi a una penalizzazione dei percorsi occupazionali e professionali intrapresi dalle donne (Riva, 2009).

²¹ Dato che le politiche specificamente rivolte alle famiglie rientrano nel principio di sussidiarietà, vengono considerate appannaggio dei singoli Stati membri. Esse, pertanto, non sono espressamente citate in alcun trattato europeo e nessun programma importante in termini di politica per la famiglia.

Sulla scia di queste considerazioni, già sul finire degli anni Novanta compaiono nell'ordinamento nazionale politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro più sistematiche e organiche (L. 28 agosto 1997, n. 285 recante *“Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza”*).

Un importante punto di svolta avviene con l'entrata in vigore della Legge 8 marzo 2000, n. 53, *“Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città”* che di fatto introduce e precisa il concetto di conciliazione mediante il recepimento dei principi di fondo della legislazione comunitaria (Direttiva 96/34 CE). La legge istituisce i congedi parentali²², una serie di misure a sostegno della flessibilità di orario e norme che dispongono il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città.

Tale norma appare molto avanzata nella sua stesura originaria. In particolare, l'articolo 9, *“Misure a sostegno della flessibilità di orario”*, prevede da un lato un sistema finalizzato a spingere le aziende a mobilitare al loro interno misure di conciliazione e dall'altro un impianto orientato a favorire le parti sociali ad una riorganizzazione del territorio e dei servizi secondo modalità *family friendly*. La proposta di sperimentare azioni positive per la conciliazione in cui si cerca di far convergere diversi aspetti riguardanti politiche del lavoro e sociali rappresenta un chiaro riconoscimento della multidimensionalità del tema conciliazione e della interdipendenza delle azioni riconducibili ai diversi attori sociali, privati e pubblici (Viale, Politiche nazionali e strumenti di conciliazione europee, 24 Gennaio 2015).

Lo schema teorico e normativo articolato dalla legge 53/2000 giunge a compimento con il *“Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità”* (D. lgs. 26 marzo 2001, n. 151 e D. Lgs 23 aprile 2003, n.115 a norma dell'articolo 15 della L. 8 marzo 2000, n. 53) che pur non citando nel testo la parola *“conciliazione”* sviluppa alcuni punti chiave rilevanti sul tema famiglia lavoro. I decreti intervengono a disciplinare i congedi, i riposi e i permessi e la tutela delle lavoratrici e lavoratori connessi alla maternità e paternità di figli naturali, adottivi e in affidamento, nonché il sostegno economico. La nascita, l'adozione e la cura di un figlio sono temi scottanti che scatenano i maggiori conflitti nella dinamica vita lavoro.

Nel 2006 le norme sul tema delle pari opportunità vengono raccolte nel Codice per le Pari opportunità (D. lgs. 11 aprile 2006, n. 198 modificato e integrato dal D. lgs. 25 gennaio 2010, n.5, in attuazione Direttiva 2006/54/CE).

In attuazione dell'art. 19 della Direttiva 2006/54/CE che impone agli Stati membri l'obiettivo della parità tra uomini e donne nel formulare leggi, regolamenti, atti amministrativi, politiche ed attività, viene emanata la Direttiva 23 maggio 2007. Essa invita tutta la pubblica amministrazione ad adottare piani triennali di azioni positive, a sviluppare soluzioni lavorative flessibili per aiutare la conciliazione vita lavoro, a istituire i comitati di pari opportunità e a utilizzare in tutti i documenti un linguaggio non discriminatorio.

Anche il D. lgs 25 gennaio 2010, n. 54 viene emanato in attuazione della Direttiva 2006/54/CE. Il testo di recepimento inasprisce ogni tipo di sanzione nei confronti delle discriminazioni dirette, indirette e occulte in particolare nei confronti delle donne. Per quanto riguarda la conciliazione tra tempi di lavoro e di famiglia si prevedono²³ interventi volti a promuovere o a sostenere misure aziendali di conciliazione (nidi aziendali, formazione dei lavoratori al rientro dal congedo, orari e servizi *family-friendly*).

Nel marzo 2011 la firma dell'intesa tra il Ministro del lavoro e le parti sociali *“Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione famiglia e lavoro”* ha l'impegno a valorizzare, compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive e le dimensioni aziendali, le buone pratiche di flessibilità *family friendly* e di conciliazione esi-

²² Lo strumento per una più equa ripartizione del carico di cura tra uomini e donne è, dunque, un primo passo verso una cultura della condivisione delle responsabilità familiari. La conciliazione non viene più considerata come un diritto esclusivo della madre lavoratrice, di cui può godere anche il padre in via derivata, ma viene riconosciuta ad entrambi i genitori come diritto soggettivo e autonomo. Questo nuovo modo di intendere la responsabilità di cura dei figli risponde alla volontà, già emersa a livello comunitario, di superare la divisione di genere del lavoro e sostenere una maggiore presenza paterna in ambito familiare (Riva, 2009).

²³ *“provvedere alla promozione di azioni positive, alla rimozione degli ostacoli che limitino l'uguaglianza tra uomo e donna nella progressione professionale e di carriera, allo sviluppo di misure per il reinserimento della donna lavoratrice dopo la maternità, alla più ampia diffusione del part-time e degli altri strumenti di flessibilità a livello aziendale”* (D.lgs 25 gennaio 2010, n. 5, l'art. 1, comma 4, lettera i-ter).

stenti. A tal fine viene attivato un tavolo tecnico per verificare la possibilità di adottare le buone pratiche di conciliazione da sostenere e diffondere in sede di contrattazione²⁴.

Anche il “*Programma di azioni per l’inclusione delle donne nel mercato del lavoro*” definito nella strategia Italia 2020 interessa il tema della conciliazione²⁵.

Di più recente approvazione è la L. 28 giugno 2012, n. 92, conosciuta come riforma Fornero, che introduce il congedo di paternità obbligatorio²⁶. Essa interviene, all’art. 4, comma 24 e 26 “*Ulteriori misure in materia di mercato del lavoro*” a supporto delle norme del “*Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela della maternità e della paternità*”, D. lgs. n. 151 del 2001. La legge sottolinea che per aiutare i lavoratori a conciliare la loro vita professionale e familiare e conseguire un’autentica parità di genere è essenziale che gli uomini abbiano diritto a un congedo di paternità retribuito.

La questione fondamentale della tutela e conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro si ripropone anche nella L. 10 dicembre 2014, n. 183, c.d. *Jobs Act*. Nonostante essa rappresenti una delle leve principali per cercare di migliorare il mercato del lavoro e la partecipazione femminile, rafforzare i bilanci delle famiglie e, non ultimo, invertire la tendenza negativa delle nascite nel nostro paese, essa risulta la parte più indefinita. La ragione dello scarso dibattito deriva essenzialmente dalla polemica riguardante la battaglia sui licenziamenti. La legge delega si propone di agire su diversi fronti. Tra i principali la tutela della maternità, la conciliazione dei tempi di cura e di lavoro e l’integrazione dei servizi per le cure parentali. Inoltre prevede anche di incentivare gli accordi collettivi per facilitare la flessibilità dell’orario e il telelavoro (Riccardi, 2014).

In definitiva, è possibile sostenere che la vigente normativa nazionale in materia di conciliazione lavorativa presenta un impianto piuttosto complesso che si propone di incentivare non solo l’adozione di misure, pratiche e modelli organizzativi innovativi e flessibili ma piuttosto ribadisce, sull’onda della riflessione comunitaria, che una più soddisfacente integrazione dei mondi vitali passa anche attraverso un mutamento negli schemi culturali e di genere e una suddivisione più equa del carico di lavoro familiare tra uomini e donne (Riva, 2009).

Ad ogni modo, si rileva una certa timidezza del legislatore nazionale nell’avviare un radicale cambiamento e ciò fa dell’Italia un paese ancora tradizionale in termini di persistenza del modello del *male breadwinner*, un modello di divisione dei ruoli di tipo tradizionale che assegna prevalentemente alla donna il lavoro domestico e di cura.

1.3.3 La normativa provinciale

Negli anni recenti, anche a livello provinciale le politiche pubbliche sono state orientate a favorire la conciliazione. La Provincia autonoma di Trento ha considerato il tema della conciliazione vita lavoro, declinandolo come conciliazione famiglia lavoro, un principio fondamentale all’interno della società, produttore di benessere personale, familiare e organizzativo.

Un primo passo verso la diffusione di una cultura orientata alla famiglia si registra con la L.P. n. 4 del 12 marzo 2002²⁷. Essa valorizza la centralità della famiglia attraverso la previsione di una serie di interventi e un sistema di servizi che facilitano la conciliazione delle scelte professionali e familiari e permettano un’equa ripartizione delle responsabilità genitoriali.

L’impegno a favore della conciliazione prosegue nel 2004 con l’approvazione del primo piano di intervento in materia di politiche familiari, un documento programmatico in cui si gettano le basi per il sistema delle politiche locali per la famiglia.

²⁴ Nell’accordo si sottolinea l’importanza di una modulazione flessibile dei tempi e degli orari di lavoro, tanto nell’interesse dei lavoratori che dell’impresa, e si concorda che è anche attraverso la pratica della contrattazione di secondo livello che può essere assicurata nel modo migliore la distribuzione degli orari di lavoro.

²⁵ Esso prevede il “potenziamento dei servizi di assistenza per la prima infanzia e la sperimentazione dei buoni lavoro per la strutturazione dei servizi privati di cura e assistenza alla persona, la revisione dei criteri e delle modalità per la concessione dei contributi di cui all’articolo 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53, e le nuove relazioni industriali per il rilancio del lavoro a tempo parziale e degli altri contratti a orario ridotto, modulato e flessibile” (Italia 2020 – Il *Programma di azioni per l’inclusione delle donne nel mercato del lavoro*).

²⁶ Il congedo obbligatorio di un giorno è aggiuntivo rispetto al congedo di maternità della madre ed è fruibile durante tale periodo.

²⁷ Modificata dalla L.P. del 12 marzo 2002, n. 4 con la Legge del 19 ottobre 2007, n. 17.

In particolare, all'interno di questa strategia di promozione della conciliazione l'attenzione viene posta verso nuove forme di organizzazione del lavoro e del tempo lavorativo maggiormente flessibili come ad esempio il part-time, l'orario flessibile, il telelavoro e il *job sharing*.

Nel 2007 un nuovo *“Piano di intervento in materia di politiche familiari 2007 - 2008”* conferma la linea di indirizzo delineata nel precedente e sottolinea l'importanza nel *“favorire il passaggio essenzialmente culturale da una politica del lavoro a una politica del lavoro per la famiglia”*²⁸ (*“Piano di intervento in materia di politiche familiari 2007-2008”* approvato con deliberazione della Giunta provinciale n. 518/2007).

Nel 2009 il *“Libro bianco sulle politiche familiari e sulla natalità”* assume l'impegno della promozione dell'*Audit Famiglia & Lavoro*, successivo *Family Audit*, e sancisce l'istituzione del *“Distretto Famiglia”*²⁹.

Gli orientamenti espressi nel Libro Bianco sono ripresi poi nella L.P. n. 1 del 2 marzo 2011, *“Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”*. Essa definisce un sistema integrato di politiche strutturali, all'interno del quale si inseriscono quelle finalizzate a promuovere la natura e il ruolo della famiglia, ribadendo la necessità di attuare interventi a favore del benessere familiare e del progresso economico, sociale e territoriale. Il perseguimento di un'equa ripartizione dei carichi familiari tra i coniugi, l'abbattimento delle disuguaglianze generazionali e la conciliazione nei suoi molteplici aspetti sono solo alcuni degli obiettivi espressamente indicati. Per la concreta realizzazione degli obiettivi prefissi nel 2011 viene istituita l'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili.

Tirando le fila, fra le altre iniziative poste in atto dall'ente provinciale per la conciliazione famiglia lavoro lo standard relativo al *“Family Audit”* rappresenta lo strumento di maggior rilievo. Altre misure per favorire la conciliazione previste nei *“Documenti degli interventi di politica del lavoro 2011-2013”* fanno riferimento ad un progetto, a favore del lavoro dipendente, di interventi di riorganizzazione dei regimi di orario per uomini e donne che assolvono a impegni di cura e assistenza. Infine, uno strumento rivolto alle lavoratrici autonome, il *Co-Manager*³⁰.

In sintesi, nella riorganizzazione verso un unicum organico anche la normativa provinciale, come quella comunitaria e nazionale, esalta il carattere tipico della conciliazione e la sua trasversalità.

1.4 - Le politiche di conciliazione come soluzione alle disuguaglianze di genere

La conciliazione tra vita professionale e familiare è stata riconosciuta come strumento essenziale per lo sviluppo economico e sociale di un paese a partire dalla *“Strategia europea per l'occupazione”* (SEO) del 1997 e a seguito della *“Strategia di Lisbona”* del 2000. Il rate di Lisbona, riferito al 2010, volto a raggiungere un tasso medio di crescita economica del 3% circa, un tasso di occupazione del 70% e quello riguardante l'occupazione femminile del 60% (vale a dire 6 donne occupate ogni 10 presenti nella popolazione) è stato disatteso dalla maggior parte degli Stati perché davvero pochi paesi sono stati capaci di raggiungere il target prefissato. Riferendoci al tasso di occupazione femminile, Belgio, Irlanda, Olanda e Spagna hanno superato il 50%, mentre in Italia e Grecia si sono verificati incrementi più modesti, raggiungendo valori di poco superiori al

²⁸ Nell'ambito della conciliazione famiglia-lavoro, la Provincia Autonoma di Trento prevede i seguenti interventi:

- a) implementazione dell'*Audit Famiglia & Lavoro* su realtà private e pubbliche;
- b) promozione delle progettualità ex art. 9 della legge n. 53/2000 attraverso sostegno e consulenza alla progettazione;
- c) potenziamento dei servizi per l'infanzia;
- d) promozione dei Buoni di servizio e di accompagnamento, per l'acquisto di servizi di educazione e cura per i minori;
- e) istituzione dello Sportello PR.E.GIO, che fornisce informazioni sull'offerta di iniziative a favore dei ragazzi nel periodo estivo erogate dalle strutture accreditate operanti nel territorio della Provincia.

²⁹ Il Distretto famiglia è un “circuito economico e culturale, a base locale, all'interno del quale attori diversi per ambiti di attività e finalità operano con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il benessere familiare. (Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011, “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”) (PAT - Family Audit, 2010)

³⁰ Lo strumento permette alle imprenditrici che necessitano di essere sostituite per un determinato periodo di tempo per motivi familiari di delegare, temporaneamente e con fiducia, la conduzione della propria azienda ad una persona qualificata, iscritta nel *“Registro Co-Manager”*.

40%. I tassi più elevati si rintracciano nei paesi Nordici, si riporta fra tutti, il dato dell'occupazione femminile della Svezia che è pari al 75%.

Inquadrando l'obiettivo sulla Provincia Autonoma di Trento, essa pur non raggiungendo pienamente al target prestabilito, si è avvicinata un po' di più con un tasso che nel IV trimestre 2013 si attesta al 58%.

Se si potesse far accedere al mercato del lavoro il numero di donne che il Trattato di Lisbona chiedeva all'Italia, il suo PIL aumenterebbe di un 7% (Stefani, Giugno 2013).

Nel 2012 l'OCSE nel rapporto *"Closing the gender gap"*, ha stimato per tutti i paesi membri l'effetto sul PIL di una maggiore occupazione femminile. Per la media dei paesi Ocse, se per il 2030 la partecipazione femminile al lavoro raggiungesse i livelli maschili, si avrebbe una crescita del PIL pro-capite del 12% in 20 anni, pari a 0,6 punti percentuali all'anno (ingenere, 2014).

Il problema della conciliazione tra tempi di vita lavorativa e familiare coinvolge tutti i lavoratori, indipendentemente dal genere e dall'età. Sebbene esso sia divenuto negli ultimi anni, uno degli obiettivi centrali delle politiche sociali e familiari in tutti i paesi dell'Unione europea, l'Italia si posiziona al di sotto della media (Ue 28) se si prendono a riferimento alcuni indicatori quali l'occupazione femminile, il tasso di natalità e l'invecchiamento demografico.

La tabella 1.4.1 mette in risalto le disuguaglianze legate alla variabile di genere.

Tabella 1.4.1. Tasso di occupazione della popolazione in età 20-64 anni per sesso nei paesi Ue. Anno 2013
(valori percentuali)

Tasso di occupazione 20-64 anni			
Paesi	Totale	Uomini	Donne
Svezia	79,8	82,2	77,2
Germania	77,1	81,9	72,3
Paesi Bassi	76,5	81,3	71,6
Danimarca	75,6	78,7	72,4
Austria	75,5	80,3	70,8
Regno Unito	74,9	80,5	69,4
Estonia	73,3	76,7	70,1
Finlandia	73,3	74,7	71,9
Repubblica Ceca	72,5	81,0	63,8
Lussemburgo	71,1	78,0	63,9
Lituania	69,9	71,2	68,6
Lettonia	69,7	71,9	67,7
Francia	69,5	73,7	65,5
Belgio	67,2	72,3	62,1
Cipro	67,2	72,6	62,2
Slovenia	67,2	71,2	63,0
Portogallo	65,6	68,8	62,4
Irlanda	65,5	70,9	60,3
Slovacchia	65,0	72,2	57,8
Polonia	64,9	72,1	57,6
Malta	64,8	79,4	49,8
Romania	63,9	71,6	56,2
Bulgaria	63,5	66,4	60,7
Ungheria	63,2	69,7	57,0
ITALIA	59,8	69,8	49,9
Spagna	58,6	63,4	53,8
Croazia	57,2	61,6	52,8
Grecia	53,2	62,9	43,3
Ue 28	68,4	74,2	62,6

Fonte: Eurostat, Labour force survey

La percentuale media degli occupati tra i 20 - 64 anni³¹ nei Paesi Ue 28 è pari al 68,4% (74,2% sono occupati uomini mentre il 62,6% donne). Inutile rilevare la diversità fra gli Stati: il gap fra uomini e donne è sostanzialmente basso (intorno al 5%) in Paesi come Estonia, Lettonia, Lituania e Paesi Nordici mentre in Italia il divario raggiunge il 19,9%, in Grecia il 19,6%, in Germania il 9,6% e in Francia è pari all'8,2%.

Prendendo a riferimento l'occupazione femminile, il tasso di occupazione della popolazione tra i 20 – 64 anni nel 2013 è in Italia pari a 59,8%, 8,6 punti percentuali inferiori a quello della media Ue 28 (68,4%). La suddivisione per genere rileva uno forte squilibrio: il 69,8% degli occupati sono uomini e soltanto il 49,9% donne. Il nostro Paese si caratterizza per un basso livello di partecipazione femminile nel mercato del lavoro con una quota di occupate di 12,7 punti inferiore al valore medio Ue 28 (62,6%).

A livello provinciale – Provincia autonoma di Trento - in valore assoluto l'occupazione femminile ha raggiunto quasi le 104mila occupate (103.785 lavoratrici). Nel 2014, il tasso di occupazione è incrementato di 1,1 punti percentuali rispetto allo stesso periodo del 2013, raggiungendo il 65,8%. Per gli uomini tale tasso è pari al 72,4% mentre per le donne è arrivato al 59,1% con un aumento tendenziale di un punto percentuale (58,1%) (Servizio statistica della Provincia autonoma di Trento, 2014).

Gli altri aspetti da non dimenticare sono questi esiti non entusiasmanti sul versante dell'occupazione femminile che si associano al tasso di fertilità abbastanza contenuto e al contestuale invecchiamento della popolazione. Si vive sempre più a lungo: gli uomini in media 79,4 anni e le donne 84,5 (Tabella 1.4.2). Si prospettano crescenti responsabilità di cura in capo alle famiglie che minacciano, in particolare, la carriera lavorativa delle donne, ma anche forti pressioni sui soggetti pubblici per l'erogazione delle prestazioni pensionistiche e dei servizi socio-sanitari.

Il nostro Paese è caratterizzato dal persistere di livelli molto bassi di natalità, in media 1,42 figli per donna nel 2012 (Ue28, 1,58 mentre per il Trentino è pari al 1,60). Il rapporto ISTAT 2014 (capitolo 3 “*Tendenze demografiche e trasformazioni sociali nuove sfide per il sistema di welfare*”) riporta che nel 2013 si è raggiunto il record negativo di natalità: 515 mila bimbi, 11 mila in meno del precedente record negativo in assoluto che era stato toccato nel 1995. Va segnalato che il calo della natalità negli ultimi 5 anni è ravvisabile in quasi tutti i paesi europei, seppur con ritmi e intensità diverse, e viene messo in relazione con la crisi economica anche se non è possibile stabilire con certezza un legame causale.

Tabella 1.4.2 Principali indicatori della dinamica demografica per Ue28, alcuni paesi europei e ripartizione geografica Anno 2012

	Speranza di vita alla nascita		Tasso di fecondità totale	Indice di vecchiaia (a)	Saldo migratorio con l'estero	Stranieri (per cento residenti)
	Maschi	Femmine				
Ue28	77,5	83,1	1,58	116,6	-	-
Germania	78,6	83,3	1,38	158,0	2,9	9,1
Francia	78,7	85,4	2,00	96,7	0,6	6,0
Regno Unito	79,1	82,8	1,92	97,7	2,8	7,6
Spagna	79,5	85,5	1,32	115,8	3,0	11,2
Nord-ovest	79,8	84,7	1,48	164,4	4,7	9,7
Nord-est	80,1	85,1	1,47	157,3	4,0	10,1
Centro	79,7	84,4	1,42	166,4	6,5	9,1
Mezzogiorno	79,0	83,7	1,34	131,1	2,4	3,0
Italia	79,6	84,4	1,42	151,4	4,1	7,4

Fonte: Eurostat; ISTAT – Anno 2013

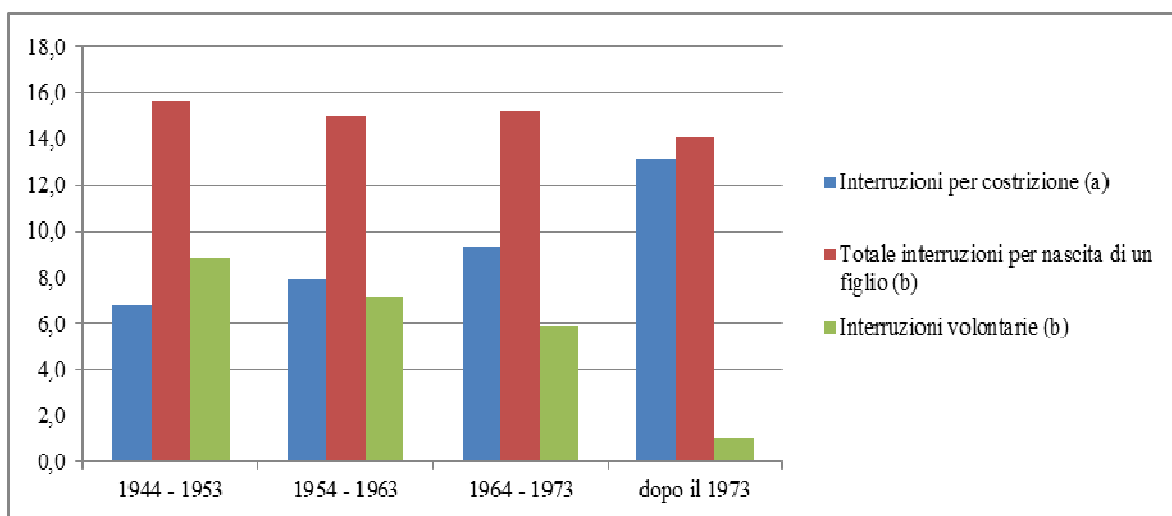
³¹ Il tasso di occupazione della popolazione tra i 20 e i 64 anni è uno degli indicatori previsti dalla *Strategia Europa 2020* per lo sviluppo e l'occupazione. L'indicatore valuta la capacità di utilizzo delle risorse umane disponibili e rappresenta, una misura della forza strutturale di un sistema economico. L'obiettivo fissato dall'Unione europea prevede nel 2020 una quota di popolazione occupata tra i 20 e i 64 anni pari al 75%.

In aggiunta, le cause di bassa natalità derivano anche da problemi “strutturali” dovuti alle importanti modificazioni della popolazione femminile italiana in età feconda (l'età compresa dai 15 a 49 anni) sempre meno numerosa³². Le donne entrano nel mercato del lavoro in età più avanzata, proprio nel momento in cui le generazioni precedenti iniziavano ad uscire per ragioni legate al matrimonio e ai figli; inoltre, le aspirazioni e l'istruzione più elevata manifestando l'intenzione di continuare a lavorare in futuro. Per le donne, la difficoltà di conciliazione famiglia lavoro conduce spesso ad un bivio tra la scelta di avere un lavoro ed avere dei figli.

La quota di madri che interrompono l'attività lavorativa, in maniera temporanea o definitiva, in occasione della nascita di un figlio, resta pressoché stabile tra le generazioni: dal 15,6% delle donne nate tra il 1944 e il 1953 si arriva al 14,1% di quelle nate dopo il 1973.

Ciò conferma come la maternità continui ad essere un aspetto critico nei confronti del lavoro nella vita delle donne. Le indagini ISTAT (*“Uso del tempo” 2008-2009* e *“Famiglia e soggetti sociali” 2009*) rilevano come spesso l'interruzione dell'attività lavorativa per la nascita di un figlio non è il risultato di una libera scelta. L'8,7% delle madri, che lavorano o hanno lavorato in passato, hanno dichiarato che nel corso della loro vita lavorativa sono state licenziate o costrette a dimettersi in occasione o a seguito di una gravidanza. Il grafico 1.4.1 evidenzia che a subire questo trattamento sono per di più le donne appartenenti alle giovani generazioni (dopo il 1973) con una percentuale pari al 13,1% (rispetto al 6,8% di quelle tra il 1944 - 1953). In definitiva, se a fronte della stabilità tra le diverse generazioni della quota di madri che interrompono il lavoro per la nascita di un figlio, aumentano invece nelle giovani generazioni le interruzioni più o meno imposte dal datore di lavoro mentre diminuiscono quelle volontarie (che passano dal 8,8% per le donne nate tra il 1944 - 1953 ad appena l'1% di quelle dopo il 1973). In questo contesto, le “*dimissioni in bianco*” quasi si sovrappongono al totale delle dimissioni.

Grafico 1.4.1 Madri che hanno interrotto l'attività lavorativa in occasione di una gravidanza per generazione di nascita della madre e modalità di interruzione – Anni 2008-2009



Fonte: Istat, Indagini multiscopo “Uso del tempo” e “Famiglie e soggetti sociali”

(a) Indagine ISTAT “Uso del tempo”, anno 2008-2009

(b) Indagine ISTAT “Famiglia e soggetti sociali”, anno 2009

Accanto alla minore presenza delle donne, rispetto agli uomini sul mercato del lavoro, si rileva uno squilibrio nella distribuzione dei carichi di lavoro complessivi. Nonostante l'indebolimento del modello tradizionale di divisione dei ruoli familiari, caratterizzato dall'uomo *breadwinner*³³ e dalla donna dedita alla cura³⁴, e indipen-

³² Per le residenti di cittadinanza italiana si sta realizzando l'uscita dall'esperienza riproduttiva delle “*baby-boomers*”, cioè delle donne nate tra la metà degli anni '60 e la metà degli anni '70, molto più numerose delle generazioni più giovani che stanno via via entrando nel pieno della vita riproduttiva.

³³ Responsabile del mantenimento economico necessario a sostenere le esigenze familiari.

dentemente dal regime di *welfare* e dalle specifiche politiche familiari adottate a livello politico, il soggetto deputato ad accollarsi le maggiori responsabilità di cura dei figli e degli altri familiari viene identificato ancora nella figura femminile.

Tabella 1.4.3 Popolazione e persone di 15-64 anni che si prendono regolarmente cura dei figli coabitanti con meno di 15 anni, di altri bambini della stessa fascia d'età e/o di adulti (anziani, malati, disabili) per sesso, classe di età e condizione occupazionale – Anno 2010 (*valori assoluti in migliaia*)

	Popolazione	Persone che si prendono cura di qualcuno	-di figli coabitanti	-di altri bambini	-di adulti (anziani, malati, disabili)
SESSO					
Maschi	19.711	6.804	5.246	978	1.218
Femmine	19.809	8.378	5.698	1.688	2.111
CLASSE DI ETÀ					
15-24	6.070	613	127	379	169
25-34	7.689	2.794	2.437	322	271
35-44	9.740	6.255	5.786	482	678
45-54	8.668	3.612	2.418	514	1.200
55-64	7.353	1.908	176	969	1.011
CONDIZIONE OCCUPAZIONALE					
Occupati	22.614	9.738	7.849	1.109	1.796
In cerca di	2.089	745	518	153	179
Inattivi	14.817	4.699	2.577	1.403	1.354
Totale	39.520	15.182	10.944	2.665	3.329

Fonte: (ISTAT, 28 dicembre 2011)

Avere un lavoro e dei figli per una donna si traduce in un elevato sovraccarico di lavoro di cura che permane per tutto il corso di vita. Al contrario, per gli uomini la partecipazione alla vita familiare continua ad essere scarsa e poco significativa. In Italia sono circa 15 milioni 182 mila (il 38,4% della popolazione tra i 15 e i 64 anni) le persone che nel 2010 dichiarano di prendersi regolarmente cura di figli coabitanti, altri bambini oppure di adulti (malati, disabili o di anziani). Le donne sono coinvolte in questo tipo di responsabilità di cura più spesso degli uomini (42,3% contro il 34,5%) e anche per questo risulta più bassa la loro partecipazione al mercato del lavoro.

Infine, differenze legate alla variabile di genere vengono riscontrate anche nell'organizzazione del lavoro, nella retribuzione percepita e qualifica ricoperta. I fenomeni di segregazione verticale e orizzontale, uniti ad una minor valorizzazione delle competenze, producono una disparità salariale tra donne e uomini, il cosiddetto *gender pay gap*³⁴. Nell'Unione europea le donne in media guadagnano infatti circa il 16,4% in meno degli uomini. L'Italia rappresenta in realtà un caso molto particolare. Il suo posizionamento apparirebbe più che rispettabile; il divario retributivo di genere nel nostro Paese, riferito ai dati del 2014, si fissa infatti al 6,7%, ben al di sotto dunque della media europea. Analizzando meglio il dato, si scopre però che esso non tiene conto del basso tasso di occupazione femminile, bloccato al 46,8% (vedi tabella 1.4.5).

³⁴ Per "prendersi cura" si intendono le seguenti attività: *nei confronti dei bambini*, le cure personali (aiuto a lavarsi, vestirsi, mangiare, ecc.), l'accompagnamento a scuola, gli aiuti nei compiti scolastici, le attività di compagnia come il gioco, la lettura di favole, o, ancora, attività di sorveglianza, ecc.; *nei confronti degli adulti* vi rientrano prestazioni sanitarie (iniezioni, medicazioni, ecc.), accudimento e assistenza di adulti (aiuto a lavarsi, vestirsi, mangiare, ecc.), aiuto nelle attività domestiche (lavare, stirare, fare la spesa, preparare i pasti, ecc.), compagnia, accompagnamento, espletamento di attività lavorative extra-domestiche, aiuto nello studio.

Non devono essere considerate attività di cura l'aiuto economico, il lavoro volontario svolto con associazioni/organizzazioni e l'attività di assistenza quando costituisce la professione del rispondente ed è effettuata a scopo di lucro. Le attività di cura/assistenza cui fare riferimento devono essere svolte "regolarmente", ossia devono ripetersi in modo costante nel tempo, secondo un intervallo di tempo fisso, sempre uguale, ad esempio tutti i giorni, qualche volta la settimana (es. chi tutti i venerdì va a prendere a scuola i figli del vicino), una volta al mese (es. il padre divorziato che vede il figlio, affidato alla madre, l'ultimo week-end del mese), una settimana all'anno ma ogni anno. (ISTAT, 28 dicembre 2011)

³⁵ È la differenza salariale tra uomini e donne, a parità di lavoro svolto, calcolata su base della differenza del salario.

Diverse sono le ragioni che nel tempo continuano a produrre queste differenze retributive. Le donne trovano spesso lavoro in settori diversi rispetto agli uomini, comparti in cui i salari sono tendenzialmente più bassi. Ci sono poi da considerare pratiche discriminatorie legate ai sistemi di incentivazione del personale, nonché all'avanzamento di carriera e alle opportunità di formazione, conseguenza anche di fattori storici e culturali³⁶. Questo insieme di elementi finisce per formare il cosiddetto “soffitto di cristallo” che impedisce alle donne di raggiungere le posizioni più remunerative. Le competenze e le capacità delle donne poi sono spesso sminuite, soprattutto nei settori dove sono minormente rappresentate. Infine, e non certo da ultimo, le donne scelgono di solito formule di lavoro come ad esempio il part-time per poter conciliare famiglia e vita lavorativa riducendo in questo modo le possibilità di una donna di fare carriera e guadagnare di più ricoprendo posizioni di responsabilità (<http://www.panorama.it>, 2015). Nel 2014 le occupate part-time sono più di un terzo (32,2%) contro l'8,4 % degli uomini.

La diffusione dell'occupazione part-time è stata spesso considerata una delle leve più importanti per la crescita della partecipazione femminile al lavoro. Sebbene esso possa risultare uno strumento di conciliazione che può rispondere all'emergenza immediata alla lunga risulta penalizzante per le donne dal punto di vista retributivo, previdenziale e di carriera.

Nei decenni passati, il part-time veniva previsto come forma contrattuale per facilitare la conciliazione tra famiglia e lavoro e promuovere la progressiva inclusione nel mercato del lavoro retribuito delle donne (sia per quelle con carichi familiari che, in mancanza di tale opportunità, avrebbero optato per la completa astensione dall'attività lavorativa sia per coloro che, impegnate nel lavoro full-time, avrebbero rinunciato ad avere dei figli). Tuttavia, l'aumento del part-time involontario riscontrato negli ultimi anni di recessione rivela delle dinamiche del tutto nuove che mettono in crisi la visione di esso come strategia di promozione ed inclusione di segmenti, altrimenti esclusi dal mercato del lavoro. Da strumento per incentivare l'occupazione femminile, il part-time diventa sempre più raramente frutto di una libera scelta della lavoratrice ma condizione di lavoro accettata per mancanza di opportunità alternative. Il part-time porta spesso a rassegnazione. L'elevata presenza di part-time involontario avvalorava l'ipotesi che l'utilizzo della flessibilità oraria risponda più alle esigenze delle imprese, che a quelle delle famiglie.

Considerando contestualmente l'involontarietà o meno del tempo parziale, l'ISTAT riporta nel rapporto 2015 (capitolo 4 “Mercato del lavoro: soggetti, imprese e territori”) che nel periodo 2008-2014, a fronte di una riduzione del 24,8% del part-time volontario (491 mila unità in meno), quello involontario è quasi raddoppiato (1 milione 275 mila unità in più), costituendo di fatto l'unica forma di occupazione aumentata negli anni della crisi.

Tuttavia, più che rispondere ad un'esigenza di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro degli individui, il maggiore ricorso al tempo parziale sembra essere stata una delle strategie delle imprese per far fronte alla crisi unita alla mancanza di occasioni di lavoro a tempo pieno (ISTAT, 2015). In Italia il part-time involontario raggiunge il 63,6% (30,9% uomini e 69,1% donne) su quello totale (Tabella 1.4.4).

Tabella 1.4.4. Occupati di 15 anni e più per sesso, tipologia di orario e posizione lavorativa – Anno 2014
(valori assoluti in migliaia e percentuali)

	Maschi		Femmine		Totale	
	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%	Valori assoluti	%
Part-time volontario	277	18,6	1.211	81,4	1.488	100,0
Part-time involontario	806	30,9	1.797	69,1	2.603	100,0

Fonte: Elaborazioni, ISTAT (ISTAT, 2015)

³⁶ Vengono identificati i seguenti fattori: 1) i vecchi modelli d'istruzione e lavorativi non permettevano alla donna di ricoprire posizioni apicali; 2) le donne, per vedersi garantiti determinati diritti in termini di conciliazione famiglia-lavoro, hanno cercato per lo più un'occupazione all'interno della pubblica amministrazione; 3) le donne sono state disponibili a sottoscrivere contratti temporanei e precari per poter uscire facilmente dal mercato del lavoro in presenza di carichi familiari significativi.

Le differenze di genere nei tassi di occupazione e nei salari si ripercuotono sui tempi della formazione della famiglia. I tassi di occupazione di uomini e donne sono molto simili quando i lavoratori hanno un'età che non supera i 30 anni, mentre si radicalizzano in corrispondenza della scelta genitoriale.

Il tasso di occupazione ³⁷ più basso si registra nella classe di età 15-34 anni che nel 2014 si attesta a 39,1%, uno 0,8 % in meno rispetto al 2013 (Tabella 1.4.5). Il dato testimonia come la difficoltà di conciliazione si manifesta con maggiore intensità soprattutto in presenza di figli piccoli.

Tabella 1.4.5 Tasso di occupazione di 15-64 anni e occupati per caratteristica socio – demografica e ripartizione geografica – Anno 2014 (valori percentuali e variazione in punti percentuali, valori assoluti in migliaia, variazioni assolute e percentuali)

CARATTERISTICHE SOCIO-DEMOGRAFICHE E RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE	Tasso occupazione (15-64 anni)			Occupati (15 anni e più)				
	2014	Variazioni		2014 (v.a.)	Variazioni 2008-2014		Variazioni 2013-2014	
		2008-2014	2013-2014		Assolute	%	Assolute	%
SESSO								
Maschi	64,7	-5,5	-0,0	12.945	-875	-6,3	31	0,2
Femmine	46,8	-0,4	0,3	9.334	64	0,7	57	0,6
RIPARTIZIONI GEOGRAFICHE								
Nord	64,3	-2,5	0,2	11.612	-284	-2,4	47	0,4
Nord-ovest	63,8	-2,3	0,1	6.665	-163	-2,4	15	0,2
Nord-est	65,0	-2,8	0,3	4.947	-121	-2,4	32	0,7
Centro	60,9	-1,9	0,7	4.811	48	1,0	86	1,8
Mezzogiorno	41,8	-4,2	-0,2	5.856	-576	-9,0	-45	-0,8
CITTADINANZA								
Italiana	55,4	-2,7	0,1	19.985	-1.415	-6,6	-23	-0,1
Straniera	58,5	-8,5	0,2	2.294	604	35,7	111	5,1
CLASSI DI ETÀ								
15-34 anni	39,1	-11,3	-0,8	5.035	-1.927	-27,7	-148	-2,9
35-49 anni	71,6	-4,5	-0,7	10.150	-403	-3,8	-162	-1,6
50 anni e oltre	54,8	7,7	2,2	7.094	1.519	27,2	398	5,9
Italia	55,7	-2,9	0,2	22.279	-811	-3,5	88	0,4
Ue	64,9	-0,8	0,8	217.768	-4.910	-2,2	2.304	1,1

Fonte: ISTAT, Rilevazione sulle forze di lavoro; Eurostat, Labour force survey

Il fatto che le donne occupano spesso posizioni poco qualificate e con contratti a termine facilita la loro fuoriuscita dal mercato a fronte dell'aumento dei carichi di cura. Questi elementi si configurano come vincoli alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e vanno conseguentemente ad indebolire il capitale umano dei diversi Paesi, provocando una perdita di risorse umane. Dall'altro lato, le donne che in ragione delle suddette difficoltà decidono di non avere figli influenzano negativamente, seppure con modalità diverse, il futuro delle nostre società.

La sfida che si pone è quella di riuscire a mantenere donne madri nel mercato del lavoro con condizioni d'impiego stabili e ben remunerate che permettano una qualità di vita soddisfacente per loro e per le loro famiglie.

In sintesi, le politiche di conciliazione famiglia-lavoro adeguate ai diversi contesti possono: evitare strategie difensive cosiddette di *postponement* o di vera e propria rinuncia alla genitorialità; aumentare i tassi di fertilità a livelli che permettano un adeguato ricambio generazionale; sviluppare pari opportunità fra uomini e donne; accrescere il numero di donne occupate; aumentare la condivisione dei compiti di cura familiare tra uomini e donne; diminuire i tassi di povertà infantile. Si comprende, dunque, come le politiche di conciliazione famiglia-lavoro rappresentino oggi un asset strategico per lo sviluppo sociale, culturale ed economico di una società (Commissione Europea 2010).

³⁷ Secondo il rapporto annuale ISTAT 2015, il mercato del lavoro nell'Unione europea ha registrato nel 2014 alcuni segnali di ripresa. Le persone occupate tra i 15-64 anni sono cresciute di circa due milioni (+1,0 %), portando il tasso di occupazione al 64,9%, 0,8 punti percentuali in più rispetto all'anno precedente ma ancora inferiore a quello del 2008 (65,7 %). Per quanto riguarda l'Italia il tasso cresce, ma al di sotto della media europea (+ 0,2 %), attestandosi al 55,7% (69,8% uomini, 49,9% donne).

La tenuta registrata nell'occupazione femminile nel nostro Paese è il risultato di un insieme di fattori: il contributo delle occupate straniere (58,5% nel 2014), la crescita delle occupate con 50 anni e più (+ 2,2% rispetto al 2013) per l'innalzamento dell'età pensionabile e l'entrata in questa fascia d'età di donne più istruite (Tabella 1.4.5). A questi fattori va sommato l'ingresso di donne nel mercato del lavoro per esigenze di sostegno al reddito familiare in presenza di un partner disoccupato. (ISTAT, 2015)

1.5 - Le misure di conciliazione famiglia-lavoro: motivazioni ed ostacoli alla diffusione

Sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori, e a fronte dei repentini cambiamenti che la stessa competizione economica impone, per le imprese diventa strategico avviare o arricchire il proprio sistema di *welfare aziendale* secondo una logica *win win*³⁸, con il presupposto che la conciliazione rappresenti non solo una questione etica ma un vero e proprio obiettivo di business.

Gli obiettivi auspicati fanno riferimento al verificarsi di effetti positivi che incidono sulla qualità del clima organizzativo, sull'attrattività dell'azienda nel mercato del lavoro (si valorizza l'immagine aziendale e il nome dell'organizzazione aumentando la probabilità di attrarre e mantenere talenti) e sulla produttività del capitale umano.

La possibilità di beneficiare di forme di flessibilità lavorativa, porta i lavoratori a risentire meno dell'interferenza del lavoro sulla loro vita (ridimensionamento del tasso di assenteismo e turn over) e conduce ad un livello di soddisfazione maggiore. L'incremento di motivazione e lo sviluppo di un senso di appartenenza con la cultura aziendale incide, in ultima istanza, anche sul profitto.

Posti questi risultati è possibile dedurre come un sistema di *welfare aziendale*, se opportunamente implementato, possa assumere per l'impresa un valore in chiave di competitività, rappresentando una vera e propria leva strategica (Gruppo di lavoro tra Soci di Impronta Etica sul Welfare Aziendale, Maggio 2015).

L'organizzazione nella definizione delle pratiche di conciliazione sarà condizionata da diverse variabili quali il suo settore di appartenenza, la sua dimensione³⁹, la condizione economica che determina la quota budget disponibile, la legislazione nazionale vigente, il numero di donne lavoratrici ecc...

Le organizzazioni godono di ampi spazi di creatività nell'ideare nuove e specifiche soluzioni che soddisfino le esigenze di conciliazione⁴⁰ dei propri dipendenti. Le misure più diffuse fanno normalmente riferimento ad ambiti più conosciuti inerenti l'organizzazione del lavoro, la cultura aziendale, il sistema di retribuzione e i servizi aziendali.

Il grafico 1.5.1 mostra i risultati esposti nel rapporto ISTAT 2015 (Capitolo 4 "*Mercato del lavoro: soggetti, imprese e territori*") effettuati su un campione di imprese italiane appartenenti al settore della manifattura, dei servizi di mercato e del commercio inerenti le iniziative intraprese da queste nel corso del 2014.

Oltre l'80% delle imprese della manifattura e dei servizi e il 65% del commercio pratica la tutela della salubrità del posto di lavoro e della sicurezza dei lavoratori. Seguono le attività di formazione e aggiornamento professionale e lo sviluppo della comunicazione interna. La predisposizione di un bilancio sociale per informare sulle proprie attività i lavoratori e gli altri *stakeholder* è diffusa meglio nei servizi (44,7%) rispetto a manifattura e commercio (rispettivamente 22,5% e 19,6%).

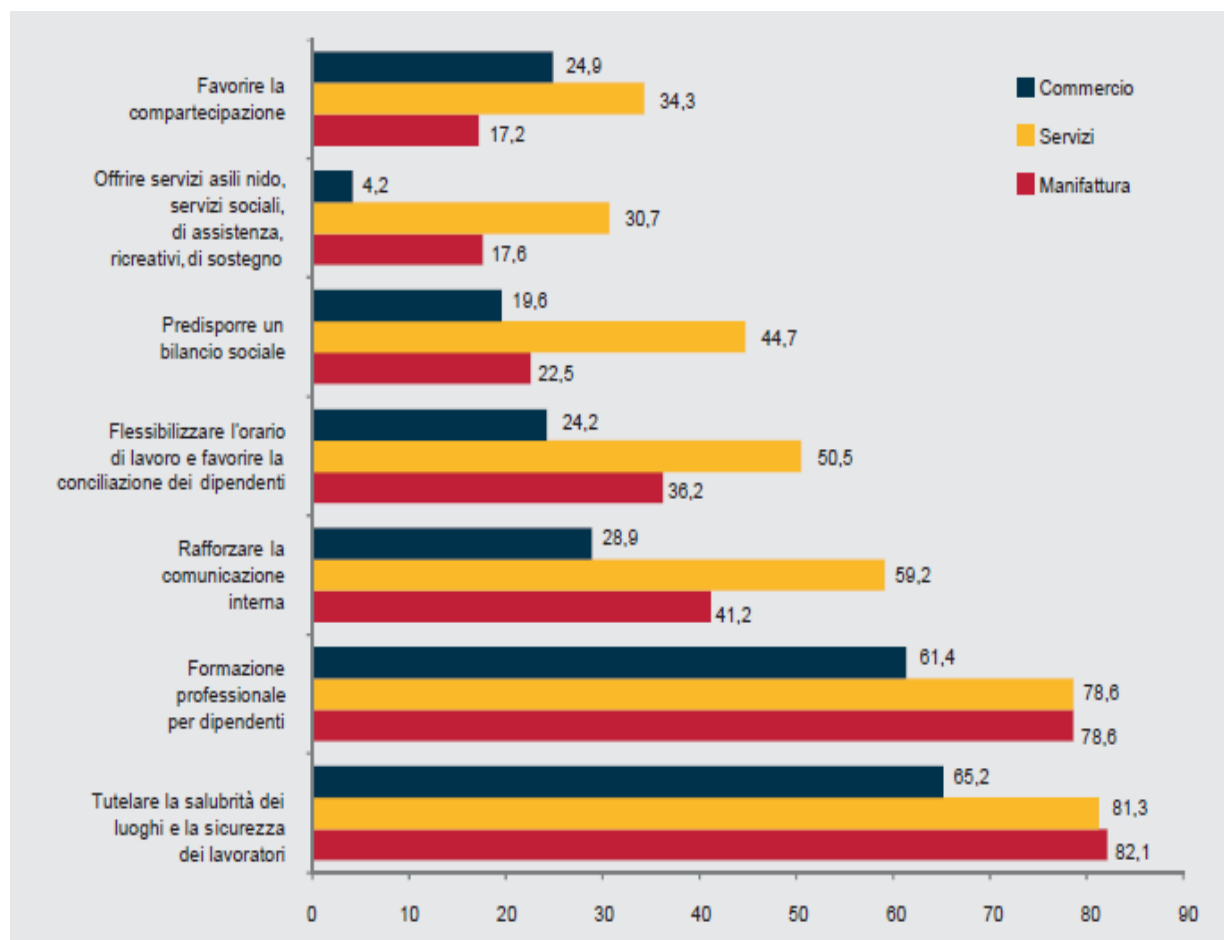
Le iniziative più attinenti al *welfare aziendale*, vale a dire quelle connesse alla flessibilità dell'orario di lavoro o alla conciliazione dei tempi di vita dei dipendenti e delle loro famiglie, le attuano la metà delle imprese dei servizi (50,5%). Sempre il 30,7% delle imprese appartenenti a tale settore offre i cosiddetti "servizi di prossimità" (asili nido, servizi sociali, di assistenza, ricreativi ecc.), forniti in misura più contenuta dalle imprese della manifattura (17,6%) e del commercio (4,2%).

³⁸ A beneficio sia dei lavoratori sia dell'azienda stessa.

³⁹ Le grandi imprese hanno maggiori possibilità di implementare azioni in termini organizzativi ed economici, mentre le piccole e medie imprese optano per misure che richiedono un impegno economico e organizzativo ridotto e utilizzano la modalità dell'informalità per confezionare dispositivi *ad hoc* per i propri dipendenti.

⁴⁰ Secondo la letteratura i bisogni e le aspettative dei dipendenti rientrano nell'"Area del tempo" (comprendente le misure che incidono sulla flessibilità del lavoro intesa come maggior autonomia nella gestione del proprio tempo di lavoro), nell'"Area della famiglia" (comprendente i servizi offerti al dipendente per supportarlo nella gestione e cura dei propri familiari) e l'"Area del sé" (comprendente i servizi a favore del benessere e della salute fisica e psicologica del dipendente oltre che della sua crescita professionale e culturale).

Grafico 1.5.1 Campione di imprese italiane della manifattura, dei servizi di mercato e del commercio che hanno adottato iniziative di welfare aziendale per macro-settore – Anno 2014 (valori percentuali)



Fonte: (ISTAT, 2015)

Azioni volte a favorire la partecipazione dei dipendenti alle decisioni d'impresa, che vertono sulla partecipazione all'azionariato d'impresa o all'organizzazione di riunioni sulle attività e le strategie dell'impresa, vengono dichiarate dal 34,3% delle imprese che operano nei servizi, dal 24,9% di quelle del commercio e dal 17,2% di quelle della manifattura (ISTAT, 2015).

I dati appena esposti evidenziano come i diversi soggetti economici focalizzino la propria attenzione su politiche di *work-life balance* che richiedono investimenti non troppo consistenti. Se tale comportamento è comprensibile in una fase di crisi economica, esso dimostra tuttavia come le organizzazioni non riescano ancora a cogliere i benefici degli strumenti in analisi.

Sebbene la necessità di conciliazione è correlata alla crescita stessa delle organizzazioni e del benessere organizzativo accade di fatto che le aziende incontrino notevoli difficoltà a mettere in atto azioni di conciliazione concrete ed effettivamente efficaci. Spesso le aziende non considerando tali politiche parte del *core business* aziendale, non dedicano tempo né ad individuare i costi della messa in atto di queste azioni, né a capire se e in che misura ci possano essere dei benefici.

Ne consegue un duplice errore, sia di tipo metodologico sia culturale.

Il deficit metodologico è dettato dal fatto che le aziende senza perseguire un percorso strutturato di analisi, implementazione, valutazione e feedback, mettono in campo interventi di conciliazione un po' alla cieca, anziché partire dall'ascolto dei bisogni dei loro dipendenti (Fanelli, 2015). Inoltre, il management aziendale può ritenere che non sia necessario o utile esplicitare e formalizzare specifiche misure di conciliazione disponibili per tutti i dipendenti, ma sia sufficiente il ricorso a modalità informali e individualizzate di intervento.

Il deficit culturale proviene dal fatto che in Italia esiste ancora una cultura focalizzata solo sui possibili costi che una politica di questo genere può comportare e non sui potenziali benefici perseguibili.

CAPITOLO 2 – Lo standard *Family Audit*

La vita professionale costituisce una dimensione necessaria e cruciale nell'esistenza di una persona. Il mercato del lavoro deve tutelare il benessere dei lavoratori e perseguire il giusto equilibrio tra le esigenze di cura familiare e lavorativa.

Nel corso degli anni, il tema della conciliazione fra i tempi di vita lavorativa e quelli familiari ha suscitato un forte interesse sia nelle politiche pubbliche sia in quelle aziendali. La conciliazione famiglia lavoro rappresenta una delle più importanti sfide socio politiche europee a tal punto che l'Unione Europea ha invitato gli Stati membri ad investire in conciliazione. Fine ultimo è sostenere la strategia comune per la piena occupazione, attraverso la rimozione delle barriere che ostacolano, in particolare, l'occupazione femminile.

La promozione di misure di *work-life balance* resta una priorità da affrontare non solo nelle politiche di pari opportunità o in quelle di incoraggiamento all'occupazione femminile, ma anche nell'insieme delle politiche sociali, familiari, lavorative occupazionali, economiche fiscali e dei servizi⁴¹. Inoltre, il difficile momento di congiuntura economica condiziona ogni bilancio familiare, mettendo alla prova benessere, equilibrio e capacità reddituale delle famiglie rendendo necessaria l'individuazione di soluzioni efficaci a favore dei lavoratori.

Promuovere e migliorare il benessere organizzativo è un aspetto determinante per il buon funzionamento di ogni realtà aziendale. Esiste infatti, un forte legame tra benessere e produttività: i dipendenti soddisfatti e motivati lavorano meglio e di più. Le politiche di conciliazione hanno dunque un duplice impatto sull'organizzazione⁴² perché incidono sia sulle performance individuali sia sulla redditività aziendale (PAT - Family in Trentino, 2008). Perseguire l'equilibrio tra obiettivi organizzativi ed interessi dei collaboratori contribuisce al raggiungimento degli obiettivi stessi e consente di non disperdere il *know-how* accumulato, accrescendo la produttività e procurando evidenti vantaggi competitivi (Studio Associato Equalitas, 2007).

La risorsa umana è un elemento sempre più strategico per il successo delle aziende: attrarre le risorse migliori, trattenerle e collaborare proficuamente con loro, senza entrare in conflitto con le loro esigenze di vita è fondamentale per imprimere slancio alla competitività aziendale (Stefani, Giugno 2013).

Partendo da questi presupposti si può comprendere come le aziende dimostrino attenzione alla possibilità di adottare al proprio interno programmi di conciliazione che permettano alle persone di coniugare le diverse sfere della propria vita.

All'interno del dibattito europeo incentrato sulle modalità di realizzazione di strumenti e iniziative attivabili dalle organizzazioni, volte a dare risposte concrete sia ai lavoratori riguardo i bisogni di bilanciamento tra vita personale e professionale sia ritorni in termini di migliore produttività e competitività all'impresa, si stanno diffondendo, negli ultimi anni, i *sistemi di auditing aziendale*.

In quest'ottica, la Provincia Autonoma di Trento, al fine di stimolare le politiche di benessere familiare e lavorativo all'interno delle organizzazioni, ha introdotto la certificazione *Family Audit*. Tale strumento consiste in un *sistema di auditing* volontario che consente alle organizzazioni interessate di adottare, attraverso una logica di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, nuovi modelli organizzativi ed innovativi in grado di affrontare gli attuali scenari competitivi. Grazie all'attuazione di uno specifico piano di azione, l'azienda introduce al proprio interno interventi strutturali, culturali e comunicativi finalizzati ad innovare e rendere efficienti i processi organizzativi e la gestione del personale, con un'attenzione particolare alle esigenze di conciliazione famiglia e lavoro dei dipendenti⁴³.

⁴¹ Si rimanda ai capitoli 1.3 sul *contesto normativo in materia di conciliazione famiglia – lavoro* e 1.4 sulle *politiche di conciliazione come soluzione alle disuguaglianze di genere*.

⁴² La parola "organizzazione" si riferisce in generale a tutte le imprese pubbliche e private, istituzioni o enti pubblici.

⁴³ A riguardo si vedano:

M. Franch, *Le misure di conciliazione come fattore di miglioramento dell'efficienza delle organizzazioni. Il ruolo del Family Audit*, in Luciano Malfer e Francesca Gagliarducci (a cura di), Festival della Famiglia di Trento, Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2013;

L. Malfer, *Conciliazione tra vita professionale e vita familiare: governance, sviluppo locale e audit aziendale*, in L. Malfer, C. Cittadini, M. Franch e R. Prandini (a cura di), Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2014;

Obiettivo principale è quello di migliorare il clima lavorativo, promuovendo il benessere dei dipendenti e garantendo, nel contempo, un'adeguata attenzione anche agli interessi dell'organizzazione. Due sono i punti di forza del *Family Audit*: un miglior benessere del lavoratore e, conseguentemente, un aumento della sua produttività. Infatti, migliori condizioni di lavoro favoriscono un miglior clima aziendale e, di riflesso, un vantaggio economico per l'organizzazione sia in termini di immagine sia di competitività complessiva.

2.1 - Le origini

I *sistemi di auditing* sono sistemi di valutazione che richiedono alle organizzazioni interessate l'adozione di specifici piani di azione, finalizzati a svolgere un'analisi dei bisogni espressi dal personale, individuando gli eventuali vincoli nell'organizzazione del lavoro e trovando possibili soluzioni di conciliazione attivabili per i lavoratori.

In ambito europeo, il modello più diffuso di *auditing* è l'*Audit Beruf & Familie*, marchio elaborato in Germania nel 1995, su iniziativa della Fondazione di pubblica utilità Hertie di Francoforte⁴⁴, sull'esempio del *Family Friendly Index* americano. Ad oggi la Germania è il paese che ha investito maggiormente sull'*Audit* e che vanta i migliori risultati⁴⁵ per quanto riguarda le organizzazioni certificate *family friendly*⁴⁶ (Studio Associato Equalitas, 2007).

M. Franch, *Il Family Audit strumento potenziale per facilitare la conciliazione, l'efficienza e la redditività delle organizzazioni*, in L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch e R. Prandini (a cura di), Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2014;

L. Malfer, *Fattore 4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*, Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2011;

L. Malfer, *Family Audit: la frontiera del noi. Linee Guida per la certificazione aziendale*, Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2012.

⁴⁴ Per l'attuazione dell'*Audit Beruf & Familie* la Fondazione Hertie ha costituito la *Beruf&Familie gGmbH*, società di interesse pubblico a responsabilità limitata, proprietaria dei diritti sul marchio dell'*Audit Beruf & Familie*.

⁴⁵ A riguardo si vedano:

Studio Associato Equalitas (2007), *L'Audit famiglia & Lavoro: una conciliazione possibile*, Milano, Franco Angeli, 2007;
 Family in Trentino - *AUDIT FAMIGLIA & LAVORO IN TRENTINO secondo lo standard European Work & Family Audit (Audit Famiglia & Lavoro: un'iniziativa della Fondazione di pubblica utilità Hertie di Francoforte - Berufundfamilie gGmbH)*, Documenti sociali – Famiglia n. 33, Provincia Autonoma di Trento, febbraio 2008;

Audit Famiglia & Lavoro – Linee Guida per l'attuazione dell'Audit Famiglia & Lavoro in Trentino Progetto sperimentale di implementazione dell'Audit Famiglia e Lavoro in 18 organizzazioni trentine, Coll. Trentino Famiglia n. 3.1, PAT, Maggio 2009;

H.Schneider, I.Gerlach, D Juncke M. A., J. Krieger, *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik* (Effetti economici di una politica del personale orientata alla famiglia per l'economia tedesca), berufundfamilie, FPP, Arbeitspapier n. 5, 2008;

D Juncke M. A., *Betriebswirtschaftliche Effekte familienbewusster Personalpolitik: Forschungsstand*, berufundfamilie, FPP, Arbeitspapier n. 1, 2005;

Per ulteriori approfondimenti le informazioni sono presenti al sito <http://www.beruf-und-familie.de/>

⁴⁶ Il termine *family friendly* è utilizzato prevalentemente per classificare le aziende. Questa espressione ricorre nel lavoro sviluppato in Spagna dalla IESE Business School che con l'indice *Family-Responsible Employer Index* (IFREI) cerca di stabilire il grado di applicazione delle politiche di conciliazione. Il termine viene adottato dal Ministero del Lavoro nell'accordo siglato il 7 marzo 2011 con tutte le parti sociali sulle misure a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro, con l'obiettivo di sostenere la crescita dell'occupazione femminile.

In previsione di estendere ed applicare lo strumento dell'*Audit Beruf & Familie* in altri Paesi, la *Beruf&Familie gGmbH* tedesca ha realizzato nel 2001 lo strumento dell'*European Work & Family Audit*, il primo standard riconosciuto a livello internazionale, applicabile dalle organizzazioni di ogni tipo e dimensione, per certificare le proprie azioni e politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro.

Esso rappresenta lo standard minimo obbligatorio che garantisce l'applicazione uniforme del processo di Audit in ciascuno stato europeo, rispettandone le peculiarità legislative e socio-economiche e il rispetto dei livelli di qualità minimi al fine del reciproco riconoscimento dei certificati tra gli stati aderenti (PAT - Family Audit, Maggio 2009).

Il marchio *European Work & Family Audit* è coordinato centralmente dalla *Beruf & Familie gGmbH* in forma gratuita e gli enti⁴⁷ che ne fanno richiesta devono sottoscrivere con la società tedesca un contratto e mantenere successivamente un regolare contatto per un aggiornamento annuale sulle attività svolte.

La società *Beruf & Familie gGmbH* svolge funzioni di coordinamento e promozione del marchio a livello europeo, di tutela della qualità, effettua controlli sui processi di *auditing* ed è competente anche per l'eventuale revoca dei diritti agli enti licenziatari (Studio Associato Equalitas, 2007).

Il modello dell'*Audit Beruf & Familie* si è diffuso in Austria⁴⁸, Lussemburgo, Slovenia e, per l'Italia, nel 2004 in Alto Adige con la partecipazione ad un progetto transazionale finanziato dal Fondo Sociale Europeo, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e dall'Unione Europea.

Nel 2007, mutuando l'esperienza altoatesina, anche la Provincia Autonoma di Trento⁴⁹ avvia un progetto sperimentale di implementazione dell'*Audit Beruf & Familie*, coinvolgendo 18 organizzazioni locali sia pubbliche sia private, conclusosi nel 2009 con il riconoscimento del certificato base dello *European Work & Family Audit* (Audit Famiglia & Lavoro, 2009). La certificazione è regolata dalle "Linee Guida"⁵⁰ che disciplinano l'intero processo *Family Audit* e garantiscono la conformità allo standard europeo *European Work & Family Audit* della *Beruf&Familie gGmbH* di Francoforte.

Dopo una prima fase comune, mentre la Provincia Autonoma di Bolzano ha mantenuto il rapporto con la Fondazione Hertie, il licenziatario originario, per l'uso esclusivo sul territorio provinciale del marchio, la Provincia Autonoma di Trento ha elaborato un proprio marchio, registrato presso l'Ufficio Italiano Brevetti e Marchi del Ministero dello Sviluppo Economico⁵¹.

In Italia, le prospettive di sviluppo del marchio *European Work & Family Audit* devono scontrarsi con un contesto imprenditoriale caratterizzato dalle piccole medie imprese, le quali non sono ancora perfettamente coscienti di come la conciliazione possa produrre benefici tanto per i singoli individui quanto per le organizzazioni stesse.

⁴⁷ Gli enti licenziatari possono essere istituzioni e organizzazioni locali o nazionali, operanti nel settore dell'economia, delle politiche sociali, del lavoro o della famiglia come per esempio ministeri, amministrazioni pubbliche, enti, associazioni e fondazioni.

⁴⁸ Informazioni presenti al sito <http://www.familieundberuf.at/> data consultazione 30/08/2015.

⁴⁹ La Provincia Autonoma di Trento è un ente locale autonomo che ha competenze legislative e amministrative in quasi tutti gli ambiti della vita economica e sociale del proprio territorio. Nel 2011 è stata istituita con deliberazione n. 1485/2011 l'Agenzia per la famiglia la natalità e le politiche giovanili preposta alle politiche del benessere familiare, compreso lo standard *Family Audit*.

⁵⁰ Con deliberazione n.51 di data 18 gennaio 2008 la Giunta provinciale approva le "Linee Guida" per l'attuazione in via sperimentale dello standard tedesco *Audit Beruf & Familie* rispettando le *Linee Guida* dello standard *European Work & Family Audit* della *Beruf&Familie gGmbH* di Francoforte. In esse si definiscono i requisiti di certificazione e si descrive e regola il processo *Family Audit*, i ruoli e i compiti delle organizzazioni che lo applicano e gli attori che agiscono all'interno del processo.

⁵¹ Per una differente visione del modello di implementazione territoriale dello standard, la Provincia Autonoma di Trento elabora un proprio marchio registrato attualmente presso l'Ufficio italiano Brevetti e Marchi del Ministero dello Sviluppo Economico al numero 0001425220 di data febbraio 2011.

Le sperimentazioni di possibile conciliazione vengono sì attuate, ma queste *best practices*, talvolta, non riescono ad essere trasformate in esperienze concrete da cui apprendere e su cui investire. Per consentire che lo strumento sia sostenuto dalle forze politiche, economiche e sociali e abbia un effettivo impatto sull'economia e sulla società risulta necessaria la presenza di un interlocutore forte e autorevole, che ne promuova e sostenga la diffusione. In particolare, il sostegno e l'indirizzo da parte di un organismo politico a percorrere questa via costituisce un importante stimolo per le organizzazioni verso un mutamento della loro cultura d'impresa in ottica di responsabilità sociale e di conciliazione vita e lavoro.

In tale prospettiva, il *Family Audit* può essere considerato come esempio di una buona *governance*: un'approfondita conoscenza del contesto locale e un'ampia rete di cooperazione dimostrano che un organo di certificazione competente gioca un ruolo cruciale per il buon esito dell'iniziativa (Girardi, Settembre 2013).

2.2 - Lo standard *Family Audit*

Lo standard *Family Audit* o *FA*⁵² rappresenta un processo partecipato di certificazione aziendale, nonché *uno strumento manageriale che promuove un cambiamento culturale e organizzativo all'interno delle organizzazioni, e consente alle stesse di adottare politiche di gestione del personale orientate al benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie, nonché alla crescita aziendale* (<http://www.familyaudit.org/>). Esso può essere adottato su base volontaria da qualsiasi organizzazione, pubblica o privata, profit o non-profit, di piccole, medie e grandi dimensioni, che intende certificare il proprio costante impegno verso un efficace, consapevole, duraturo ed economicamente sostenibile bilanciamento tra i propri interessi e quelli dei lavoratori.

L'Ente certificatore, attraverso questo strumento strategico di gestione, permette alle aziende coinvolte di svolgere un'indagine interna sulla propria organizzazione. Obiettivo è valutare la situazione attuale, individuare le iniziative già presenti e introdurne nuove per migliorare le esigenze di conciliazione dei dipendenti. In base alla definizione e messa in pratica di uno specifico "*Piano delle attività*"⁵³, le aziende che definiscono soluzioni migliorative ricevono una certificazione che documenta il loro investimento su azioni e servizi che accrescono il benessere dei propri dipendenti.

L'organizzazione può utilizzare il marchio, sui propri documenti per promuovere la sua immagine all'esterno. Infatti, poter qualificare la propria azienda, con un marchio che testimonia la correttezza di gestione in termini di attenzione alla conciliazione, contribuisce ad accrescere la propria riconoscibilità e, conseguentemente, di migliorare il proprio posizionamento di mercato.

Il *Family Audit* impatta direttamente sulla competitività in quanto, in alcuni casi, concede l'accessibilità a bandi, gare e appalti pubblici riservandoli alle sole aziende certificate o l'attribuzione a queste ultime di un punteggio aggiuntivo nella valutazione comparata delle offerte. Ciò è un ulteriore aspetto positivo che incide sulla capacità di costruire e difendere un vantaggio competitivo rispetto ai concorrenti.

Le organizzazioni con sede legale in provincia di Trento beneficiano di un sistema premiante⁵⁴ che ha l'obiettivo di incentivare le aziende ad intraprendere l'iter di certificazione.

Gli incentivi erogati a favore delle organizzazioni certificate *Family Audit* presenti sul territorio della provincia di Trento nel periodo 2011 – 2014 sono cresciuti negli anni (grafico 2.2.1). Grazie a queste forme di incentivo nel 2014 si arriva ad avere un dato cumulato pari 124 organizzazioni presenti in piattaforma, di cui 118 con processo già avviato.

⁵² Per rendere il testo più scorrevole si ricorre a volte anche alla sigla *FA* o *Audit* al posto di *Family Audit*.

⁵³ Il "*Piano delle attività*" è lo strumento operativo per l'attuazione dell'intero processo di certificazione. È un documento partecipato e dinamico, contenente i potenziali obiettivi da perseguire e le misure da realizzare nella fase attuativa.

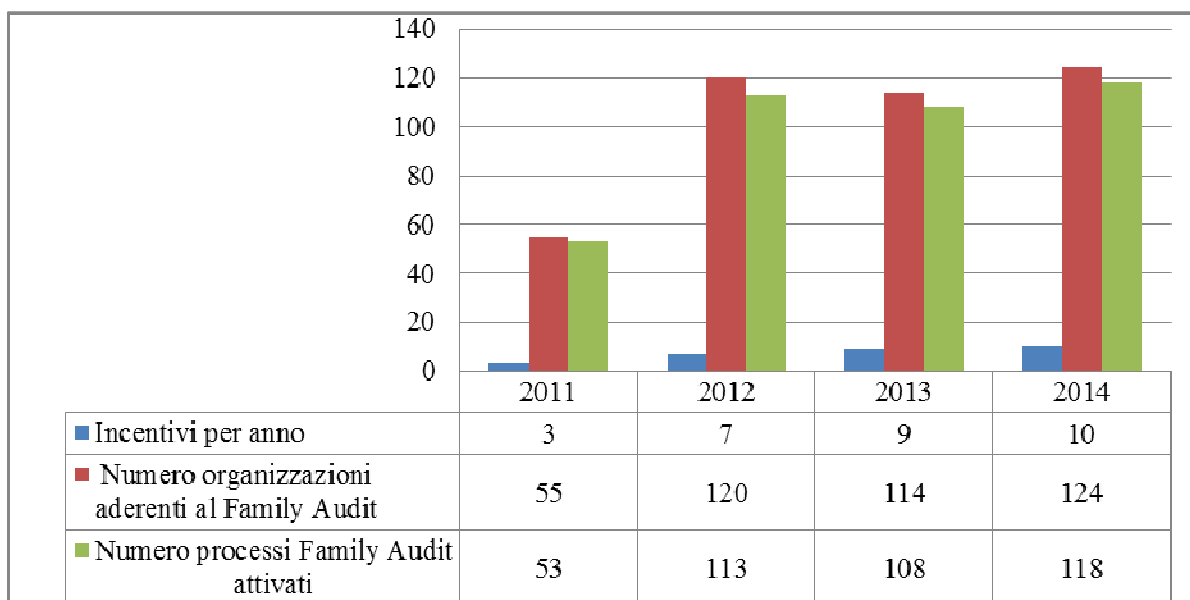
⁵⁴ Il sistema si esplicita su due versanti:

- l'Agenzia del Lavoro e l'Agenzia provinciale per l'incentivazione delle attività economiche (APIAE) erogano contributi a favore delle organizzazioni che intraprendono il percorso di certificazione *Family Audit*;
- gli Enti pubblici all'interno dei propri bandi riconoscono un punteggio supplementare alle organizzazioni certificate *Family Audit*.

Informazioni presenti al sito: <http://www.familyaudit.org/> sotto le aree: *Sistema premiante e Agevolazioni*.

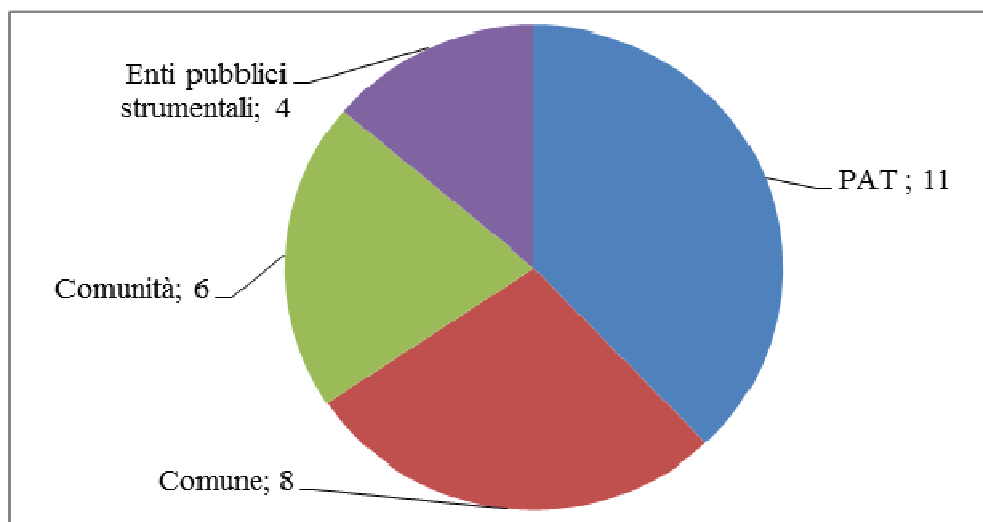
Nel periodo considerato, il maggior numero di incentivi è stato erogato dalla Provincia Autonoma di Trento (11), a cui seguono i comuni trentini (8), che sommati rappresentano il 65,5% del totale (grafico 2.2.2). Il restante, 34,5%, sono gli incentivi distribuiti dalle comunità locali (6) e da altri enti pubblici strumentali (4).

Grafico 2.2.1 Incentivi erogati, numero organizzazioni aderenti allo standard *Family Audit* e numero processi *Family Audit* attivati nel periodo 2010 – 2014



Fonte: Lo standard di certificazione Family Audit. Master professionalizzante per Consulenti e *Valutatori Family Audit* - Trento, 16 gennaio 2015

Grafico 2.2.2 Incentivi erogati per tipo di soggetto negli anni 2011–2014.



Fonte: Lo standard di certificazione Family Audit. Master professionalizzante per Consulenti e *Valutatori Family Audit* - Trento, 16 gennaio 2015.

La certificazione si pone l'obiettivo di introdurre misure di *family-friendly* in linea con i bisogni e le aspettative dei lavoratori che si manifestano durante le diverse fasi di vita del lavoratore e ciò rappresenta un approccio *bottom-up* piuttosto che *top-down* (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014). La partecipazione attiva dei dipendenti nel processo *Family Audit* costituisce un valore fondamentale nell'individuare i bisogni di conciliazione tra vita privata e lavorativa e nel proporre conseguentemente delle soluzioni.

Il *Family Audit* si presenta come uno strumento atto a raggiungere un'ampia serie di risultati quali (<http://www.familyaudit.org>):

- la diminuzione dello stress psico-fisico dei propri dipendenti;
- la creazione di effetti positivi sul clima organizzativo, sulla motivazione e sulla soddisfazione dei dipendenti;
- il rafforzamento dell'identità dell'organizzazione, aumentandone l'attrattività sul mercato del lavoro;
- l'aumento della qualità delle prestazioni dei lavoratori e quindi della produttività, con eventuale riduzione dell'assenteismo, del lavoro straordinario, del *turn-over*;
- la fidelizzazione dei lavoratori, la preservazione del *know-how* aziendale ed l'aumento della capacità di trattenere e attrarre talenti;
- il miglioramento delle performance finanziarie e il valore generato a favore degli *stakeholders*;
- la crescita di un management attento e sensibile alla vita dei lavoratori;
- la riduzione della disparità di genere e tra gli occupati con differenti carichi familiari.

Come riporta l'ultimo punto, la politica alla base del modello *Family Audit* affonda le proprie radici sul concetto di "*family mainstreaming*"⁵⁵, collegandolo strategicamente ai principi di parità di genere, "*gender mainstreaming*" (<http://www.familyaudit.org>).

Gli effetti del *Family Audit* incidono soprattutto sulle politiche di genere, in particolare sulle donne lavoratrici perché riconoscono il valore femminile nel mondo del lavoro e offrono pari opportunità di carriera a uomini e donne.

Il *Family Audit* è stato oggetto di importanti riconoscimenti internazionali. Nel novembre 2014 la certificazione *Family Audit* è stata selezionata tra le 9 *good practices* di uguaglianza di genere dall'EIGE⁵⁶ nell'area *benchmarking* "uguaglianza di genere uomo/donna".

È stato, inoltre, l'unico progetto italiano presentato dal Governo e dalla Provincia Autonoma di Trento nel Marzo 2015 alla 59esima sessione della Commissione Onu sullo stato delle donne a New York, focalizzato sulla delineazione delle sfide attuali che riguardano l'attuazione e il raggiungimento della parità di genere delle donne, il loro livello di emancipazione e, parallelamente, lo sviluppo delle politiche familiari.

2.3 - La normativa

In seguito alle riforme costituzionali del 2001 e 2003⁵⁷, la potestà legislativa in materia di pari opportunità, occupazione femminile e conciliazione famiglia e lavoro appartiene alle regioni e alle province autonome. Nonostante l'attenzione delle politiche pubbliche verso il tema conciliazione sia crescente, le normative regionali adottate fino ad ora risultano frammentate e solo in pochi casi costituiscono un quadro organico; in aggiunta la mancanza di previsioni di attività di monitoraggio o di un efficace apparato sanzionatorio rende carenti gli strumenti di tutela introdotti (Stefani, Giugno 2013).

La Provincia Autonoma di Trento si è impegnata fin da subito nel perseguimento di una serie politiche volte a conciliare le esigenze cura familiare e lavorativa. Nel 2007 con l'approvazione del "*Piano degli interventi in materia di politiche familiari*"⁵⁸ il legislatore provinciale sviluppa sul territorio una serie di iniziative che hanno l'intento di promuovere nuovi strumenti a supporto delle famiglie in un'ottica trasversale e di interazione diretta con il settore economico e produttivo. La comprensione di come la relazione tra famiglia e lavoro sia fondamentale per la qualità del lavoro, per la qualità della vita e per il benessere degli individui e delle famiglie emerge, soprattutto, nel "*Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità*"⁵⁹.

⁵⁵ Famiglia come connettore delle diverse politiche di un governo che si coordinano e si integrano secondo le logiche *family friendly*.

⁵⁶ EIGE: *European Institute for Gender Equality* con sede a Vilnius (Lituania)

⁵⁷ L. Cost. 3/2001 "*Modifiche al Titolo V della parte seconda della Costituzione*" e L. Cost. 1/2003 "*Modifica dell'articolo 51 della Costituzione*".

⁵⁸ Approvato dalla Giunta provinciale di Trento con deliberazione n. 518 di data 14 marzo 2007.

⁵⁹ Approvato dalla Giunta provinciale di Trento con deliberazione n. 1687 di data 10 luglio 2009.

Esso prevede la costituzione di una rete di servizi a sostegno delle famiglie, i cosiddetti “*Distretti famiglia*”⁶⁰, e la previsione di nuove modalità di organizzazione e gestione delle organizzazioni pubbliche e private.

Proprio su questo secondo aspetto la Provincia Autonoma di Trento acquisisce ed elabora il proprio marchio *Family Audit*, divenendone l’Ente di certificazione. La deliberazione n. 1364/2010⁶¹ sancisce l’approvazione dello standard *Family Audit* con l’emanazione delle “*Linee guida per la conciliazione famiglia e lavoro delle organizzazioni pubbliche e private*” che descrivono e disciplinano la struttura organizzativa e il processo *Family Audit*, i ruoli e i compiti dell’Ente di certificazione, del Consiglio dell’Audit, dei consulenti e valutatori accreditati e delle organizzazioni che applicano il processo.

Esso rappresenta uno degli interventi normativi di maggior rilievo a livello locale per stimolare le iniziative di conciliazione all’interno delle aziende. La Provincia Autonoma di Trento riconosce l’importanza di questo strumento inserendolo nelle rispettive leggi provinciali in materia di pari opportunità, politiche familiari e sostegno all’economia e prevede la concessione di incentivi e di agevolazioni economiche alle aziende in possesso della certificazione.

La Presidenza del Consiglio dei Ministri, nel 2012, riconosce la significatività dello standard *Family Audit* come un’iniziativa trasferibile ad altre realtà regionali. Per creare le condizioni sperimentate in Trentino di queste buone pratiche di conciliazione, una prima sperimentazione nazionale si è attivata nel 2012 con la sigla dell’*Accordo di Collaborazione*⁶² tra il Dipartimento per le politiche della famiglia⁶³ e la Provincia Autonoma di Trento⁶⁴ a cui hanno aderito 50 organizzazioni rappresentative di 13 regioni italiane e delle due province autonome. Nel 2015 è stato avviato un secondo bando con il coinvolgimento di altre 50 organizzazioni sul territorio italiano.

Oltre alla predisposizione del “*Libro Bianco per le politiche familiari e per la natalità*” il tema della conciliazione famiglia e lavoro rappresenta una parte consistente e allo stesso tempo ambiziosa della più recente legge provinciale n. 1/2011, “*Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*”⁶⁵ che mira ad attivare, intorno alla famiglia e alle sue esigenze, un complesso e completo sistema integrato di protezione, tutela e riconoscimento di diritti.

⁶⁰ Il Distretto famiglia è un “*circuito economico e culturale, a base locale, all’interno del quale attori diversi per ambiti di attività e finalità operano con l’obiettivo di promuovere e valorizzare il benessere familiare*”. (Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011, “*Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*”). Ad oggi sono attivi in Trentino 15 distretti famiglia in coerenza con l’art. 16 della LP 1/2011.

⁶¹ Approvate dalla Giunta provinciale di Trento con deliberazione n. 1364 di data 11 giugno 2010.

⁶² Per realizzare la sperimentazione pluriennale del *Family Audit* in ambito nazionale, il 24 dicembre 2010 è stato firmato l’*Accordo di collaborazione* tra il Dipartimento per le Politiche della Famiglia nazionale e la Provincia Autonoma di Trento, successivamente modificato e siglato dalle Parti in data 26 ottobre 2012.

⁶³ L’organo di governo che sostiene la diffusione della certificazione *Family Audit* a livello nazionale. Partecipa, garantisce il supporto operativo e promuove lo standard.

⁶⁴ Istituisce la struttura operativa che supporta il processo da un punto di vista organizzativo, gestionale, tecnico operativo, promozionale e di sviluppo dello standard. Partecipa alla *Cabina di regia* presso il Dipartimento per le Politiche della Famiglia.

⁶⁵ L.P. Trento del 2 marzo 2011, n. 1, “*Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità*”. Art. 11 Conciliazione fra famiglia e lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private.

1. 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.

2. Le organizzazioni che adottano il modello previsto dal comma 1 e quelle rientranti nel distretto dell’economia solidale disciplinato dall’articolo 5 della legge provinciale sulle politiche sociali e dalla legge provinciale 17 giugno 2010, n. 13 (*Promozione e sviluppo dell’economia solidale e della responsabilità sociale delle imprese*), sono iscritte nel registro previsto dall’articolo 16, comma 2.

2.4 - Gli attori del *Family Audit*: ruoli e responsabilità

La realizzazione del processo di certificazione *Family Audit* prevede il coinvolgimento di diverse figure, ognuna impegnata ad assolvere precisi compiti.

L'Ente di Certificazione. La Provincia Autonoma di Trento è l'Ente di certificazione e proprietaria del marchio *Family Audit*. Rilascia i certificati base e finale *Family Audit* e stabilisce gli aspetti organizzativi nonché procedurali dello standard. Accredita i consulenti e valutatori iscrivendoli al "*Registro dei consulenti e dei valutatori Family Audit*"⁶⁶.

Il Consiglio del *Family Audit*. Comitato istituito dalla Provincia Autonoma di Trento per la tutela della qualità del processo *Family Audit*. È 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. In particolare, il Consiglio prende decisioni in merito:

- alla definizione dello standard e degli strumenti del *Family Audit*;
- al riconoscimento e la revoca del certificato *Family Audit*;
- all'integrazione dello standard *Family Audit* con altri strumenti nazionali e locali.

Il Consulente. Il consulente è un professionista, accreditato dall'Ente di certificazione e iscritto al "*Registro dei consulenti e dei valutatori Family Audit*"⁶⁷. In base alle indicazioni del "*Manuale del consulente Family Audit*"⁶⁸ al consulente compete principalmente:

- accompagnare l'organizzazione nell'individuazione degli obiettivi da conseguire con il *Family Audit* e supportarla nell'analisi del contesto organizzativo;
- orientare l'organizzazione nell'individuazione di misure che soddisfino i bisogni di conciliazione famiglia e lavoro dei propri lavoratori.

Il Valutatore. Il valutatore monitora la coerenza del processo di certificazione attuato dall'organizzazione con lo standard *Family Audit*. In base alle indicazioni del "*Manuale del valutatore Family Audit*"⁶⁹ il valutatore verifica se gli obiettivi e le attività di miglioramento individuate rispettano i requisiti previsti dalle "*Linee Guida*" e se sono efficaci per accrescere la conciliazione. Esamina la documentazione prodotta durante il processo di certificazione dell'organizzazione e compie visite presso l'organizzazione.

Il valutatore è accreditato dall'Ente di certificazione e iscritto al "*Registro dei consulenti e dei valutatori Family Audit*".

L'Organizzazione auditata. La propensione ad attivare il processo di certificazione può provenire da organizzazioni di qualsiasi natura giuridica, dimensione e prodotto o servizio fornito.

L'organizzazione si impegna a realizzare il processo nel rispetto dei tempi indicati:

- stipulando un contratto di collaborazione con un consulente e un valutatore scelto nel "*Registro dei consulenti e dei valutatori Family Audit*";

⁶⁶ Il "*Registro consulenti e valutatori Family Audit*" è un registro pubblico istituito e gestito dalla Provincia Autonoma di Trento in qualità di Ente di certificazione. Il registro riporta i nominativi dei consulenti e dei valutatori accreditati *Family Audit* e l'elenco delle organizzazioni presso le quali tali figure operano.

⁶⁸ Definisce le funzioni e le attività del consulente. Fornisce un supporto tecnico, metodologico ed operativo per l'accompagnamento dell'organizzazione nel processo di certificazione in relazione anche con gli altri attori del processo *Family Audit* e coerentemente con le "*Linee Guida*".

⁶⁹ Definisce le funzioni e le attività del valutatore. Fornisce un supporto tecnico, metodologico ed operativo per l'esercizio delle proprie funzioni anche in relazione agli altri attori del processo *Family Audit*, coerentemente con le "*Linee Guida*".

- nominando un proprio referente interno dell'Audit ed individuando i componenti del gruppo di lavoro dell'Audit;
- sottoscrivendo il "*Piano delle attività*" e aggiornandolo a cadenza annuale;
- compilando e aggiornando annualmente il "*Modello di rilevazione dati*";
- utilizzando il marchio *Family Audit* secondo le indicazioni del "*Manuale d'uso del marchio Family Audit*"⁷⁰.

Gruppo di lavoro della Direzione. Composto dai vertici che ricoprono funzioni decisionali nell'organizzazione. Svolge un ruolo di indirizzo nel percorso di certificazione. Ha il compito di individuare il gruppo di lavoro dell'Audit. Partecipa con il consulente a tre workshop:

- il primo nella fase iniziale del processo;
- il secondo per l'approvazione del "*Piano delle attività*";
- il terzo nella fase conclusiva dell'iter di certificazione per il rilascio del certificato finale.

Gruppo di lavoro del *Family Audit*. Composto da un minimo di 6 a un massimo di 15 componenti. Deve rispecchiare l'intera struttura del personale⁷¹ ed essere rappresentativo delle diverse classi di età, genere, diverse tipologie di carichi di cura, livelli gerarchici e decisionali differenti. È coordinato dal referente interno dell'Audit. Assieme al consulente, ha la funzione di:

- analizzare la politica e le iniziative già esistenti nell'organizzazione nel campo della conciliazione famiglia e lavoro;
- evidenziare i bisogni di conciliazione famiglia e lavoro dell'organizzazione e proporre misure di miglioramento.

Referente interno del *Family Audit*. È la figura interna all'organizzazione preposta a coordinare l'intero iter di certificazione.

2.5 - I documenti del *Family Audit*

Per l'attivazione e l'ottenimento del certificato *Family Audit* sono previsti una serie di documenti⁷² variabili in funzione della dimensione e complessità dell'organizzazione. I documenti obbligatori che l'organizzazione deve predisporre sono:

- la "*Domanda di attivazione*" del processo di certificazione *Family Audit*;
- il "*Documento di impegno*";
- le "*Informazioni sull'organizzazione*";
- il "*Modello di rilevazione dati*";
- il "*Piano delle attività*";
- il "*Rapporto della valutazione*";
- i protocolli dei workshop con il gruppo di lavoro della direzione e con il gruppo di lavoro interno.

In particolare, il "*Modello di rilevazione dati*" e il "*Piano delle attività*" sono i documenti più importanti che permettono rispettivamente di rilevare e definire i bisogni e le azioni di conciliazione.

⁷⁰ Il Manuale fornisce le istruzioni per l'utilizzo del marchio *Family Audit*, disciplinando in particolare le combinazioni di colore utilizzabili, le modalità di applicazione su diversi tipi di sfondo ed i tipi di carattere da utilizzare in combinazione al marchio.

⁷¹ Un rappresentante per ogni area/settore/reparto, uno dell'area di gestione del personale, uno del Comitato Unico di Garanzia (CUG) e delle organizzazioni sindacali e una o più persone con ruoli decisionali. Nel corso dei lavori possono essere coinvolte persone esterne al gruppo.

⁷² L'insieme dei moduli previsti dall'iter di certificazione sono scaricabili da una piattaforma informatica. La piattaforma informatica *Family Audit* <http://www.familyaudit.org/> è un sistema coordinato e integrato dedicato al processo di certificazione *Family Audit* in cui i soggetti coinvolti, in primis l'organizzazione, possono accedere alle informazioni e agli strumenti utili all'iter di certificazione, gestire il flusso documentale e svolgere le funzioni assegnate.

Il Modello di rilevazione dati. Strumento di misurazione che fotografa la composizione del personale di un'organizzazione e analizza nel dettaglio le esigenze di eventuali bisogni di conciliazione dei dipendenti. Al rilascio della certificazione finale un'organizzazione avrà compilato 4 modelli di rilevazione dati: il primo modello fa riferimento ai dati dell'annualità precedente all'avvio della certificazione mentre gli altri 3 vengono compilati a scadenza di ogni annualità. I dati raccolti, oggettivi e misurabili, permettono di costruire indicatori *ad hoc* a livello disaggregato⁷³ che saranno utilizzati per la costruzione delle sintesi grafica e numerica per la singola organizzazione. Essi diventano utili:

- al consulente per rilevare eventuali criticità e proporre azioni coerenti nel *"Piano delle attività"*;
- al valutatore e al Consiglio dell'Audit in sede di valutazione e riconoscimento del marchio per una verifica dell'eventuale miglioramento conseguito con le attività attuate;
- alle organizzazioni per analizzare l'andamento nel tempo delle variabili e per confrontare il proprio livello con quello di organizzazioni simili;
- all'Ente di certificazione per monitorare l'andamento generale del processo per gruppi di organizzazioni e valutarne le ricadute.

Il Piano delle attività. Costituisce un documento strategico, partecipato e dinamico, che contiene l'elenco delle misure che l'organizzazione si è prefissata conseguire in un triennio. È il cuore del processo di certificazione ed il risultato del lavoro di analisi del contesto. Viene elaborato con il supporto del consulente e la supervisione del valutatore, sfruttando anche le buone pratiche esistenti presso la banca dati elettronica *Family Audit*, e viene steso sulla base delle indicazioni delle *"Linee Guida"*, dell'analisi dei bisogni dei dipendenti e dei dati aziendali (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

Le *"Linee Guida"* prevedono una strutturazione delle misure in 6 macroambiti ed 11 campi d'indagine e d'azione (Tabella 2.5.1). All'organizzazione è richiesto individuare almeno una misura per ciascun macroambito⁷⁴. Il processo richiede che il *"Piano delle attività"* sia costantemente monitorato ed eventualmente integrato con nuove azioni lungo i tre anni della fase attuativa dello standard. Ogni anno l'organizzazione ha l'obbligo di presentare all'Ente di certificazione i report annuali di aggiornamento del piano.

⁷³ Genere, età, carichi di cura, qualifica, durata contratto, part-time, tipologia part-time, lavoro a turni, lavoro con fasce presenza obbligatoria, flessibilità in entrata, flessibilità in uscita, flessibilità in pausa pranzo, banca delle ore, orario personalizzato, telelavoro, anzianità, ferie arretrate, trasformazioni di contratto, trasformazioni di orario, numero di assunzioni nell'anno, numero di progressioni nell'anno, rientro da maternità nell'anno, orario prima della maternità, permessi per malattia, permessi per malattia bambino, giorni utilizzo congedo parentale, altri permessi, ore di straordinario, formazione non obbligatoria, ore di formazione usufruita.

⁷⁴ Per le organizzazioni con numero di occupati inferiore a 16 le *"Linee Guida"* prevedono che l'analisi riguardi solo i 6 macroambiti con l'individuazione di almeno una misura per ciascuno di essi.

Tabella 2.5.1 - Da “Linee Guida” - Macroambiti e campi di indagine e di azione. Fonte: (PAT - Family Audit, 2010)

MACRO AMBITI	CAMPI DI INDAGINE E DI AZIONE
A. Organizzazione del lavoro	1) Orari: turnazioni, flessibilità, congedi parentali, pause, permessi, ecc.; 2) Processi di lavoro: distribuzione delle competenze, lavoro di team, sistemi di delega, orari delle riunioni, priorità, carichi di lavoro, pianificazione, ecc.; 3) Luoghi di lavoro: telelavoro, lavoro decentrato, mobilità al posto di lavoro, ecc.;
B. Cultura della conciliazione	4) Competenza dei dirigenti: <i>know-how</i> e competenze dei dirigenti nella gestione della conciliazione, programmi di formazione/sensibilizzazione, filosofia aziendale, comportamenti ed attitudini dei dirigenti, ecc.; 5) Sviluppo del personale: <i>know-how</i> e competenze dei dipendenti nella gestione della conciliazione, programmi di formazione/sensibilizzazione, comportamenti ed attitudini, pari opportunità, sistemi di valutazione non discriminanti, competenze, qualifiche, esigenze, rispetto delle fasi di vita, gestione della maternità e dei congedi, ecc.;
C. Comunicazione	6) Strumenti per informazione e comunicazione: strumenti, politiche e modalità di comunicazione interna ed esterna, responsabilità, competenze, ecc.;
D. Benefit e servizi	7) Contributi finanziari: sistemi premianti, assicurazioni, mutue, casse per prestazioni mediche, borse di studio ai figli, ecc.; 8) Servizi alla famiglia: cure, mensa, assistenza ai figli nei periodi di chiusura delle scuole, uso di attrezzature aziendali, consulenza/mediazione, servizi di <i>time-saving</i> , sostegno della genitorialità, ecc.;
E. Distretto famiglia	9) Riorientamento dei propri servizi secondo le logiche e le finalità del Distretto famiglia tramite la diversificazione dei propri prodotti/servizi o la messa in campo di nuovi prodotti/servizi; 10) Responsabilità sociale d'impresa: adozione strategie e sistemi di rendicontazione che informano correttamente sul valore sociale creato e distribuito;
F. Nuove tecnologie	11) Orientamento ai servizi ICT: presenza presso l'organizzazione di una strategia esplicita sul ruolo che le nuove tecnologie possono apportare per ottimizzare il tempo del dipendente e dell'organizzazione

2.6 - Il processo

Oggetto ultimo del *Family Audit* è l'attivazione del processo in sé. Si tratta di un processo fatto di dialogo, di confronto, di accertamento di specifiche problematiche di conciliazione, di impegno nella ricerca delle possibili soluzioni. L'Audit non prevede un obiettivo standard prefissato e parte dal presupposto che ogni azienda è una realtà a sé stante (Stefani, Giugno 2013).

L'organizzazione, nell'approvare e implementare il *Family Audit*, innesca un percorso virtuoso di miglioramento continuo, che si autoalimenta grazie all'invito a sperimentare soluzioni innovative e personalizzate relative alla flessibilità del lavoro e alla cultura della conciliazione (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

L'iter di applicazione richiede un arco temporale di tre anni e mezzo al termine del quale si ottiene la certificazione finale.

Nello specifico, il processo *Family Audit* si articola in 6 fasi (Tabella 2.6.1).

La fase preliminare. Questa fase inizia con un incontro di orientamento in cui vengono scambiati i primi contatti ed informazioni preliminari. Con la *“Domanda di attivazione processo”* l'organizzazione invia all'Ente di certificazione la decisione di attivazione del processo a cui segue la firma del *“Documento di impegno”* in cui dichiara se coinvolgere nel percorso di certificazione l'intera realtà aziendale, una singola area o altre aziende ad essa controllate o collegate. L'organizzazione comunica, inoltre, il nominativo del referente interno dell'Audit che svolge funzioni di coordinamento nel processo all'interno dell'organizzazione e stipula il contratto con un consulente individuato dal *“Registro pubblico dei consulenti e valutatori”* comunicandolo all'Ente di certificazione nella *“Lettera individuazione consulente”*. Essa carica sulla piattaforma il documento *“Informazioni sull'organizzazione”*, nel quale vengono raccolti elementi di carattere generale rispetto alla realtà aziendale e il *“Modello di rilevazione dati”*, nel quale viene fornita una fotografia del personale sotto diversi aspetti, quali genere, tipologia di contratto, età media, carichi di cura, utilizzo dei congedi parentali, progressioni di carriera, forme di flessibilità.

Il processo nell'organizzazione. La seconda fase inizia con un ciclo di workshop: il *“workshop con gruppo di lavoro della direzione”* definisce gli obiettivi puntuali che l'organizzazione intende perseguire e formalizza l'inserimento di tale politica nella strategia complessiva dell'organizzazione; il *“workshop con il gruppo di lavoro interno”* effettua un'indagine sui bisogni dei lavoratori alla luce dell'analisi della politica e delle iniziative già esistenti nell'organizzazione nel campo della conciliazione famiglia lavoro e propone delle attività ritenute necessarie per il raggiungimento degli obiettivi così individuati. Si redige una proposta di *“Piano delle attività”* contenente obiettivi, attività programmate, responsabilità, risultati attesi, indicatori di risultato, tempistica e, dove possibile, l'impegno di spesa previsto.

Redatto il *“Piano delle attività”* esso viene presentato dal consulente al *“workshop finale con il gruppo della Direzione”*. In mancanza di modifiche e integrazioni, la direzione approva e sottoscrive il *“Piano delle attività”*, contenente gli obiettivi da perseguire e le misure da realizzare nella fase attuativa.

La valutazione. L'organizzazione stipula il contratto con il valutatore, il quale verifica la correttezza del percorso svolto dall'azienda. La valutazione avviene in relazione alle *“Linee Guida”* e al *“Piano delle attività”* adottato e mediante la visita presso l'organizzazione. Il professionista incontra e intervista i rappresentanti della direzione, i membri dei gruppi di lavoro dell'Audit, il referente dell'Audit, altri collaboratori, scelti a campione, con lo scopo di raccogliere impressioni e ulteriori elementi informativi rispetto ai fabbisogni di conciliazione e all'utilizzo degli strumenti di conciliazione già presenti nell'organizzazione.

Con l'insieme delle informazioni raccolte, redige il *“Rapporto di valutazione”* indicando l'esito finale della valutazione e suggerendo eventuali raccomandazioni o azioni di miglioramento per modificare o integrare il *“Piano delle attività”*.

Certificazione – base. Il Consiglio dell'Audit rilascia, in base alla documentazione prodotta dal consulente, dall'organizzazione e dal valutatore, il certificato base *Family Audit* formulando eventuali raccomandazione e proposte migliorative.

Fase attuativa. In questa fase di durata triennale l'organizzazione attua le misure contenute nel *“Piano delle attività”* secondo la tempistica programmata ed adempie alle eventuali raccomandazioni indicate dal Consiglio dell'Audit. A cadenza annuale, il referente interno dell'Audit, con il contributo del gruppo di lavoro dell'Audit, cura il monitoraggio del processo e gli aggiornamenti del *“Piano delle attività”* che poi verranno accettati con la riconferma annuale del certificato base da parte del Consiglio dell'Audit.

Certificazione - finale. Con la terza annualità si entra nella fase di certificazione finale. Il riconoscimento del certificato attesta la realizzazione delle misure del “*Piano delle attività*” adottate dall’organizzazione a favore del benessere del personale.

In quest’ultima fase l’organizzazione programma con il consulente la data del “*workshop di verifica finale con il gruppo della direzione*” che ha lo scopo di discutere l’efficacia delle misure contenute nel “*Piano delle attività*” finale e la non riuscita di quelle non attivate o non concluse. Il valutatore dopo la visita in azienda redige il “*Rapporto di valutazione*”, nel quale indica l’esito finale della valutazione e le eventuali raccomandazioni alla luce anche dell’opzione per il proseguimento.

L’organizzazione ha a disposizione 4 alternative possibili:

- *ottenere il certificato finale* che avrà validità di un anno dalla data di rilascio e l’utilizzo del marchio decade alla scadenza del certificato finale;
- *la ri-certificazione*: ottenere il certificato finale e ripetere nuovamente l’iter di certificazione;
- *il mantenimento* in cui l’organizzazione si impegna a garantire per tre anni il livello di conciliazione famiglia e lavoro raggiunto con il processo di certificazione. Il certificato finale è valido per tre anni dalla data di rilascio.

Tabella 2.6.1 Il processo dell’Audit con il diagramma di flusso di dettaglio delle fasi e delle attività dell’Audit

FASI	ATTIVITÀ	
La fase preliminare	Contatti ed informazioni preliminari	
Il processo nell’organizzazione	Decisione con invio “ <i>Domanda di attivazione processo</i> ” e firma “ <i>Documento di impegno</i> ” Identificazione delle aree di intervento e del consulente Compilazione del documento “ <i>Informazioni sull’organizzazione</i> ” e del “ <i>Modello di rilevazione dati</i> ”	
Il processo nell’organizzazione	“ <i>workshop con gruppo di lavoro della Direzione</i> ” “ <i>workshop con il gruppo di lavoro interno</i> ” “ <i>workshop finale con il gruppo della Direzione</i> ” e sottoscrizione del “ <i>Piano delle attività</i> ”	
Valutazione	Valutazione	
Certificazione - base	Rilascio del “ <i>certificato – base</i> ”	Certificato - base (durata: 3 anni)
Fase attuativa	Attuazione delle misure Aggiornamenti annuali del “ <i>Piano delle attività</i> ” Valutazione dell’aggiornamento del “ <i>Piano delle attività</i> ” e verifica presso l’organizzazione	
Certificazione - finale	“ <i>workshop finale con il gruppo della Direzione</i> ” e sottoscrizione del “ <i>Piano delle attività</i> ” finale Valutazione Riconoscimento del “ <i>certificato – finale</i> ” e opzioni per il proseguimento	
		Certificato - finale

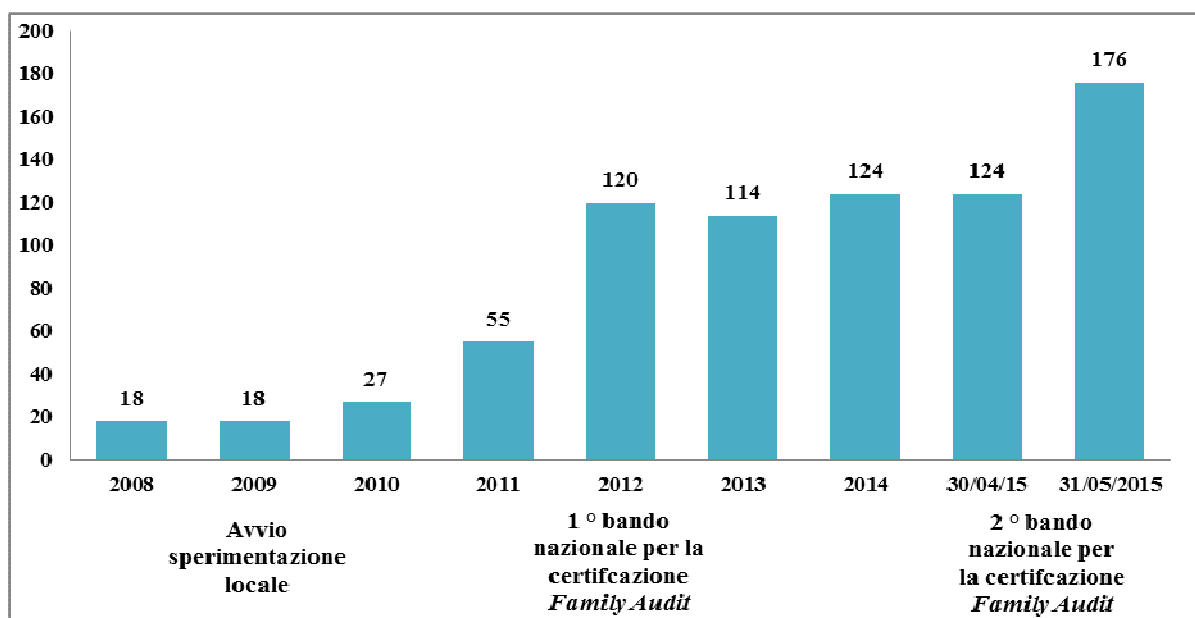
Fonte: PAT - *Family Audit*, 2010

2.7 - Caratteristiche delle organizzazioni appartenenti alla piattaforma *Family Audit*

In questo paragrafo si procederà alla ricostruzione delle caratteristiche strutturali ed organizzative delle organizzazioni aderenti fino ad aprile 2015 alla piattaforma *Family Audit*. Nel seguente paragrafo, verranno invece riportate le azioni che le aziende hanno previsto nei loro “*Piani delle attività*”. Il confronto consentirà di formulare alcune valutazioni di impatto sulla conciliazione e sulla valorizzazione delle competenze che l'avvio della certificazione ha innescato (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

Lo sviluppo e la diffusione dello standard *Family Audit* inizia nel 2008 con l'avvio della prima sperimentazione a livello locale che prevede il coinvolgimento di 18 organizzazioni (Grafico 2.7.1). Le organizzazioni trentine attivano al proprio interno l'iter di certificazione, così come previsto dalle “*Linee Guida*”, ricevendo nel 2009 il primo certificato base e nel 2012 il certificato finale *Family Audit*. L'obiettivo di questa prima sperimentazione è quello di testare lo standard e renderlo compatibile alle caratteristiche e potenzialità del tessuto sociale ed economico del territorio. Alle organizzazioni coinvolte nella sperimentazione si propone di aderire a questo progetto pilota con l'obiettivo di rilevare l'impatto che le misure di conciliazione vita e lavoro, introdotte e potenziate con lo standard *Family Audit*, producono sulla vita professionale dei dipendenti e sulla loro vita privata e familiare (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

Grafico 2.7.1 - Totale organizzazioni aderenti allo standard *Family Audit* negli anni 2008 - 2015



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

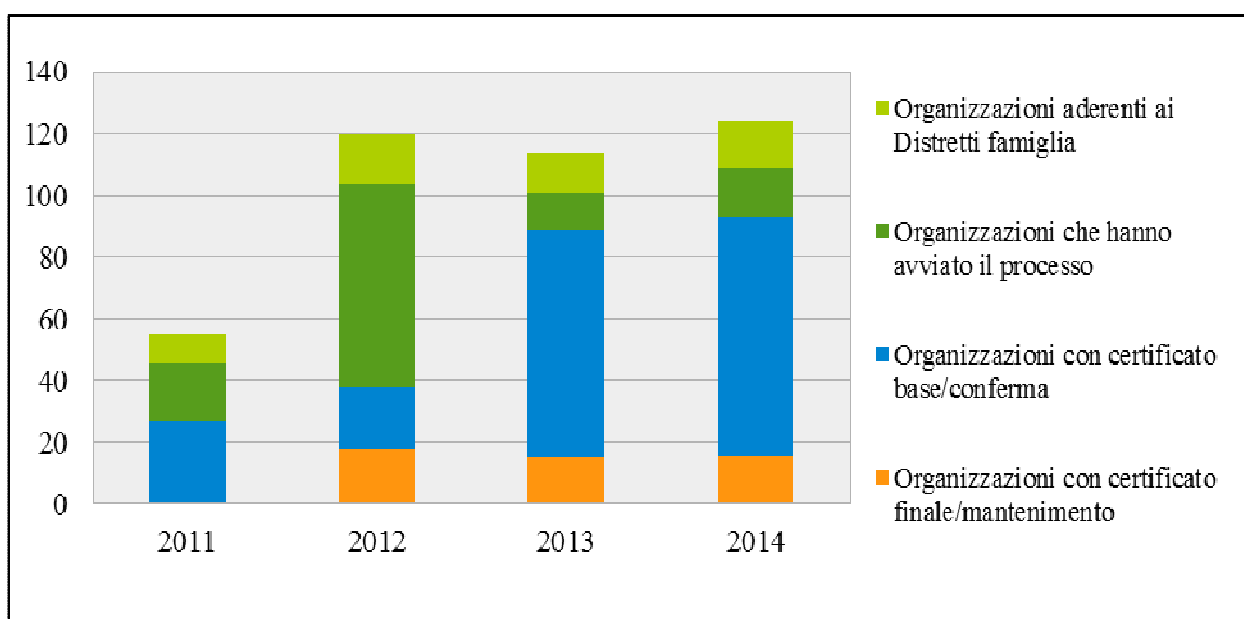
Nel marzo 2012, la firma della convenzione, tra la Provincia Autonoma di Trento e il Dipartimento per le politiche della famiglia del Ministero, sancisce l'estensione dello standard su scala nazionale. Le organizzazioni interessate, selezionate per la prima sperimentazione nazionale, risultano 50⁷⁵ e rappresentano un campione eterogeneo di organizzazioni rappresentative di 11 regioni italiane e delle 2 province autonome con diverse fasce numeriche di dipendenti coinvolti. Grazie al bando di sperimentazione le organizzazioni appartenenti alla piattaforma *Family Audit* crescono a 120 (Grafico 2.7.2). Tra il 2012 e il 2013 si registra un calo delle organizzazioni certificate pari al 5%. Tale diminuzione è causata sia dalla revoca del certificato base nei confronti di alcune organizzazioni sia da alcune che giunte alla fine del triennio decidono di terminare il percorso con il riconoscimento del certificato base.

⁷⁵ Delle 50 organizzazioni iniziali selezionate per la sperimentazione, 43 sono quelle attualmente impegnate nel processo.

Nell'aprile 2015 si è aperto un secondo bando nazionale a cui hanno aderito 52 aziende, 17 delle quali pubbliche e 35 private. Le 52 organizzazioni coinvolgono 81.237 dipendenti e si aggiungono alle 124 organizzazioni già accreditate che continuano a dimostrare interesse verso l'esperienza di certificazione *Family Audit*.

Le organizzazioni prima di impegnarsi nell'avvio dell'iter possono manifestare l'interesse verso la certificazione aderendo inizialmente al "*Distretto Famiglia*". A fine 2014 sono 15 le organizzazioni che sono diventate parte del proprio circuito economico e culturale di appartenenza (Grafico 2.7.2), 16 quelle che hanno avviato il processo e 77 quelle che hanno ottenuto il certificato base o la sua riconferma. In questa categoria rientrano gran parte delle organizzazioni appartenenti al primo bando di sperimentazione nazionale avviato nel 2012 che, giunte alla terza annualità, si avvicinano al conseguimento del certificato finale.

Grafico 2.7.2 - Stato raggiunto dalle organizzazioni lungo la fase del processo negli anni 2011 - 2014



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

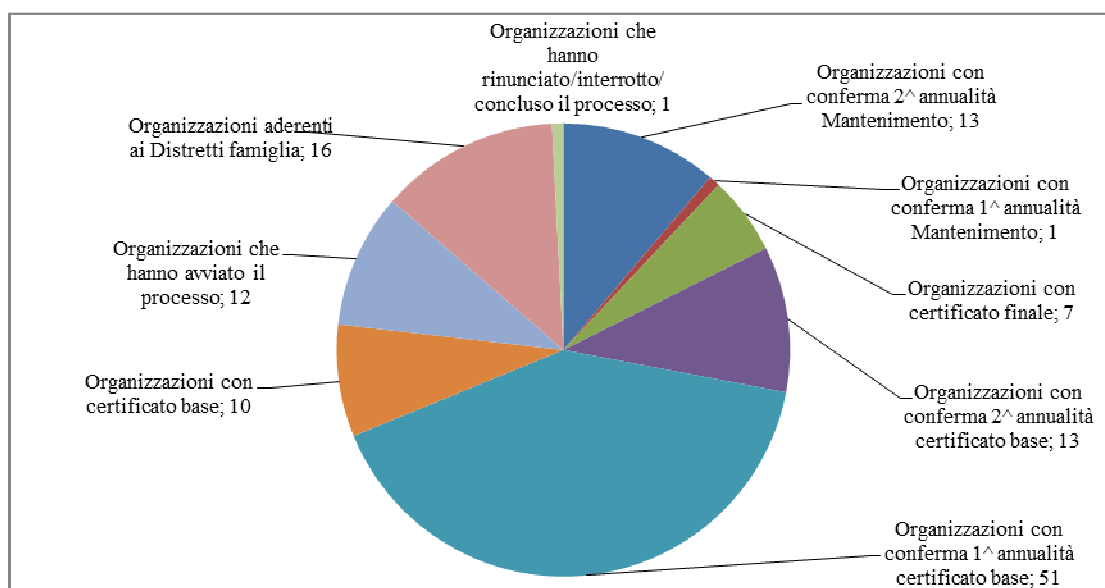
Salgono invece a quota 16 le organizzazioni che hanno ottenuto il certificato finale e possono utilizzare il marchio *Family Audit*, e quelle che hanno scelto la strada del mantenimento⁷⁶. Confrontando i dati del 2013 con quelli del 2014 si osserva che il numero di organizzazioni che decidono di aderire al "*Distretto Famiglia*" o che attivano il processo di certificazione sono pressoché in linea, rispettivamente 13 e 15 (aderenti al "*Distretto Famiglia*") e 12 e 16 (avviato il processo).

Ciò fa pensare, dal punto di vista della diffusione dello strumento, all'importanza dei bandi di sperimentazione che rendono possibile la pubblicizzazione dello strumento permettendo alle organizzazioni di venire a conoscenza e, probabilmente, di aderirci.

Il grafico 2.7.3 evidenzia, con maggior grado di dettaglio, il posizionamento delle organizzazioni lungo le fasi del processo di certificazione.

Sul totale delle 124 organizzazioni presenti nella piattaforma *Family Audit* a fine aprile 2015 ad una è stato revocato il certificato base, 14 hanno avuto la conferma della certificazione finale optando per il mantenimento, 7 hanno ottenuto il certificato finale, 74 quello base, 12 hanno avviato il processo e 16 hanno aderito al *Distretto Famiglia*. Una sola organizzazione ha rinunciato al processo.

⁷⁶ L'opzione che permette alle organizzazioni di mantenere per altri tre anni il certificato senza ripetere il processo, se esse durante tale periodo garantiscono almeno lo stesso livello di conciliazione famiglia e lavoro raggiunto all'ottenimento della certificato finale.

Gráfico 2.7.3 - Stato raggiunto dalle organizzazioni lungo la fase del processo ad aprile 2015

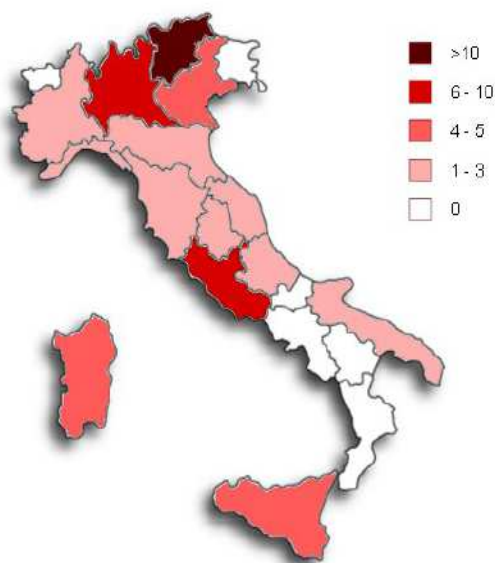
Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Da questi dati si registra come la percentuale delle organizzazioni che abbandonano il processo o quelle a cui viene revocato il certificato è pressoché pari all'1%. Ciò può dimostrare la consapevolezza e serietà delle aziende verso la certificazione sin dal momento in cui decidono di intraprendere tale percorso.

Per quanto riguarda la localizzazione delle organizzazioni per regione, queste sono dislocate su 11 regioni italiane e sulle 2 province autonome. Dalla Tabella 2.7.1 e Figura 2.7.1 emerge come il 70% delle aderenti si concentra naturalmente in Trentino, culla del *Family Audit*. Segue la Lombardia (10%), il Lazio (4%), Sardegna e Veneto, entrambe con un 3%. Nelle restanti regioni, prese in considerazione, solo una o due hanno manifestato il loro interesse verso il processo di certificazione.

Tabella 2.7.1 e Figura 2.7.1 - Localizzazione organizzazioni per regione sul territorio nazionale

	Locale	Sperimentazione nazionale	Totale
Trentino	77	9	86
Alto Adige	0	2	2
Emilia-Romagna	0	2	2
Lazio	0	5	5
Liguria	0	1	1
Lombardia	0	13	13
Marche	0	1	1
Piemonte	0	2	2
Puglia	0	1	1
Sardegna	3	1	4
Sicilia	0	2	2
Toscana	0	1	1
Veneto	1	3	4
Totale	81	43	124

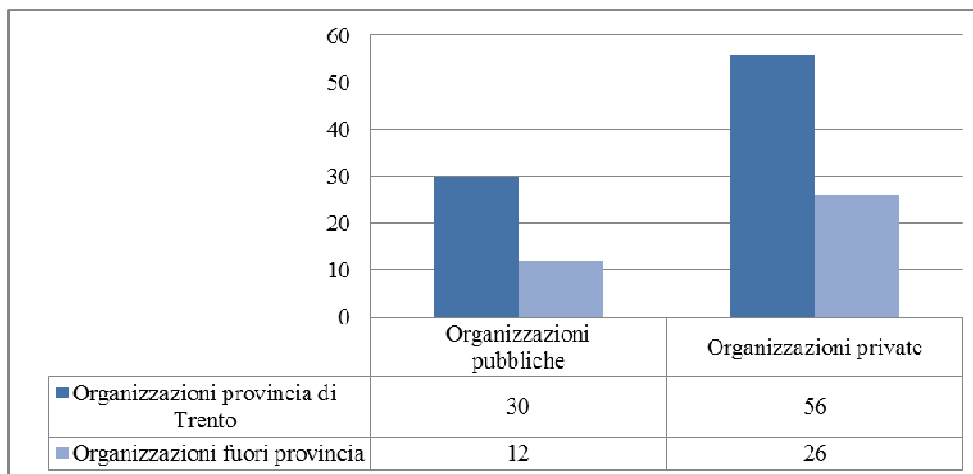


Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Come si può osservare nel grafico 2.7.4 sul totale delle 124 organizzazioni, attualmente coinvolte nel *Family Audit*, 86 sono quelle locali, aventi sede legale nella provincia di Trento (30 sono pubbliche⁷⁷ e 56 private) e 38 (12 sono pubbliche e 26 private) sono quelle con sede fuori provincia.

Data la giovane età della certificazione, la suddivisione territoriale riconferma l'importanza delle sperimentazioni nazionali per la diffusione e l'ampliamento dello strumento non solo in Trentino ma su tutto il territorio nazionale.

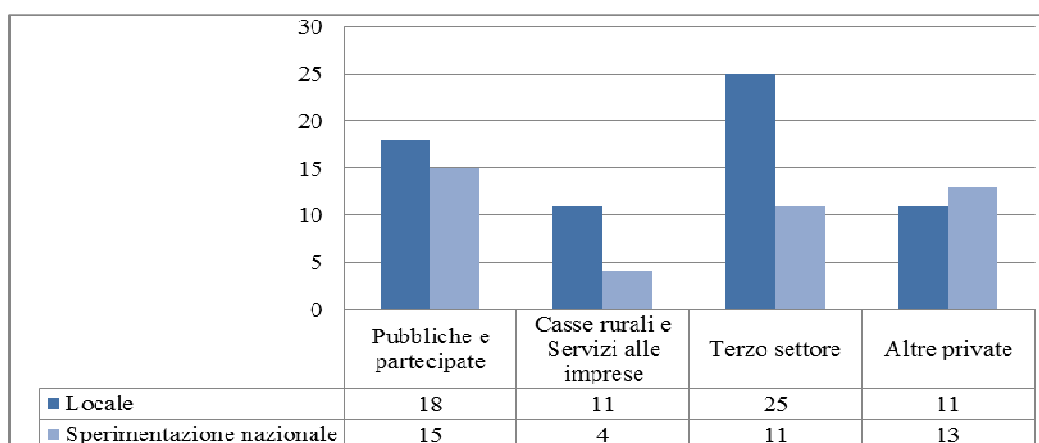
Grafico 2.7.4 - Tipologia organizzazioni suddivise per sperimentazione locale e nazionale



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Rispetto al settore di appartenenza, le organizzazioni appartengono a diversi settori produttivi (nel conteggio sono state escluse le aderenti al “*Distretto Famiglia*”): 36 fanno parte del “*Terzo settore*”, seguono le “*Pubbliche partecipate*” (33), le “*Altre private*” (24) e “*Casse rurali e Servizi alle imprese*”(15). Come si denota dal grafico 2.7.5, il “*Terzo settore*” e le “*Pubbliche partecipate*” sono i settori maggiormente rappresentati, pesando rispettivamente il 33,3% e il 30,5% del campione *Family Audit*. In essi rientrano le aziende facenti parte del mondo della cooperazione, gli enti di ricerca e le istituzioni pubbliche. La suddivisione per sperimentazione locale e nazionale evidenzia l'intento del bando nazionale di coinvolgere aziende rappresentative dei diversi settori economici.

Grafico 2.7.5 - Organizzazioni suddivise per settore di appartenenza e sperimentazione locale o nazionale

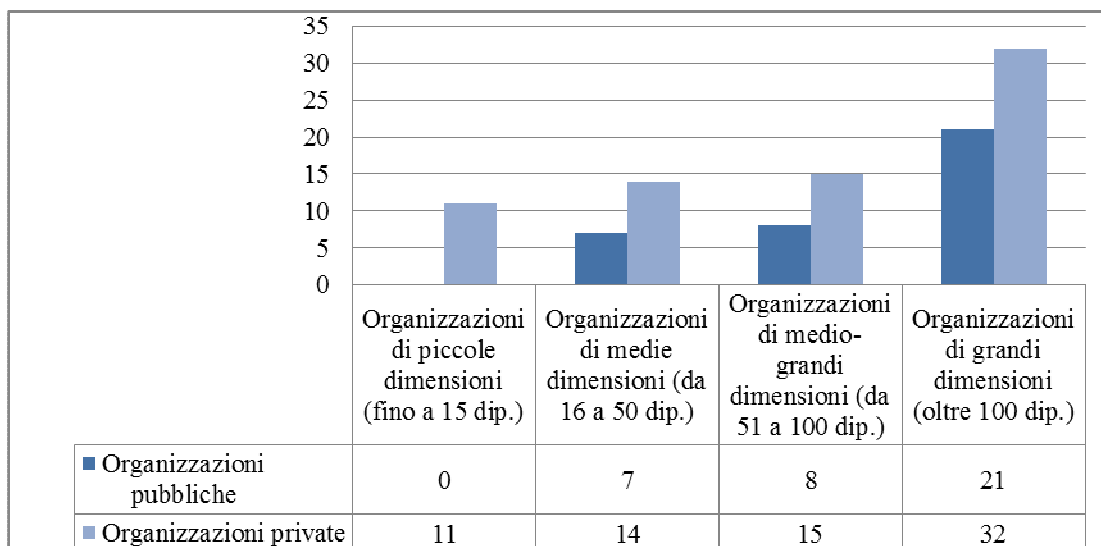


Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

⁷⁷ Si sono distinte le organizzazioni in base alla partecipazione al capitale: dove prevale la maggioranza assoluta o relativa della partecipazione pubblica, l'organizzazione viene considerata pubblica.

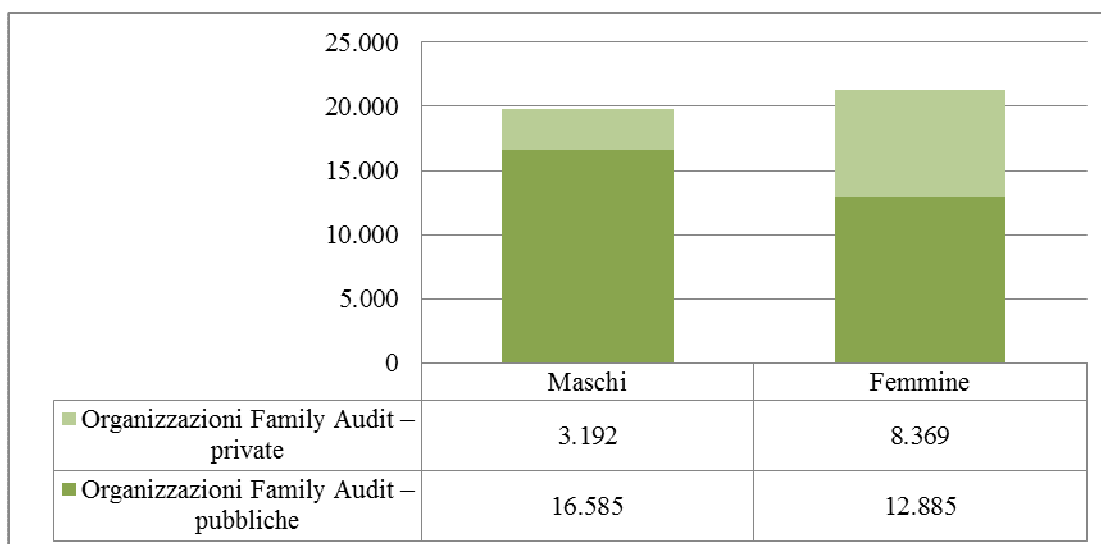
Prendendo a riferimento la dimensione delle organizzazioni in base alla configurazione occupazionale (escluse quelle aderenti al “*Distretto Famiglia*”) 11 sono di piccole dimensioni, 21 di medie, 23 sono le medio-grandi e 53 quelle di grandi dimensioni (Grafico 2.7.6). Le organizzazioni di grandi dimensioni risultano essere quelle più numerose perché trattasi di enti di ricerca ed enti pubblici che hanno un numero di dipendenti superiore a quello della media delle imprese trentine⁷⁸.

Grafico 2.7.6 - Dimensioni organizzazioni



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Grafico 2.7.7 - Lavoratori coinvolti (da “Modello rilevazione dati”) per organizzazioni pubbliche e private



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015)

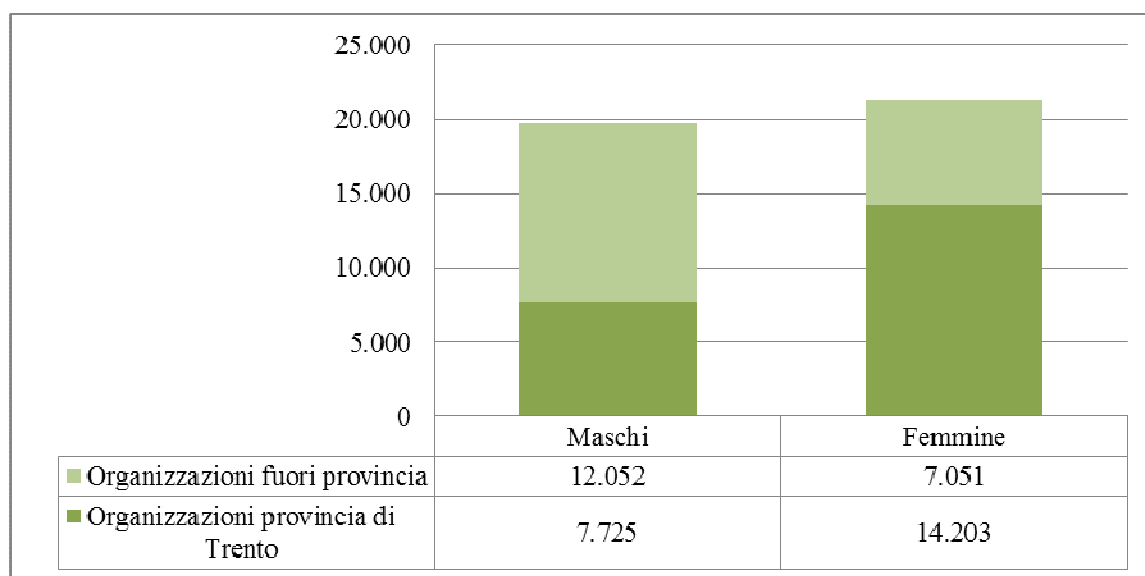
In base ai dati estratti dal “*Modello rilevazione dei dati*” i lavoratori coinvolti nelle 108 organizzazioni (escluse quindi quelle aderenti al “*Distretto Famiglia*”), risultano 41.031, di cui 29.470 lavorano in organizzazioni pubbliche mentre i restanti 11.561 lavorano in organizzazioni private (Grafico 2.7.7).

⁷⁸ Si veda il registro delle organizzazioni certificate sulla piattaforma informatica <http://www.familyaudit.it/>.

La distribuzione dei dipendenti per genere evidenzia una maggiore presenza della componente maschile (56,3%) verso quella femminile (43,7%) nelle organizzazioni pubbliche, al contrario delle imprese private dove la percentuale dei dipendenti femmine raggiunge il 72,4% contro il 27,6% dei maschi.

Proseguendo nell'analisi della distribuzione dei dipendenti per genere, le organizzazioni localizzate in provincia di Trento hanno una maggiore presenza della componente femminile pari a 64,7% verso quella maschile di 35,3% (Grafico 2.7.8). La situazione opposta si verifica per le organizzazioni con sede fuori provincia dove la percentuale di dipendenti maschi è superiore (63%). Confrontando i dati dei grafici 2.7.7 e 2.7.8 è possibile dedurre che una buona percentuale degli enti di diritto privato con maggior componente femminile si trova in provincia di Trento mentre, al di fuori della provincia sono per ora gli enti di diritto pubblico più propensi ad attuare il percorso di certificazione.

Grafico 2.7.8 - Lavoratori coinvolti (da “Modello rilevazione dati”) per localizzazioni organizzazioni



Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

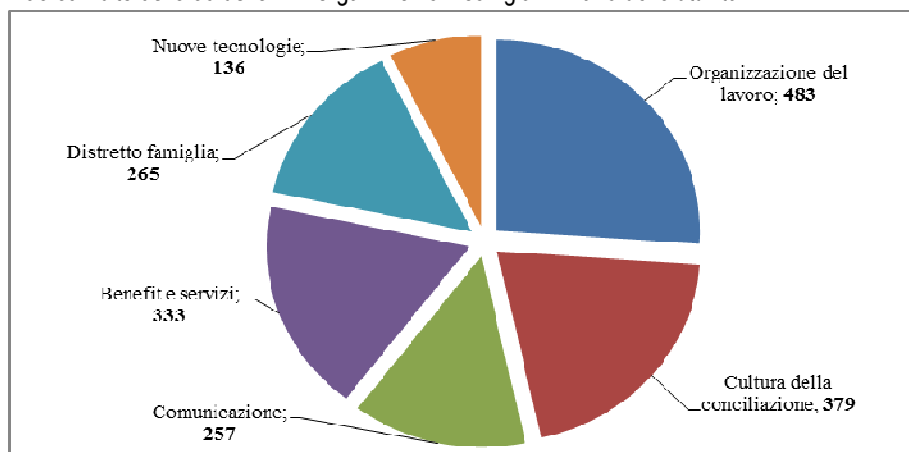
2.8 - Le azioni *Family Audit*

L'adozione di specifici “*Piani delle attività*” che coinvolgono e qualificano sia gli aspetti organizzativi e strutturali della realtà aziendale sia la gestione delle risorse umane concorrono ad arricchire e innovare la struttura interna di un'organizzazione e il clima lavorativo nonché i processi produttivi e l'erogazione di servizi specifici (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

Obiettivo di questo paragrafo è valutare, attraverso l'analisi delle misure presenti nella banca dati elettronica *Family Audit*, se esiste una correlazione tra le azioni inserite nei “*Piani delle attività*” e segnali positivi verso la conciliazione diffusa, il perseguimento del maggior benessere organizzativo, nonché un miglioramento degli aspetti organizzativi e del posizionamento di mercato delle organizzazioni. Per effettuare l'analisi si prendono in considerazione 86 delle 124 organizzazioni presenti ad aprile 2015 nella piattaforma *Family Audit* ossia quelle che già possiedono un “*Piano delle attività*”.

Le altre vengono escluse perché si tratta delle organizzazioni che non hanno ancora attivato il processo (sono le aderenti al “*Distretto Famiglia*” che hanno dichiarato l'impegno a farlo) e quelle che hanno avviato il processo, ma non sono ancora arrivate alla presentazione del piano.

Grafico 2.8.1 - Distribuzione delle azioni previste nei “Piani delle attività” suddivise per macroambito delle 86 delle 124 organizzazioni con già il “Piano delle attività”

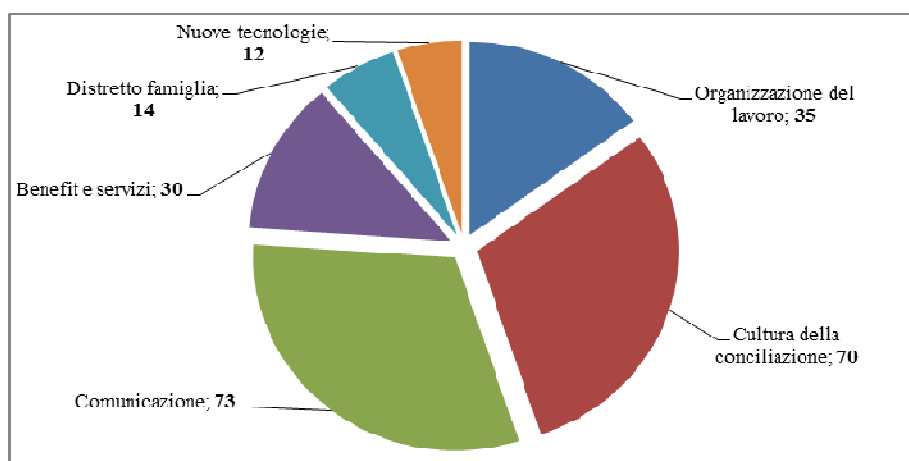


Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Partendo dall'osservazione della tipologia di azioni che le organizzazioni decidono di inserire nei loro “Piani delle attività” il grafico 2.8.1 mostra come il maggior numero di azioni⁷⁹ si concentra nei macroambiti “Organizzazione del lavoro” (26,1%) e “Cultura della conciliazione” (20,4%). Le azioni che rientrano nel macroambito “Benefit e Servizi” si posizionano al terzo posto (17,9%). Esigue restano ancora le azioni riguardanti le “Nuove Tecnologie” (7,3%) mentre diminuisce l'importanza attribuita al macroambito “Comunicazione” (13,8%).

Comparando il grafico descritto (Grafico 2.8.1) con lo stesso riferito alle prime organizzazioni partecipanti alla sperimentazione trentina (Grafico 2.8.2), è interessante notare come le 18 organizzazioni avevano realizzato prevalentemente attività afferenti ai macroambiti “Comunicazione” (31,2%) e “Cultura della conciliazione” (29,9%), categorie che fanno riferimento ad attività che normalmente non comportano un particolare esborso economico per le aziende. Dal confronto emerge la consapevolezza maturata dalle aziende riguardo la necessità di investire nelle aree dove c'è maggiore bisogno di conciliazione, inducendole ad orientare la propria attenzione verso interventi nei macroambiti “Organizzazione del lavoro” e “Cultura della conciliazione”.

Grafico 2.8.2 - Distribuzione delle azioni previste nei “Piani delle attività” suddivise per macroambito delle prime 18 organizzazioni appartenenti alla sperimentazione locale



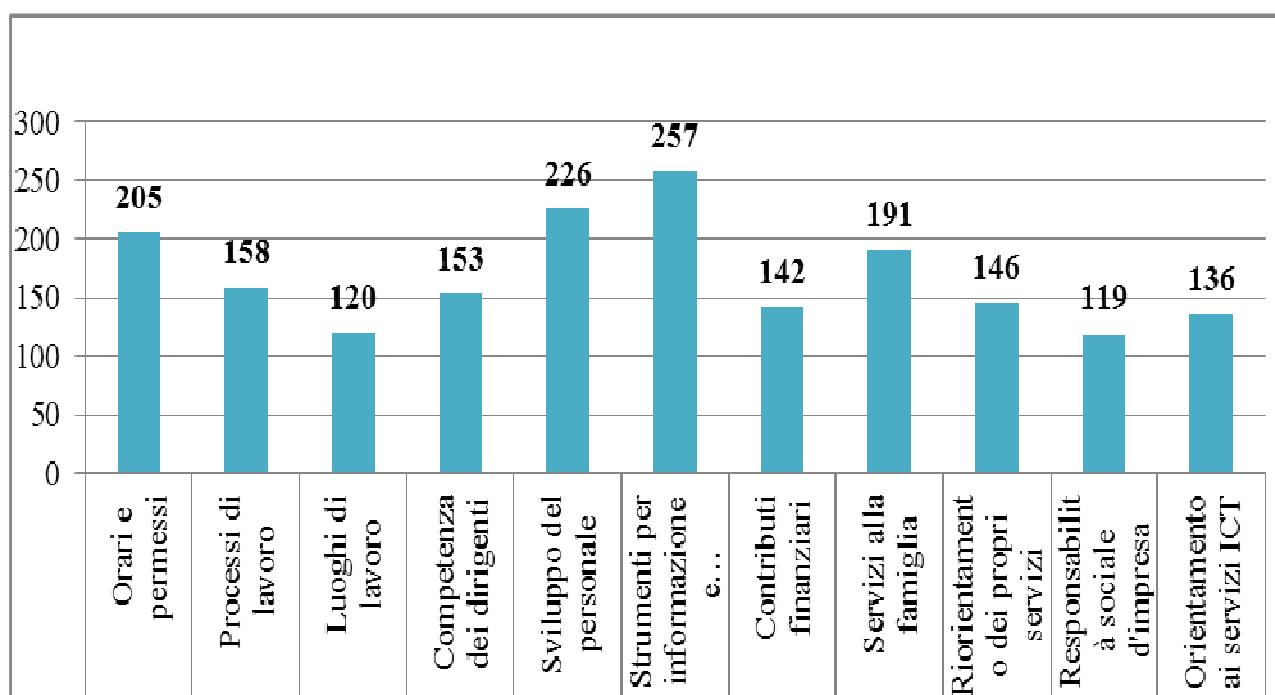
Fonte: PAT - *Family Audit*, Agosto 2013

⁷⁹ Il calcolo delle misure per ciascun macroambito viene fatto conteggiando il numero delle azioni per ciascun di essi perché non è stato possibile attribuire un peso a ciascuna misura. Quindi può darsi che un'organizzazione che mette in campo una sola grande misura in un macroambito risulti più efficace di un'altra che ne programma diverse.

Si possono trarre due osservazioni: la prima, evidenza come negli anni il macroambito “*Organizzazione del lavoro*” è diventato un asset importante per il miglioramento aziendale complessivo, dove le aziende che hanno mantenuto lo standard *Family Audit* o quelle che hanno intrapreso il percorso *ex novo* investono maggiormente. Esse sono consapevoli della rilevanza strategica di queste azioni che modificano le condizioni di lavoro del personale e incidono direttamente sulla gestione del tempo. La seconda, segnala che queste organizzazioni hanno deciso volontariamente di partecipare al processo di certificazione e quindi i risultati ad essi riferiti risentono certamente dell'effetto di autoselezione. Questo significa che, con buona probabilità, esse esprimono una cultura aziendale un po' più aperta verso i temi della conciliazione e del benessere lavorativo e familiare rispetto alla media delle aziende italiane (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

L'attribuzione delle azioni previste nei “*Piani delle attività*” ai diversi campi di indagine e di azione permette di analizzare nel dettaglio la direzione verso cui sono orientate le misure di conciliazione attivate dalle organizzazioni (Grafico 2.8.3). Il campo di indagine “*Strumenti per informazione e comunicazione*” (pesa il 13,9%) è quello in cui si conteggiano il maggior numero di azioni ma ciò è spiegabile dal fatto che quest'ultimo rappresenta l'unico campo di indagine del macroambito “*Comunicazione*”. Si ricorda, infatti, che le “*Linee Guida*” prevedono che nella predisposizione del “*Piano delle attività*” venga intrapresa almeno una misura per ciascun macroambito.

Grafico 2.8.3 Distribuzione delle azioni previste nei “*Piani delle attività*” suddivise per campi di indagine e di azione delle 86 delle 124 organizzazioni con già il “*Piano delle attività*”



Fonte: Sistema informativo – Family Audit, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Consistenti sono le azioni riguardanti lo “*Sviluppo del personale*” (12,2%), quali la formazione e il personale dedicato che favoriscono un aumento della conoscenza e sensibilità degli occupati riguardo i propri diritti e doveri in materia di conciliazione famiglia e lavoro.

L'importanza del macroambito “*Organizzazione del lavoro*” è confermata nella sua esplosione per campi di indagine: “*Orari e permessi*”, con 205 azioni, si posiziona al terzo posto come campo di indagine con la maggior numerosità di azioni.

In esso sono comprese attività quali la flessibilità oraria, il part-time, l'orario personalizzato e la banca ore. Queste rappresentano in assoluto le misure di conciliazione che le organizzazioni attivano per rispondere alle esigenze di conciliazione dei propri dipendenti.

Nonostante la rilevanza delle azioni presenti in “*Processi di lavoro*”⁸⁰, tale macroambito rappresenta un campo di indagine non ancora ricco di azioni adottate mantenendosi ad una percentuale pari all’8,5%. Lo stesso ragionamento può essere traslato per il campo di indagine “*Competenza dei dirigenti*” con 153 azioni: gli investimenti che si effettuano in formazione della cultura della conciliazione rivolta ai vertici aziendali non sono ancora significativi. Questo è un punto di debolezza perché l’assenza di sensibilità e formazione in termini di conciliazione compromette il raggiungimento di risultati importanti sia in termini di performance che di risultato economico. La diffusione della cultura della conciliazione non può, infatti, prescindere dal coinvolgimento convinto dei vertici decisionali. (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014).

L’attivazione di azioni rientranti nella categoria “*Orientamento ai servizi ICT*” sono abbastanza scarse con una percentuale pari al 7,3% così come quelle appartenenti al campo di indagine “*Luoghi di lavoro*” (6,5%). Sebbene l’uso della tecnologia nella gestione e nel trattamento delle informazioni è di importanza strategica per molte aziende⁸¹, le organizzazioni in analisi faticano ancora ad implementare azioni che prevedono lo sfruttamento di strumenti informatici per la gestione delle presenze del personale, la gestione degli orari e dei luoghi di lavoro, per la facilitazione dei processi organizzativi e comunicativi (programmazione e convocazione delle riunioni, diffusione di informazioni) e per il risparmio di tempo. Talvolta, il fattore limitante può essere determinato dalla tipologia di organizzazioni considerate, molte appartenenti al “*Terzo settore*” (ad esempio le cooperative) in cui misure di questo tipo non possono essere applicate perché incompatibili con le mansioni e le attività svolte dall’azienda.

Analizzando le azioni messe in campo dalle organizzazioni suddivise per settore di appartenenza e mantenendo la distinzione per macroambiti, la tabella 2.8.1 e il grafico 2.8.4 mettono in luce come tutti i macroambiti sono rappresentati in modo abbastanza equilibrato in tutti i settori di appartenenza. Il numero maggiore di azioni relativo all’“*Organizzazione del lavoro*”, così come quello più contenuto delle “*Nuove tecnologie*” caratterizza uniformemente tutte le aziende. Partendo dal presupposto che un maggior numero di azioni attivate non significa maggior incisività di esse perché, come precedentemente affermato, un’organizzazione che mette in campo anche un’unica misura per macroambito può risultare più efficace di un’altra che ne programma diverse, il numero medio delle attività divise per composizione settoriale permette di cogliere diversi modi di affrontare la certificazione *Family Audit*.

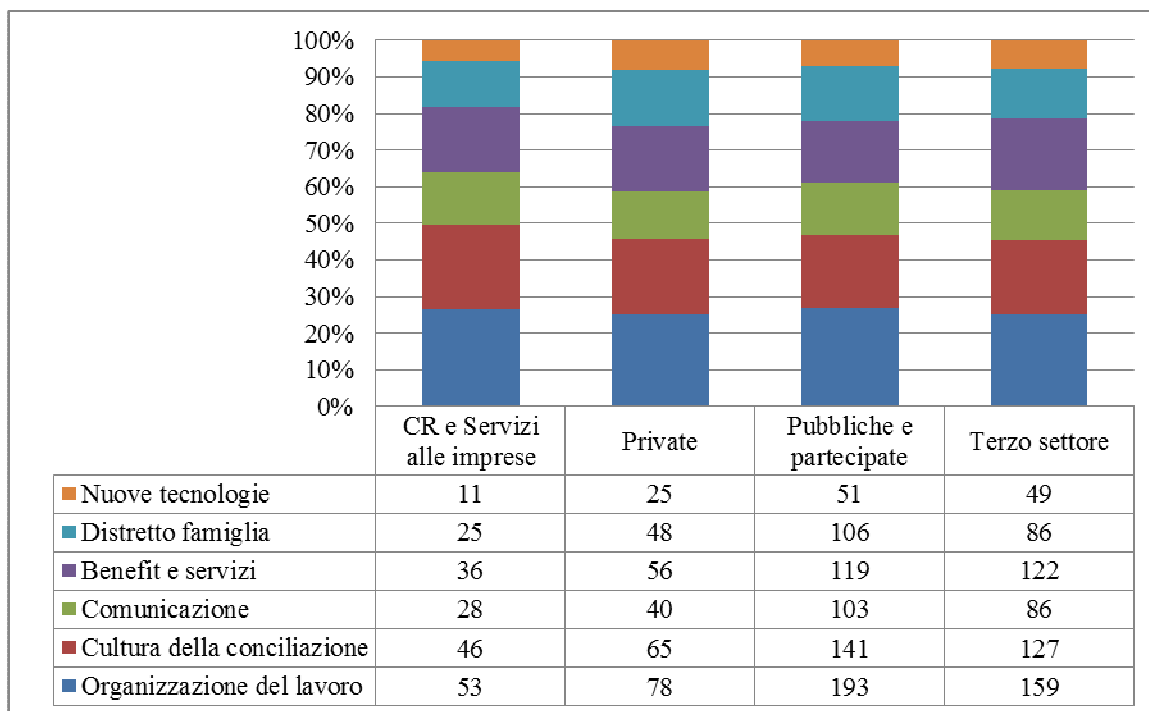
Tabella 2.8.1 Conteggio e numero medio delle attività suddivise per macroambito e per settore di appartenenza delle 86 delle 124 organizzazioni con già il “*Piano delle attività*”

Descrizione	CR e Servizi alle imprese	Numero medio attività	Private	Numero medio attività	Pubbliche e partecipate	Numero medio attività	Terzo settore	Numero medio attività
Organizzazione del lavoro	53	4,82	78	4,88	193	6,66	159	5,30
Cultura della conciliazione	46	4,18	65	4,06	141	4,86	127	4,23
Comunicazione	28	2,55	40	2,50	103	3,55	86	2,87
Benefit e servizi	36	3,27	56	3,50	119	4,10	122	4,07
Distretto famiglia	25	2,27	48	3,00	106	3,66	86	2,87
Nuove tecnologie	11	1,00	25	1,56	51	1,76	49	1,63
Totale	199	18,1	312	19,5	713	24,6	629	21,0
Numero organizzazioni	11		16		29		30	

Fonte: Sistema informativo – Family Audit, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

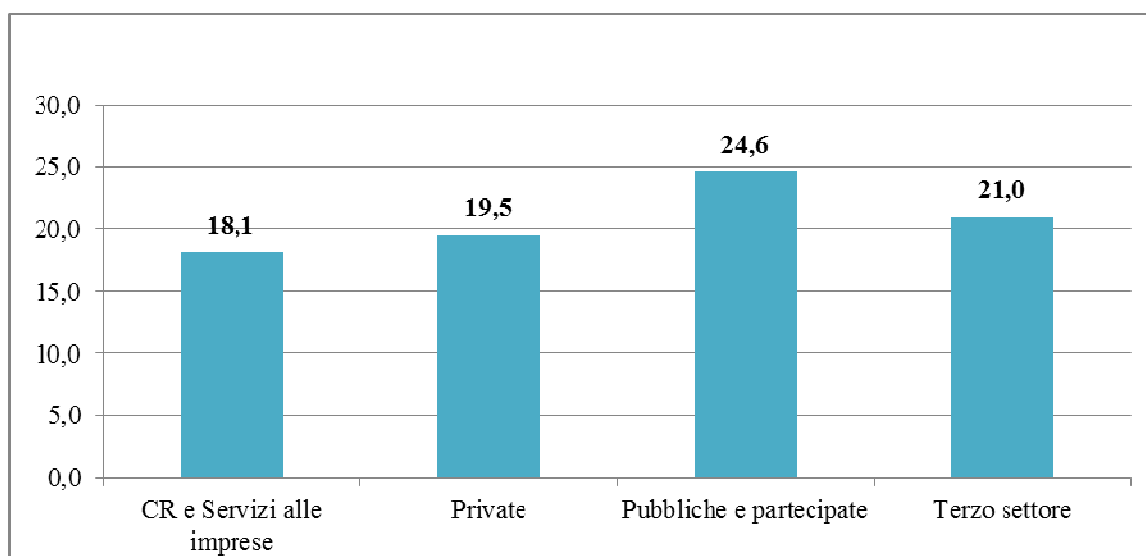
⁸⁰ Riguarda la distribuzione dei carichi di lavoro, l’interscambiabilità delle posizioni all’interno dell’organizzazione, le modalità di programmazione e organizzazione del lavoro e i sistemi di controllo che l’organizzazione mette in atto per monitorare efficienza ed efficacia dei processi di lavoro.

⁸¹ Oggi l’informatica (hardware e software) e le telecomunicazioni sono i due pilastri su cui si regge la società dell’informazione.

Grafico 2.8.4 - Numero delle azioni per macroambito e per settore di appartenenza delle 86 delle 124 organizzazioni con già il “Piano delle attività”

Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

Le “*Imprese pubbliche e partecipate*” sono quelle che hanno un “*Piano delle attività*” mediamente più ricco di azioni (24,6) presentando addirittura in tutti i macroambiti il più elevato numero medio di attività (Grafico 2.8.5). Gli altri settori sono sostanzialmente allineati: il “*Terzo settore*” con in media 21 attività per piano, le “*Private*” con 19,5 ed, infine, le “*Cassa Rurale e Servizi alle imprese*”, 18,1. Ciò rileva una maggior propensione delle organizzazioni pubbliche ad attivare misure di conciliazione mentre una resistenza o difficoltà da parte delle imprese private ad implementare un certo tipo di azioni *family-friendly*.

Grafico 2.8.5 Numero medio delle attività suddivise per settore di appartenenza delle 86 delle 124 organizzazioni con già il “Piano delle attività”

Fonte: Sistema informativo – *Family Audit*, Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, elaborazioni Aprile 2015

CAPITOLO 3 – “Conto economico della conciliazione”

Schema di costi e ricavi connessi all'introduzione delle misure di conciliazione famiglia-lavoro

3.1 - Il disegno della ricerca: finalità, oggetto, metodologia e strumenti di analisi

Numerosi sono gli studi di ricerca qualitativa⁸² che testimoniano come le misure di conciliazione famiglia – lavoro abbiano un duplice impatto sull'organizzazione perché incidono sia sulle performance individuali sia sulla redditività aziendale. Scarsi sono, invece, i tentativi⁸³ che cercano di analizzare e misurare in termini quantitativi quali siano i potenziali costi e benefici economici per le organizzazioni che applicano al loro interno misure attente al *work-life balance*.

Date queste premesse, dopo aver delineato il quadro concettuale e teorico riguardante il tema della conciliazione famiglia – lavoro (*capitolo 1*) e presentato lo standard *Family Audit* (*capitolo 2*), il presente capitolo illustra il lavoro di ricerca effettuato su una banca di credito cooperativo, la Cassa Rurale di Fiemme, istituto di credito appartenente alla piattaforma *Family Audit*.

La finalità sottesa di dimostrare, anche in termini economici, la rilevanza positiva della certificazione *Family Audit* passa attraverso alcuni interrogativi che nel corso dell'analisi si cercherà di dare risposta ovvero *un'organizzazione che intraprende il percorso Family Audit ottiene benefici economici effettivamente misurabili? Quindi tale certificazione accresce realmente il valore economico per le aziende rappresentando un elemento differenziante da giocare nella competizione con le altre imprese? Infine, le misure di conciliazione sono un benefit effettivo per i dipendenti che migliorano il clima aziendale, aumentano il loro livello di soddisfazione e benessere e non solo una strategia aziendale?*

Il presente caso di studio ha come oggetto principale la costruzione di uno schema generale di analisi di costi e ricavi, denominato “Conto economico della conciliazione”. Questo strumento ha l'intento di confrontare i costi di implementazione, connessi ad ogni azione di conciliazione intrapresa dall'organizzazione certificata *Family Audit*, con i benefici economici effettivamente misurabili ad essi correlati, espressi in termini di minori costi o maggiori ricavi.

Si tiene a sottolineare, come il presente lavoro non abbia alcuna pretesa di esaustività, ma trattasi di un caso di studio che, in quanto tale, include delle ipotesi verosimili, funzionali all'impostazione dello schema di conto economico e alla comprensione degli effetti positivi che l'iter di certificazione ha comportato. Esse non corrispondono necessariamente alle scelte e strategie optate dall'organizzazione in analisi.

Alla luce degli obiettivi conoscitivi dell'indagine appena esposti, il percorso seguito nella definizione e realizzazione del caso di studio ha utilizzato metodologie e strumenti differenti.

⁸² A riguardo si veda:

R. Prandini, E. Macchioni e V. Marrone, *Dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro e generazione di benessere relazionale: un'indagine sui dipendenti e le loro famiglie*, in L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch e R. Prandini (a cura di), Franco Angeli – tsm Trentino School of Management, Milano 2014

S. Girardi, *Conciliazione famiglia – lavoro e la certificazione Family Audit*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.11, PAT, Settembre 2013

E. Macchioni, *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio nazionale della famiglia, ottobre 2012, www.osservatorionazionalefamiglie.it

F. Rizzi, R. Marracino, L. Toia, *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, in McKinsey & Company, Roma 23 Aprile 2014 Forum Valore D, www.valored.it

⁸³ A riguardo si veda:

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

C. Calzavara, *Family Audit: analisi dei benefici economici per le imprese che adottano tale strumento di welfare aziendale nell'ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro*, Family Audit. La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (a cura di), Coll. Trentino Famiglia n. 3.10, pp. 87-103, PAT, Agosto 2013

Innanzitutto, l'opportunità di svolgere un tirocinio della durata di cinque mesi presso l'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, in qualità di Ente certificatore del marchio *Family Audit*, è stata fondamentale per conoscere lo standard, il suo funzionamento e per accedere alla piattaforma delle aziende aderenti al *Family Audit*.

L'analisi dei *"Modelli di rilevazione dati"* e dei *"Piani delle attività"* del campione di organizzazioni è servita ad individuare i nomi di alcune aziende che, in base alle misure implementate e ai risultati ottenuti, avrebbero potuto mettere a disposizione la loro esperienza ai fini della ricerca. In occasione del convegno *"La certificazione Family Audit e le misure dei piani aziendali"*, tenutosi il 17 Aprile 2015 a Trento, in cui alcune organizzazioni certificate portavano le loro testimonianze, il contatto diretto e l'interesse dimostrato dalla referente interna della Cassa Rurale di Fiemme ha portato alla scelta di questa organizzazione come candidata a sottoporsi all'analisi.

L'analisi è stata realizzata seguendo una metodologia composita, assemblando strumenti di natura quantitativa e qualitativa. Preliminarmente ho compiuto un'analisi documentale (i *"Documenti informazioni"*, i *"Modelli di rilevazione dati"*, i report dei *"Piani delle attività"*, le sintesi e i grafici prodotti dallo staff *Family Audit*, i rapporti di valutazione ecc.) utile a definire il contesto organizzativo.

La ricerca è stata impostata in due fasi principali. La *prima fase* di carattere qualitativo ha previsto la predisposizione di un questionario al fine di rilevare i bisogni e le percezioni dei dipendenti, interessati o meno alla strategia conciliativa, e capire quanto l'aver promosso il percorso di certificazione avesse incrementato la sensibilità dei dipendenti e della stessa Cassa Rurale verso il tema della conciliazione famiglia-lavoro.

La *seconda fase*, invece, è stata volta alla costruzione vera e propria dello schema di costi e ricavi riferiti alle sole misure *Family Audit* per le quali si potessero quantificare effettivamente i loro effetti tangibili. Per la costruzione del *"Conto economico della conciliazione"* fondamentali sono stati gli incontri con la referente interna e la possibilità di partecipare ai meeting finali con il consulente e il valutatore ed, infine, i rispettivi due *"workshop finali con il gruppo della Direzione"*. Gli incontri presso la Cassa Rurale sono serviti per raccogliere, innanzitutto, le informazioni di dettaglio sui costi sostenuti per implementare le misure di conciliazione e per comprendere le dinamiche specifiche e le strategie adottate dalla banca, dalle quali ho preso spunto per formulare le ipotesi di fondo.

In sintesi, se la prima parte è focalizzata a rilevare il punto di vista dei dipendenti e capire se le misure *Family Audit* portino al miglioramento del benessere organizzativo, la seconda, tramite la costruzione di uno schema di conto economico *ad hoc*, vuole testare come tale certificato rappresenti un beneficio anche per la stessa azienda.

3.1.1 Lo strumento di analisi: il questionario

L'indagine qualitativa tramite questionario, avvenuta nell'arco temporale tra giugno e luglio 2015 è stata rivolta a tutto il personale dipendente. La somministrazione del questionario è stata effettuata online utilizzando *"LimeSurvey unitn"*, il programma *open source* per la raccolta di dati attraverso il web utilizzato dall'Università degli Studi di Trento.

Tale strumento ha permesso di raccogliere in modo sistematico informazioni sul campione di indagine e di misurarne opinioni ed atteggiamenti nei confronti della certificazione *Family Audit*.

Il questionario⁸⁴ (vedi appendice) è strutturato in 4 sezioni distinte:

- nella parte A si rilevano le caratteristiche individuali quali età, genere, stato civile, la struttura e la composizione del nucleo familiare nonché la tipologia di contratto lavorativo;
- nella parte B si focalizza l'attenzione sul tema della conciliazione fra vita professionale e vita familiare per comprendere eventuali difficoltà e debolezze di conciliazione, individuare la scansione dei tempi di vita e la ripartizione delle responsabilità;

⁸⁴ Per la predisposizione dello strumento di analisi si è preso spunto sia da un precedente questionario effettuato dalla referente interna della Cassa Rurale di Fiemme (in particolare per la parte C) e dal questionario utilizzato dal gruppo di lavoro dell'Università di Bologna per il progetto di ricerca intrapreso nel 2009 sulle 18 organizzazioni aderenti alla sperimentazione trentina (parte D).

- nella parte C si richiede al dipendente di formulare un giudizio (si adotta la scala Likert scegliendo tra sette modalità di risposta che vanno da 1= per niente a 7 = moltissimo) di quanto le azioni attivate dalla Cassa Rurale abbiano inciso sul suo benessere;
- nella parte D si effettua una valutazione del benessere personale, professionale e familiare del dipendente per verificare realmente dove i dispositivi di conciliazione hanno avuto maggior effetto e dove invece andrebbero migliorati.

Al termine dell'indagine la fase di codifica dei dati è avvenuta tramite la realizzazione di analisi statistiche di tipo descrittivo, quali la distribuzione di frequenza relativa alle risposte espresse dal campione ottenuto, nonché la definizione di alcuni possibili incroci ottenuti tramite la costruzione di tabelle pivot.

Sulla base della popolazione di riferimento composta da 79 soggetti (46 maschi e 33 femmine), il tasso di risposta raggiunto è stato pari all' 86% (68 risposte). Il campione finale, così ottenuto, è risultato pari a 35 maschi (51,47%) e 33 femmine (48,53%) e può considerarsi rappresentativo per trarre alcune considerazioni in merito ai costrutti oggetto di indagine.

Come mostra la tabella 3.1.1.1 in base alla composizione del nucleo familiare i rispondenti al questionario rientrano soprattutto nella categoria "Coppia con uno o più figli" (il 60,6% delle femmine e il 71,4% dei maschi).

Tabella 3.1.1.1. Suddivisione del campione rappresentativo per composizione nucleo familiare

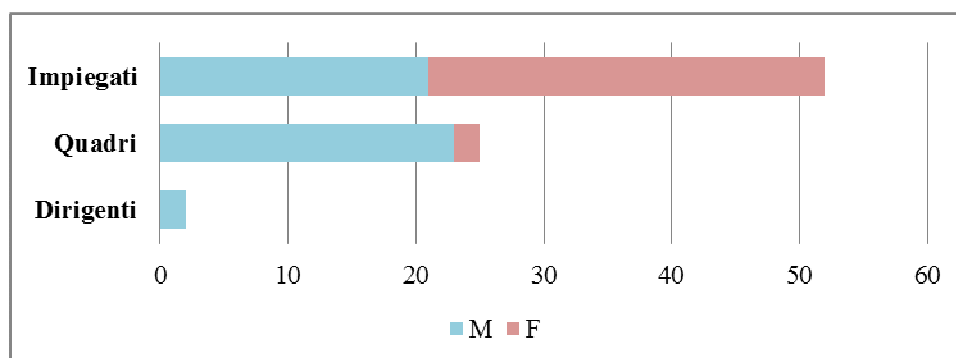
Può indicare la composizione del suo nucleo familiare	Femmina	Maschio
Coppia con uno o più figli	20 (60,6%)	25 (71,4%)
Coppia senza figli	1 (3,1%)	3 (8,6%)
Genitore solo con uno o più figli	4 (12,1%)	0 (0,0%)
Single (vivo da solo)	4 (12,1%)	6 (17,1%)
Vivo con la mia famiglia di origine (genitori/fratelli/sorelle)	4 (12,1%)	0 (0,0%)
Altro	0 (0,0%)	1 (2,9%)
Totale complessivo	33 (100,0%)	35 (100,0%)

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

3.2 - L'organizzazione selezionata: La Cassa Rurale di Fiemme

La Cassa Rurale di Fiemme, banca di credito cooperativo (BCC), nasce ufficialmente nel 2003 dalla fusione di due precedenti Istituti, la Cassa Rurale Alta Val di Fiemme e la Cassa Rurale della Bassa Valle di Fiemme. In realtà, essa è il risultato di un processo di fusione, avvenuto in più fasi, che ha previsto l'accorpamento delle Casse Rurali di Predazzo, Ziano di Fiemme, Panchià, Tesero, Castello di Fiemme, Molina di Fiemme, Capriana e Valfloriana.

Grafico 3.2.1 Occupati per genere e qualifica – Anno 2014

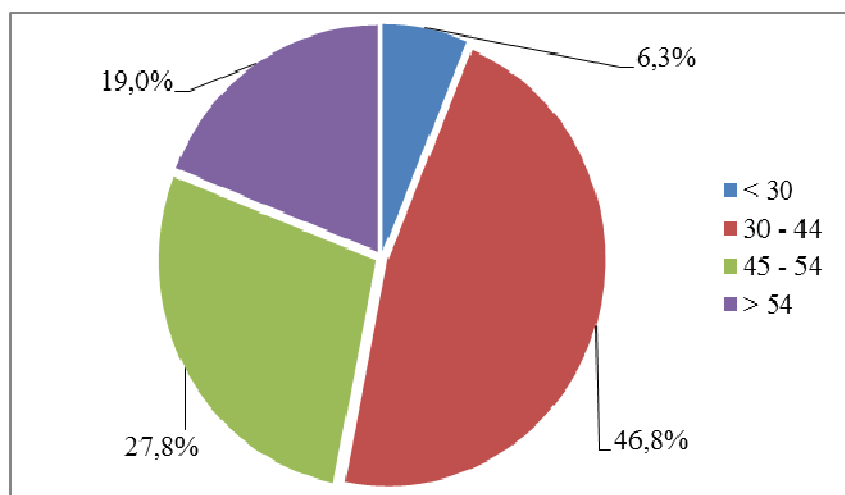


Fonte: Elaborazioni Sintesi "Modello di Rilevazione Dati"

Essa conta attualmente 79 dipendenti, di cui 46 uomini (58,2%) e 33 donne (41,8%), occupati per il 96,2% a tempo indeterminato. Classificandoli in base alla qualifica (Grafico 3.2.1 pagina precedente), il 2,5 % sono dirigenti (2 dirigenti uomini), il 31,6% quadri (23 uomini e 2 donne) mentre il restante 65,8% sono impiegati (21 uomini e 31 donne).

La suddivisione degli occupati per età (Grafico 3.2.2) indica come il 6,3% degli occupati abbiano meno di 30 anni, 37 dipendenti (46,8%) abbiano un'età compresa tra i 30 e 44 anni, 22 (27,8%) tra i 45 – 54 anni ed infine 15 persone (19,0%) abbiano superato i 54 anni d'età.

Grafico 3.2.2 Occupati per età – Anno 2014



Fonte: Elaborazioni Sintesi "Modello di Rilevazione Dati"

La Cassa Rurale di Fiemme inizia il processo di certificazione *Family Audit* il 15 novembre 2011⁸⁵, sottoponendo tutta l'organizzazione nel suo completo e implementando inizialmente quasi la totalità delle misure previste nel suo "Piano delle attività". Prima dell'avvio dell'iter di certificazione, la banca ha già in essere iniziative a favore della conciliazione famiglia-lavoro quali ad esempio la personalizzazione degli orari di lavoro, la "banca delle ore", la Cassa Mutua per prestazioni mediche.

Il processo *Family Audit* permette di migliorare le iniziative già avviate e progettate e introdurre nuove iniziative volte a migliorare la conciliazione di famiglia e lavoro.

Attraverso lo standard la banca vuole dimostrare la propria attenzione verso il tema della conciliazione e l'impegno verso il miglioramento delle condizioni al proprio interno "consapevole che un corretto equilibrio fra le due sfere, tempi e ritmi di vita privata e di lavoro, è necessario per avere collaboratori sereni e motivati, nonché per migliorare la qualità del clima aziendale e quindi lo sviluppo stesso dell'azienda" (L. Gabrielli, 2015).

Lo scorso giugno, allo scadere della terza annualità, la conclusione del processo porta all'ottenimento del certificato finale *Family Audit*. La Cassa Rurale ha deciso per la fase successiva al rilascio l'opzione del "mantenimento", pur consapevole della prospettiva di sfida futura in cui un cambiamento organizzativo dettato da fattori esogeni⁸⁶ potrebbe prevedere fusioni con altre realtà del territorio.

I risultati che la Cassa Rurale di Fiemme ha ottenuto durante il processo di certificazione sono stati positivi e sopra le aspettative come dimostrano le numerose occasioni (convegni, interviste radiofoniche, interviste televisive, ecc.)⁸⁷ in cui è stata chiamata a testimoniare quanto di positivo conseguito nell'ambito della conciliazione famiglia-lavoro.

⁸⁵ Il certificato base le viene rilasciato l'1 giugno 2012.

⁸⁶ Il particolare momento storico richiede una forte esigenza di razionalizzazione del personale.

⁸⁷ A riguardo:

Testimonianza dell'attività della Cassa Rurale di Fiemme a cura della referente interna in occasione del convegno, *La certificazione Family Audit e le misure dei piani aziendali*, Sala Belli – Piazza Dante, Trento 17 Aprile 2015;

3.3 - Il “Piano delle attività” – Le misure di conciliazione

Entrando nel merito delle misure di conciliazione, la tabella 3.3.1 mostra il “*Piano delle attività*” completo messo in atto dalla banca assegnando, in particolare, ad ogni azione il grado di apprezzamento espresso dal campione di dipendenti che effettivamente hanno utilizzato tale misura.

Tabella 3.3.1 - “Piano delle attività” Cassa Rurale Val di Fiemme con media ponderata (M) per ogni misura del piano

			Media
A. Organizzazione del lavoro	<i>Orari</i>	Flessibilità nel pomeriggio	5,59
		Flessibilità al mattino	4,77
		Part-time	5,82
	<i>Processi di lavoro</i>	Documento permessi (regolamento)	4,79
		Permessi per i neo – papà (3 gg. di permesso retribuito)	3,67
	<i>Luoghi di lavoro</i>	Telelavoro	7,00
B. Cultura della conciliazione	<i>Competenza dei dirigenti</i>	Formazione alla conciliazione (per responsabili e CdA)	4,33
		Referente della conciliazione	4,83
	<i>Sviluppo del personale</i>	Mantenimento gruppo di lavoro FA	4,74
		Rientro dalla maternità/assenze prolungate	5,29
C. Comunicazione	<i>Strumenti per informazione e comunicazione</i>	Comunicazione esterna	3,74
		Comunicazione interna	4,50
D. Benefit e servizi	<i>Contributi finanziari</i>	Nuovi nati	5,35
		Contributi attività estive	4,52
	<i>Servizi alla famiglia</i>	Convenzioni figli dipendenti/soci	4,00
		Acquisto prodotti/servizi ecologici	4,00
E. Distretto famiglia	<i>Riorientamento dei servizi</i>	Prodotti per le famiglie con logo “Family”	4,28
		Adesione al Distretto Famiglia	4,04
	<i>Responsabilità sociale d'impresa</i>	Sostegno alle iniziative rivolte alle politiche familiari	4,53
F. Nuove tecnologie	<i>Orientamento ai servizi ICT</i>	Spazio virtuale Family Audit	4,00

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

In base alle risposte ricevute, per ogni item si è calcolata una media ponderata ottenuta dalla scala di valutazione (compresa tra 1 = per niente e 7 = moltissimo) che consentiva al dipendente di esprimere quanto la singola azione avesse inciso sul suo benessere. Ciò è servito per rilevare la coerenza delle iniziative inserite nel “*Piano delle attività*” con i bisogni reali e gli interessi dei partecipanti.

Le azioni implementate appartenenti al macroambito “*Organizzazione del lavoro*”, risultano essere quelle che incidono maggiormente sul benessere dei dipendenti.

Intervista telefonica alla referente interna del 20 novembre 2014 a Radio Dolomiti sul tema delle politiche di conciliazione lavoro-vita privata in Cassa Rurale di Fiemme

(Link intervista: http://www.cooperazionetrentina.it/Ufficio-Stampa/Radio-e-Tv/RADIO-DOLOMITI-Vivere_sostenibile-i-mille-volti-della-cooperazione-2014/Family-Audit-25-novembre-2014)

Il vicedirettore della Cassa Rurale di Fiemme, racconta l'esperienza *Family Audit* della Cassa Rurale di Fiemme nella puntata di “Filo Diretto” del 25 maggio 2015, dedicata al tema della conciliazione

Per quanto riguarda la flessibilità, essa raccoglie una media del 5,59. Importante sottolineare come il *Family Audit* abbia creato un terreno fertile per l'implementazione della flessibilità perché – come dichiara la referente interna – rappresenta una misura modulata in maniera perfetta per le esigenze della Cassa Rurale. La domanda di flessibilità richiesta da tutti i dipendenti, sfata alcuni luoghi comuni secondo i quali essa è motivata dalla necessità di occuparsi della famiglia e dei figli, ma al contrario, permette di rispondere a molteplici esigenze. Essa rientra tra gli strumenti più importanti fra quelli introdotti con il *Family Audit* addirittura oggetto di suggerimento all'interno della domanda aperta “*Nel prossimo futuro, suggerirebbe alla Cassa Rurale di aumentare o migliorare le misure di conciliazione famiglia – lavoro?*”. Varie note approfondiscono questo tema, auspicando un ulteriore aumento della flessibilità oraria, sottolineando come essa debba essere vista non soltanto come modalità per soddisfare le esigenze dei dipendenti, ma anche dei clienti, in quanto permetterebbe di coprire orari diversi da quelli tradizionali. Altri spunti suggeriscono l'opzione dell'orario prolungato, riflettendo sul fatto che le prospettive di fusione, porteranno sempre più collaboratori a fare parecchi chilometri per raggiungere il posto di lavoro e questo porterebbe ad una riduzione del tempo lontano da casa.

Lo strumento del part-time risulta la seconda iniziativa più importante introdotta tramite la certificazione con una media del 5,82⁸⁸. Nel dettaglio, l'azione *Family Audit* del part-time fa riferimento all'allungamento del suo orizzonte temporale a 3 anni, richiesto al rientro dalla maternità, per garantire una più stabile pianificazione dei tempi della famiglia. Nonostante sia dimostrato come la scelta del part-time rappresenti ancora un ostacolo alla carriera se prolungato negli anni, l'alta valutazione ricevuta da questo strumento deriva quasi certamente dall'essere, ancora oggi, una delle poche opzioni possibili per facilitare una gestione equilibrata di famiglia e lavoro. È probabile che una diffusione di altre forme di flessibilità, nonché una maggiore ripartizione dei pesi familiari su entrambe le figure genitoriali, porterebbe ad una diminuzione delle richieste di part-time, e quindi a maggiori opportunità di accesso delle donne ai ruoli di responsabilità. Nonostante il part-time sia una forma importante di flessibilità, spesso può portare a rassegnazione perché in esso è implicito il compromesso di accettare un ruolo che non avrà prospettive di crescita e sviluppo.

La misura del telelavoro, utilizzata in via sperimentale solo da due dipendenti, ottiene per entrambe una valutazione massima (7). Essa potrebbe coinvolgere anche altri soggetti nel futuro tenendo presente che l'accesso per tutti non è possibile, ad esempio per i ruoli impegnati nel *front – office*.

Spostando l'attenzione al secondo macroambito “*Cultura della conciliazione*”, l'iniziativa legata alla formazione dei responsabili e del CdA, volta ad aumentare la cultura aziendale in materia di conciliazione e pari opportunità, è stata valutata abbastanza influente con una media del 4,33.

È importante precisare come sia la formazione, la leva principale per permettere lo sviluppo di una cultura della conciliazione a tutto tondo, che incide maggiormente sul benessere organizzativo rispetto alla sensibilità del singolo. Anche la figura della referente della conciliazione e del gruppo di lavoro vengono ritenuti utili da parte dei dipendenti per coordinare e garantire la continuità delle attività del progetto: 4,83 la media di valutazione per l'individuazione di una referente della conciliazione mentre 4,74 quella per il mantenimento del gruppo di lavoro interno *Family Audit*.

Il processo di agevolazione al rientro per le lavoratrici al termine del congedo di maternità e per tutti i lavoratori al rientro da assenze prolungate è la misura più apprezzata di questo macroambito con una media pari al 5,29. L'obiettivo di questa azione è quello di affiancare il dipendente assente per un lungo periodo nel suo rientro sia per quanto riguarda l'aggiornamento professionale sia per la possibilità di riallacciare le relazioni con i colleghi.

Facendo riferimento al macroambito “*Comunicazione*”, la comunicazione interna viene considerata più rilevante rispetto a quella esterna (media del 4,50 rispetto al 3,74), presumibilmente perché maggiormente legata alla prospettiva del dipendente.

Nella sezione “*Benefit e servizi*” il contributo legato alle nascite (5,35) è stato più apprezzato rispetto a quello legato ai contributi attività estive (4,52) mentre le iniziative legate ai servizi alla famiglia ottengono la media più bassa (pari a 4), quasi sicuramente perché sono state solo parzialmente realizzate.

⁸⁸ Questa media è leggermente sporcata in quanto 17 persone hanno dichiarato di averne usufruito mentre in realtà solo 8 persone hanno beneficiato del part-time a 3 anni.

Per quanto riguarda il “*Distretto Famiglia*”, l’attività svolta dalla Cassa Rurale come soggetto attivo del Distretto Famiglia della Valle di Fiemme non riceve una valutazione altissima (la media è pari al 4,04). Ciò, in ragione del fatto che, trattasi di misure volte al sostegno di iniziative esterne che il dipendente non percepisce direttamente come misure che incidono in senso stretto sul proprio benessere. A testimonianza sono numerose le iniziative culturali e di comunicazione aventi per oggetto le politiche familiari e lo sviluppo di una serie di prodotti bancari rivolti specificamente alle famiglie per la quale è stato creato anche uno specifico logo “*Family*”. A dimostrazione del proprio impegno, la Cassa Rurale ha implementato ulteriori misure di conciliazione, seppur non previste dal “*Piano delle attività*”, quali ad esempio l’organizzazione di un servizio *baby sitting* durante l’Assemblea annuale dei soci e l’iniziativa “Natale in Filiale”.

Il medesimo ragionamento vale per il settore delle “*Nuove tecnologie*”, dove la creazione di uno spazio virtuale *Family Audit* per trattare aspetti di conciliazione, accessibile tramite la intranet aziendale, riceve una media bassa, pari a 4.

In generale, il questionario riscontra un generale apprezzamento per quasi tutte le misure implementate. 4,08 è il grado di benessere conciliativo generale indicato dal campione.

I beneficiari hanno valutato essere più significative le misure relative all’organizzazione del lavoro, quali la flessibilità, il telelavoro e il part-time (assegnato per un periodo più lungo) sebbene figurino, tra le misure apprezzate e che riscuotono interesse, anche le misure di contributo economico e la misura di supporto al rientro dalla maternità.

3.4 - La conciliazione famiglia–lavoro: difficoltà e conseguenze

Per quanto riguarda il tema della conciliazione famiglia – lavoro in senso stretto, il questionario rileva come l’intero campione rappresentativo ritiene ancora difficile conciliare lavoro e famiglia. Si osserva (Tabella 3.4.1) sulla scala di valori (da 1 = per niente a 7 = moltissimo) che valuta la difficoltà di conciliazione tra vita lavorativa e personale come le donne in media si posizionano al gradino 4, un livello più alto rispetto agli uomini (3).

Tabella 3.4.1 - Giudizio del campione sul grado di difficoltà di conciliazione famiglia–lavoro
(N= risposte ricevute; M = media)

Quanto è difficile per Lei riuscire a conciliare la vita lavorativa con gli impegni familiari/personali?	N	Media
Femmine	32	4
Maschi	35	3

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Considerando le risposte ricevute dal campione (Tabella 3.4.2), la persona incaricata a dedicarsi maggiormente rispetto agli altri membri o del coniuge alle cure familiari o domestiche, è un soggetto di sesso femminile, rispettivamente il 75,0% e il 64,3% delle dipendenti donne. Le restanti, rispettivamente il 21,5% e il 32,1%, dichiara di dividere i compiti della cura familiare e dell’organizzazione della casa in modo paritario mentre solo una riconosce che è il partner o l’altra persona a farsene carico. Per quanto riguarda gli uomini, il 51,7% afferma di prendersi cura dei propri figli o familiari bisognosi in maniera equa e il 41,4% di condividere prevalentemente i compiti riguardanti l’organizzazione della casa.

Al contrario, ben il 41,3 % del genere maschile afferma che ad occuparsi della cura familiare è il partner o l’altra persona e addirittura il 58,6% alle cure domestiche. I dati confermano la tendenza generale in cui sono le donne a doversi occupare della famiglia, in quanto oltre la metà delle rispondenti al quesito afferma questa situazione personale. La soluzione, però, non deve passare attraverso la liberazione di tempo alle donne per gestire il doppio carico, ma mediante una ripartizione equilibrata tra i generi di carichi e responsabilità.

Tabella 3.4.2 Divisione dei carichi di cura e domestici tra generi (numero risposte ricevute e rispettive percentuali)

All'interno del suo nucleo familiare, chi si occupa prevalentemente della cura familiare (figli, familiari bisognosi)	Femmina	Maschio
Ci dividiamo i compiti in modo paritario	6 (21,5%)	15 (51,7%)
Il partner/altra persona	1 (3,5%)	12 (41,3%)
Maggiormente io	21 (75,0%)	2 (7,0%)
Totale	28 (100,0%)	29 (100,0%)
Per quanto riguarda la sua vita personale, quali sono (o quali potrebbero essere) le conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia-lavoro?	Femmina	Maschio
Ci dividiamo i compiti in modo paritario	9 (32,1%)	12 (41,4%)
Il partner/altra persona	1 (3,6%)	17 (58,6%)
Maggiormente io	18 (64,3%)	0 (0,0%)
Totale	28 (100,0%)	29 (100,0%)

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Focalizzando l'attenzione sulle conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia e lavoro sulla vita personale del soggetto (tabella 3.4.3), oltre il 30% di entrambi i generi dichiara che senza la presenza di una qualche forma di conciliazione non sarebbe riuscito o non riuscirebbe a dedicare alla famiglia tutto il tempo desiderato, così come il 25,9% delle donne e il 20,9% degli uomini, risponde che tali momenti potrebbero essere vissuti con stanchezza o nervosismo.

Sostanziosa è la percentuale (35,2% donne e 37,2% uomini) che accolla la restrizione del tempo da dedicare a se stessi, al venir meno o all'assenza di misure di conciliazione. Infine, pochi sono i soggetti che, invece, attribuiscono la decisione di non avere figli a conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliazione.

Tabella 3.4.3 - Conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia – lavoro sulla vita personale del soggetto (numero risposte ricevute e rispettive percentuali)

Per quanto riguarda la sua vita personale, quali sono (o quali potrebbero essere) le conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia-lavoro?	Femmina	Maschio
Non riesco/riuscirei a dedicare alla famiglia tutto il tempo che vorrei	17 (31,5%)	17 (39,6%)
Quando sto con i miei figli sono nervoso/a e stanco/a	14 (25,9%)	9 (20,9%)
Ho poco tempo a disposizione per me stesso	19 (35,2%)	16 (37,2%)
Ho deciso di non avere altri figli	4 (7,4%)	1 (2,3%)
Totale	54 (100,0%)	43 (100,0%)

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Dal punto di vista professionale (Tabella 3.4.4), ben il 40,9% delle donne afferma con certezza che, senza la presenza di un piano di azioni conciliative, le possibilità di accedere a posizioni di maggiori responsabilità sarebbero ostacolate o comunque ridotte (lo afferma l'11,4%), così come un 25% dichiara che ciò comporterebbe minori opportunità di partecipazione a corsi di formazione o aggiornamento. Le medesime dichiarazioni trovano, in modo analogo, alto riscontro nel genere maschile (scelte dal 18,8% degli uomini) aggiungendo, inoltre, come prima scelta l'opzione riguardante il non riuscire a lavorare con sufficiente concentrazione (scelto dal 37,4%).

Tabella 3.4.4 - Conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia – lavoro sulla vita professionale del soggetto
(numero risposte ricevute e rispettive percentuali)

Per quanto riguarda la sua vita professionale, quali sono (o quali potrebbero essere) le conseguenze derivanti dalla difficoltà di conciliare famiglia -lavoro?	Femmina	Maschio
Ho minori possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità	18 (40,9%)	6 (18,8%)
Le responsabilità prima affidatemi si sono ridotte	5 (11,4%)	3 (9,4%)
I rapporti con i miei colleghi sono più difficili	1 (2,3%)	4 (12,5%)
I rapporti con i miei superiori sono più difficili	0 (0,0%)	1 (3,1%)
Ho minori possibilità di seguire corsi di formazione e/o aggiornamento	11 (25,0%)	6 (18,8%)
Non riesco a lavorare con sufficiente concentrazione	7 (15,9%)	12 (37,4%)
Altro (perdita di lavoro e poche ore)	2 (4,5%)	0 (0,0%)
Totale	44 (100,0%)	32 (100,0%)

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Queste affermazioni permettono di sfatare alcuni luoghi comuni: innanzitutto che l'interesse per i programmi di flessibilità è molto elevato nei dipendenti e riguarda tanto gli uomini quanto le donne; che aderire a tali programmi non deve essere percepito come un ostacolo alla carriera⁸⁹; infine, riferendosi in particolare alla possibilità di partecipare ai programmi di formazione, che più flessibilità non significa necessariamente più part-time ma anche soluzioni e strumenti disponibili e differenziati con ampie possibilità di personalizzazione.

3.5 - Il benessere dei dipendenti

Al fine di rispondere alla domanda di quanto le misure di conciliazione rappresentino un benefit effettivo per i dipendenti, il presente paragrafo analizza quali sono gli effetti concreti scaturiti sulla situazione dei collaboratori, all'interno dell'istituto di credito e sulla loro vita familiare, a seguito della certificazione.

Per rilevare effettivamente quanto le azioni *Family Audit* implementate dalla Cassa Rurale incidano sul benessere del lavoratore, il questionario esamina gli impatti prodotti indagando le sfere della vita personale, lavorativa e familiare del lavoratore.

La tabella 3.5.1 mostra i valori medi relativi alle variabili riguardanti il benessere personale del dipendente. La scala di risposte, entro la quale ricade la scelta del campione, comprende le possibilità "per niente" (1), "di meno" (2), "come prima" (3), "di più" (4), "molto di più" (5).

In generale, l'introduzione delle misure di *Family Audit* ha permesso un mutamento dello stato dei dipendenti, seppur non così significativo, rispetto alla situazione precedente. Le variabili riferite al benessere fisico quali "mi ammalò" e "sono stressato" registrano valori rispettivamente pari a 2,62 e 2,60 vale a dire che l'implementazione di queste azioni ha comportato, secondo il parere dei rispondenti, una situazione di meno stress e malattia.

I valori medi relativi alla consapevolezza delle tematiche legate alla conciliazione (3,67) e alla parità di genere (3,44) testimoniano invece una loro graduale interiorizzazione da parte dei lavoratori della Cassa Rurale. Seguono le variabili riferite alla coltivazione dei propri interessi (3,42) e alla possibilità di organizzarsi (3,40).

⁸⁹ Nonostante la comprovata efficacia degli strumenti di conciliazione esistono ancora molte barriere ed ostacoli ad una loro maggiore diffusione. Alcuni soggetti potrebbero potenzialmente utilizzare soluzioni di flessibilità ma non lo fa perché teme di compromettere le opportunità di carriera o perché, pur avvertendone l'esigenza, è restio a farne richiesta, per la mancanza di soluzioni *ad hoc*, per una disinformazione sugli strumenti a disposizione, per una sfiducia nella loro efficacia o perché si sentirebbero discriminati. (McKinsey & Company, 2013)

Al contrario, le misure *Family Audit* sembrano non incidere sulla variabile relativa alla dimensione del benessere di socialità, riferita alla frequentazione di amici e parenti (valore medio 3,15) e al benessere fisico dove le affermazioni “curo la mia forma fisica e il mio aspetto esteriore” (3,20) e “sono riposato ed energico” (3,22) ricevono valori vicini alla situazione di partenza.

Tabella 3.5.1 Impatti prodotti dalle misure *Family Audit* sulla vita personale del dipendente (N= somma valori; M = media)

BENEFICI PERSONALI. Da quando utilizzo le misure di <i>Family Audit</i>...	N	Media
Mi ammalò	144	2,62
Curo la mia forma fisica e il mio aspetto esteriore	176	3,20
Sono riposato ed energico	177	3,22
Sono stressato	143	2,60
Sono organizzato	187	3,40
Sono consapevole delle tematiche legate alla conciliazione	202	3,67
Sono consapevole delle tematiche legate alla parità di genere	189	3,44
Posso coltivare i miei interessi	188	3,42
Frequento gli amici, parenti...	173	3,15
Ho maggior disponibilità economica	160	2,91

Fonte: Elaborazioni questionario Family Audit Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Per quanto riguarda le variabili riguardanti gli impatti prodotti dalle misure *Family Audit* sulla vita professionale dei dipendenti (Tabella 3.5.2), esse sono riconducibili a varie aree riferite all'ambiente lavorativo quali la qualità della relazione con i colleghi e superiori, al senso di appartenenza all'azienda e all'atteggiamento e all'impegno propositivo sul lavoro.

La variabile rispetto alla quale il campione ha riportato il mutamento più evidente, nella situazione *ante Family Audit*, riguarda “la disponibilità ad andare incontro alle necessità della Cassa Rurale” con un valore medio pari a 3,56. Seguono, le variabili riconducibili alla disponibilità a lavorare più di quanto richiesto dalla banca (3,44) e al miglioramento del clima organizzativo (3,31). Presentano, invece, un valore medio pari al 3,29, le affermazioni relative alla propensione a lavorare con maggior motivazione e professionalità e all'attenzione del singolo verso le esigenze dei colleghi, condividendone il lavoro. A tal proposito si può dire, quindi, che la politica di conciliazione strutturata dalla Cassa Rurale abbia prodotto effetti positivi e tangibili nei termini di una maggior soddisfazione al lavoro e una migliore immagine aziendale (testimoniata dal maggior attaccamento all'azienda). Ecco che l'impegno del lavoratore, il cosiddetto “*engagement index*”, è migliorato grazie alla capacità dimostrata dalla banca di tarare e personalizzare il ventaglio di misure offerte in base ai bisogni dei propri dipendenti.

Tabella 3.5.2 Impatti prodotti dalle misure *Family Audit* sulla vita professionale del dipendente (N= somma valori; M = media)

BENEFICI LAVORATIVI Da quando utilizzo le misure di <i>Family Audit</i>...	N	Media
Lavoro con motivazione e professionalità	181	3,29
Eseguo con rapidità i compiti assegnati	172	3,13
Sono disponibile ad andare incontro alle necessità della Cassa Rurale	196	3,56
Sono attento alle esigenze dei miei colleghi e ne condivido il lavoro	181	3,29
Sono libero di esprimere le mie esigenze ai superiori	176	3,20
Il clima di lavoro è migliorato	182	3,31
Sono rispettato come persona	167	3,04
Sono disposto a lavorare più di quanto mi è richiesto, anche al di fuori del mio consueto orario di lavoro	189	3,44

Fonte: Elaborazioni questionario Family Audit Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

Focalizzando l'analisi sul benessere familiare (Tabella 3.5.3), i cambiamenti percepiti dai lavoratori nelle proprie relazioni familiari sono stati suddivisi in varie parti. Per quanto riguarda gli impatti relativi alle relazioni con il partner, le medie di tutti gli item sono molto simili e si posizionano attorno al valore che non prevede differenze rispetto alla status iniziale. Gli scostamenti sono maggiori per quanto concerne il tempo dedicato a programmare il tempo libero (3,28), la condivisione dei compiti e delle faccende domestiche (3,18) e la cura dei figli e famigliari bisognosi (3,15). L'introduzione delle misure sembra diminuire e, così, anche le situazioni di litigio (valore pari a 2,90).

Sia gli aspetti relativi al rapporto con i figli sia quelli con i familiari registrano valori medi superiori a 3. Le azioni *Family Audit* implementate dalla Cassa Rurale, permettono ai genitori di trascorrere più tempo libero con i propri figli (3,55) e organizzare meglio la giornata con loro (3,53). Infine, le misure realizzate permettono ai lavoratori con familiari bisognosi a carico di prendersi personalmente cura di loro (valore medio 3,75).

Il questionario nelle sue varie sezioni ha permesso di giungere alla conclusione di come le misure di conciliazione siano espressione dell'attenzione che la Cassa Rurale pone al benessere dei suoi collaboratori. La forte attenzione alla persona scardina l'idea di come la certificazione *Family Audit* sia utilizzata solo come strategia aziendale finalizzata ad utilizzare lo standard come marchio da mostrare all'esterno.

Tabella 3.5.3 Impatti prodotti dalle misure *Family Audit* sulla vita familiare secondo il parere del dipendente (N= somma valori; M = media)

BENEFICI FAMILIARI	N	Media
Rispetto alla relazione con il partner, da quando utilizzo le misure di <i>Family Audit</i>		
Condivido i compiti e le faccende domestiche	127	3,18
Condivido la cura dei figli e dei famigliari bisognosi	126	3,15
Ho tempo per programmare il nostro tempo libero	131	3,28
Siamo disponibili all'ascolto reciproco	124	3,10
Litighiamo	116	2,90
Rispetto al rapporto con i figli, da quando utilizzo le misure di <i>Family Audit</i>		
Passo il tempo libero insieme a loro	142	3,55
Li aiuto nelle loro attività quotidiane (vestirli, lavarli, accompagnarli a scuola o nelle attività sportive, ecc...)	134	3,35
Sono attento e disponibile nei confronti dei loro bisogni più personali	137	3,43
Riesco ad organizzare meglio la loro giornata	141	3,53
Rispetto al rapporto con i suoi famigliari bisognosi, da quando utilizzo le misure di <i>Family Audit</i>		
Mi prendo personalmente cura di loro	15	3,75
Posso organizzare meglio le persone che si prendono cura di loro	14	3,50

Fonte: Elaborazioni questionario *Family Audit* Cassa Rurale di Fiemme - Survey Unitn

3.6 - Il “Conto economico della conciliazione”

Spesso, uno dei principali ostacoli alla diffusione delle politiche di conciliazione è rappresentato dal pregiudizio delle aziende nel considerare i costi di implementazione di tali misure troppo elevati rispetto ai potenziali benefici economici da esse ottenibili.

La seguente analisi si prefigge di dimostrare come l'introduzione di misure *Family Audit* siano vantaggiose non solo per i dipendenti, ma portino ad effetti economici positivi anche per la stessa azienda.

In particolare, il tentativo di stendere uno schema di costi e ricavi che prenda la forma di un vero e proprio conto economico, denominato *“Conto economico della conciliazione”*, che correli quanto è costato mettere in piedi ogni azione di conciliazione (costi) e quali sono stati i benefici economici ottenuti (ricavi), ha lo scopo di identificare, quantificandolo in termini monetari, il massimo risparmio ipotizzabile ottenibile dall'organizzazione certificata mediante l'applicazione delle azioni *Family Audit*.

Per la costruzione di tale strumento di analisi si sono selezionate, all'interno del *“Piano delle attività”* della Cassa Rurale di Fiemme, quella serie di azioni per le quali fosse possibile quantificare i costi di implementazione ad esse connessi ed individuare la possibile esistenza di benefici economici effettivamente misurabili, espressi in termini di minori costi o maggiori ricavi. Delle misure così individuate due appartengono al campo di azione *“Orari”*, flessibilità e part-time, una ai *“Luoghi di lavoro”*, vale a dire lo strumento del telelavoro mentre l'ultima appartiene al campo di indagine *“Sviluppo del personale”* ed è il rientro dalla maternità. Per la tipologia di misure analizzate (ad eccezione dell'iniziativa inerente la flessibilità rivolta a tutti i dipendenti della Cassa Rurale), anche in questo contesto, sono le donne le beneficiarie di tali misure di sostegno.

Al fine di valutare l'incidenza delle misure di conciliazione introdotte all'interno dell'organizzazione, il *“Conto economico della conciliazione”* è stato costruito prendendo il 2014 come anno di riferimento. Esso rappresenta l'anno in cui il percorso di certificazione della Cassa Rurale entra nella terza annualità e per questo motivo esso può essere considerato il primo anno significativo in cui le attività previste nel piano siano entrate pienamente a regime. Anche per il calcolo di tutte le voci di costo e ricavo si sono considerati i dati (voci di spesa, quota di contributo, costi orari dei dipendenti) riferiti al 2014.

Per misurare l'esistenza o meno di un potenziale risparmio generato dalle 4 misure di *Family Audit*, dapprima si presenterà la natura dell'azione e il modo in cui essa è stata implementata dalla Cassa Rurale. In seguito, si analizzeranno i costi sorti e i ricavi ottenuti formulando, in particolare per questi ultimi, alcune ipotesi utili soprattutto a quantificare i costi risparmiati grazie all'introduzione della misura (che sono riconducibili appunto a ricavi).

Infine, come riepilogo, verrà rappresentato attraverso una configurazione a sezioni contrapposte costi – ricavi lo schema generale di *“Conto economico della conciliazione”*.

Nel confronto ottenuto tra costi e ricavi è necessario sottolineare che, a causa della stima generalmente prudente di costi e benefici e della mancata considerazione di effetti non misurabili o non misurabili con certezza, il risparmio potenziale risultante dalle 4 misure di *Family Audit* e il successivo risparmio potenziale massimo ipotizzabile dalla Cassa Rurale rappresentano un limite minimo attendibile.

Prima di passare all'analisi delle quattro misure in questione, le prime voci di costo da inserire nello schema di conto economico fanno riferimento agli oneri sostenuti dalla Cassa Rurale nell'intraprendere il percorso di certificazione *Family Audit*.

Come spiegato nel capitolo dedicato allo standard, l'iter di certificazione prevede per l'organizzazione, durante il proprio percorso, l'affiancamento di due figure professioniste, il consulente e il valutatore. La tabella 3.6.1 indica l'ammontare totale a carico della Cassa Rurale dei costi di consulenza e valutazione durante l'intero processo di certificazione (3 anni + 6 mesi) rispettivamente pari a € 5.600,00 e € 4.800,00. Per calcolare l'importo da imputare a conto economico si è calcolato dapprima la quota annuale (€ 1.600,00 per consulente e € 1.371,43 per valutatore) e una parte di questa, nella percentuale del 50%, la si è attribuita alla consulenza e valutazione delle 4 misure *Family Audit* considerate. Queste azioni rappresentano le misure più importanti implementate dalla banca e, in ragione del loro peso, si è ipotizzato attribuire ad esse esattamente la metà di tali costi (€ 2.971,43* 0.50). I costi, così ascritti, nello schema costi e ricavi per l'anno 2014 risultano pari a € 800,00 per attività di consulenza e € 685,71 per quella di valutazione.

Per quanto riguarda l'altra voce di spesa riferita alle attività legate alla gestione del progetto *Family Audit* (Tabella 3.6.1), la Cassa Rurale sostiene un costo totale triennale pari a € 1.952,00, risultato del costo delle attività di gestione svolte dalla referente interna (€ 840,80) e dal gruppo di lavoro interno (€ 1.111,20). Dato che le attività di gestione svolte sono state focalizzate principalmente sulla predisposizione del progetto inerente alle azioni del telelavoro, part-time e flessibilità, si è imputata a conto economico l'intera quota annuale pari a € 557,71 (€ 240,23 attività referente interna; € 317,49 gruppo di lavoro interno).

Tabella 3.6.1 - Spese legate alla certificazione *Family Audit* (consulenza e valutazione) e gestione progetto *Family Audit*

	Costo totale triennale	Costo totale mensile	Costo totale annuo	Quota da imputare
Certificazione <i>Family Audit</i>: consulenza e valutazione				
Attività di consulenza per certificazione FA	€ 5.600,00	€ 133,33	€ 1.600,00	€ 800,00
Attività di valutazione per certificazione FA	€ 4.800,00	€ 114,29	€ 1.371,43	€ 685,71
Totale	€ 10.400,00	€ 247,62	€ 2.971,43	€ 485,71
Gestione del progetto <i>Family Audit</i>				
Attività di gestione del progetto FA - referente interna	€ 840,80	€ 20,02	€ 240,23	€ 240,23
Attività di gestione del progetto FA - gruppo di lavoro interno	€ 1.111,20	€ 26,46	€ 317,49	€ 317,49
Totale	€ 1.952,00	€ 46,48	€ 557,71	€ 557,71

3.6.1 Campo di azione “*Luoghi di lavoro*”: Telelavoro

Descrizione misura: “Incrementare significativamente le possibilità di conciliazione: implementazione di almeno due postazioni (dopo aver fatto la rilevazione di eventuali richieste da parte dei dipendenti)” – Report “Piano delle attività” Cassa Rurale di Fiemme.

Nel tentativo di armonizzare le esigenze di cura familiare con quelle professionali dei propri collaboratori, la Cassa Rurale di Fiemme sperimenta come intervento di riorganizzazione dei “*Luoghi di lavoro*” lo strumento del telelavoro, mediante l’attivazione da giugno 2013 di due postazione.

Dopo una prima fase di analisi, in cui vengono presi in esame i ruoli eventualmente compatibili con la modalità di telelavoro⁹⁰ e i collaboratori potenzialmente interessati, si identificano due collaboratrici da coinvolgere nel progetto. Le due dipendenti, entrambe madri, ricoprono ruoli che rendono possibile l’operatività tramite telelavoro; la prima responsabile *Compliance (conformità normativa)*⁹¹, è impiegata a tempo pieno (37,5 ore settimanali) mentre la seconda è impiegata part-time (25 ore settimanali) e ricopre il ruolo di istruttore di II livello all’interno del servizio *Crediti*, occupandosi in particolare delle posizioni in sofferenza. La possibilità di accedere al telelavoro permette a quest’ultima di aumentare il proprio impegno settimanale, incrementando il proprio part-time con due rientri pomeridiani raggiungendo le 30 ore settimanali.

Il regolamento del telelavoro prevede per le due dipendenti la possibilità di lavorare da casa per due pomeriggi la settimana. La scelta della Cassa Rurale è di garantire, comunque, negli altri giorni della settimana, la presenza in azienda delle telelavoratrici per non indebolire il coinvolgimento e le relazioni con i colleghi⁹². Alle dipendenti viene lasciata la possibilità di pianificare settimanalmente quali pomeriggi occupare tramite questa modalità, chiedendo di indicare quali giorni in modo da informare tutti i colleghi.

Per quanto riguarda la misurazione del lavoro, effettuato tramite telelavoro, il principio è la responsabilizzazione del collaboratore. Poiché le dipendenti possono svolgere una parte del lavoro nella propria abitazione, questo comporta una modifica delle procedure di controllo e di comando: non è più la presenza temporale al posto di lavoro, ma il raggiungimento di obiettivi che viene preso in considerazione come criterio di valutazione della prestazione professionale. Per questo il mancato controllo implica l’entrata in gioco della responsabilità del telelavoratore. Non si monitorano le ore effettivamente svolte dalle dipendenti, ma si valuta la qualità e il tempo utilizzato per portare a termine i compiti e i progetti affidati.

⁹⁰ Ad esempio non è possibile applicarlo ad un operatore di sportello.

⁹¹ L’impegno professionale per questo ruolo è tale da non permettere un rapporto di lavoro part-time ma solo full-time.

⁹² Un problema che spesso il telelavoro presenta è il rischio di esclusione del telelavoratore dalle dinamiche aziendali. Alcuni lavoratori potrebbero preoccuparsi per il fatto di essere isolati o per il rischio di compromettere le loro possibilità di carriera.

Questa forma di impiego del personale permette un aumento della flessibilità delle collaboratrici, accresce l'orientamento alla performance e l'efficienza del lavoro⁹³.

Il carico di lavoro e i livelli di prestazione del telelavoratore sono equivalenti a quelli dei lavoratori comparabili che svolgono l'attività nei locali dell'azienda. Al telelavoratore è dunque lasciata l'organizzazione del proprio tempo di lavoro e la possibilità di auto gestire il proprio pomeriggio in telelavoro, ma con la richiesta di garantire la reperibilità negli orari stabiliti da contratto.

La Cassa Rurale trae vantaggio dal fatto che le dipendenti lavorino dove possono farlo con maggiore concentrazione, o quando sono al massimo dell'efficienza, senza essere vincolate ad orari di lavoro predeterminati. Come per la riappropriazione del tempo, anche in questo caso le collaboratrici possono contraccambiare fornendo a loro volta all'azienda maggiore flessibilità e disponibilità pure oltre i normali orari di lavoro. Al collaboratore può essere richiesto, infatti, di sospendere la possibilità di lavorare tramite telelavoro nelle settimane o giornate in cui si renda necessario sostituire i colleghi in azienda per motivi di ferie o altre assenze.

Grazie all'eliminazione dei tempi di trasferimento e alla possibilità di un frazionamento flessibile degli orari di lavoro quotidiani, gli orari di lavoro possono perfino essere più lunghi.

Come testimonia una delle telelavoratrici: *“Il telelavoro è comodo perché lo puoi gestire in modo flessibile, nei 2 pomeriggi a casa sono tenuta a osservare un'attività complessiva di due ore e mezza, ma non devo rispettarle necessariamente nella fascia standard di orario d'ufficio. La grande utilità del telelavoro è che si può gestire in modo flessibile e personale. Inoltre, ho l'obbligo di reperibilità telefonica con deviazione sul cellulare aziendale. Volendo potrei lavorare anche la sera dalle 21.00 in poi”* (A. Gerardi, 2014).

In sintesi, il telelavoro è vantaggioso per l'organizzazione perché è più probabile che chi telelavora lavori un po' di più piuttosto che di meno.

La sperimentazione del telelavoro, ha comportato per la Cassa Rurale di Fiemme una serie di costi legati:

- all'installazione delle postazioni di telelavoro e alla strumentazione necessaria per la loro attivazione;
- al costo del lavoro del personale coinvolto con modalità telelavoro;
- alla sua progettazione, implementazione e regolamentazione.

Per il calcolo di tali voci di costo, di seguito si riportano le ipotesi sottese e le operazioni effettuate.

La realizzazione di un sistema di telelavoro prevede la predisposizione di un ambiente del tutto simile a quello disponibile in azienda. Al pari delle normali postazioni⁹⁴, la banca ha adottato adeguate soluzioni tecniche per assicurare una connessione sicura (rete dati per raggiungere i sistemi con collegamento criptato VPN) e l'attrezzatura necessaria per permettere al lavoratore remoto di produrre documentazione (pc e stampante), comunicare agevolmente ed essere reperibile (cellulare aziendale). In aggiunta, per garantire la configurazione del sistema e l'assistenza, all'attivazione della postazione di telelavoro è stato richiesto ad una società il monitoraggio della sicurezza sui luoghi di lavoro, un sopralluogo presso il domicilio scelto al fine di verificare la conformità delle postazione al *D.Lgs 81/08 e ss.mm.*, la misura dei parametri illuminotecnici e di produrre un documento di valutazione dei rischi riportante le eventuali misure di adeguamento necessarie.

La tabella 3.6.1.1 riporta il dettaglio delle voci di spesa legate all'attivazione di una postazione di telelavoro. In base al piano di ammortamento previsto⁹⁵, ogni postazione ha un costo annuo pari € 336,72, comprendente la quota di ammortamento annua relativa all'acquisto di un computer portatile (€ 213,12), la stampante (€ 47,80), il documento di valutazione del rischio nell'uso dei video terminali (€ 50,00) e il telefono cellulare (€ 25,80).

⁹³ Numerosi articoli affermano che i telelavoratori tendono ad essere più produttivi e lavorare più ore rispetto ai colleghi d'ufficio. A riguardo:

G. Carbone, *Il telelavoro aumenta la produttività*, 06/06/2012 consultato il 24/09/2015, <http://www.businesspeople.it/>

⁹⁴ Le postazioni presenti in Cassa Rurale dispongono di 3 funzioni base: il collegamento diretto ai sistemi gestionali, il dispositivo stampa e il telefono.

⁹⁵ Il piano di ammortamento previsto ha un orizzonte temporale di 5 anni. L'aliquota di ammortamento applicata, corretta a fini fiscali, è pari al 20%.

Tabella 3.6.1.1 Voci di spesa attrezzatura relative all'attivazione di una postazione di telelavoro – Anno 2014 *Ipotesi: piano di ammortamento 5 anni (20% = aliquota ammortamento corretta a fini fiscali)*

	Costo storico	Quota ammortamento annua (20%)
Installazione postazione di telelavoro		
Computer portatile	€ 1.065,60	€ 213,12
Stampante	€ 239,00	€ 47,80
Documento di valutazione del rischio nell'uso dei videotermini	€ 250,00	€ 50,00
Telefono cellulare	€ 129,00	€ 25,80
Totale	€ 1.683,60	€ 336,72

All'attivazione di una postazione di telelavoro, il canone annuo previsto in telecomunicazioni è pari a € 1.038,00 (Tabella 3.6.1.2) e comprende le voci di spesa relative all'acquisto di un token per il collegamento alla rete aziendale (€ 220,00) più il rilascio partita token (€ 50,00), il canone telefonico annuo (€ 468,00) e la linea dati (€ 300,00).

Tabella 3.6.1.2 Canone annuo previsto in telecomunicazione per l'attivazione di una postazione di telelavoro - Anno 2014

	Valore
Canone servizi annuo	
Token per collegamento rete aziendale	€ 220,00
Rilascio partita di token successiva alla prima	€ 50,00
Telefono cellulare (€ 39,00 al mese)	€ 468,00
Linea dati (tariffa "power" € 25,00 al mese)	€ 300,00
Totale	€ 1.038,00

L'installazione delle postazioni di telelavoro e la strumentazione necessaria per la loro attivazione ha richiesto alla Cassa Rurale un investimento totale in *hardware e software* abbastanza cospicuo (hanno un incidenza del 17,11%⁹⁶ sul totale costi – Tabella 3.6.1.5) in ragione del fatto che per la natura dei dati in questione (si tratta di dati bancari) la sicurezza e la riservatezza devono essere assolutamente garantite. Accantonando, per un attimo, il contesto analizzato è opportuno, però, sfatare il preconcetto secondo cui l'applicazione del telelavoro, così come altre modalità inerenti l'organizzazione del tempo di lavoro, siano particolarmente onerosi. In altre realtà aziendali tali modalità si potrebbero dimostrare relativamente poco costose e addirittura con costi per l'azienda prossimi allo 0⁹⁷.

Altra voce di costo, presa in considerazione per il calcolo dei costi sostenuti dalla Cassa Rurale in seguito all'attivazione del telelavoro, è quella relativa ai costi del lavoro del personale coinvolto (Tabella 3.6.1.3). La quota di costo totale da imputare a conto economico è il risultato della somma del numero di ore che le due dipendenti hanno svolto in telelavoro (pari nel 2014 a 314 ore) moltiplicata per il costo unitario, ottenuto dalla media dei costi orari⁹⁸ delle singole dipendenti ponderati per le rispettive ore svolte.

⁹⁶ = € 2.026,00/€ 11.835,38

⁹⁷ A tal riguardo:

PAT - Dipartimento Organizzazione, personale e affari generali Servizio per il Personale Ufficio Gestione e organizzazione, *Progetto TelePAT - Sviluppo modalità di applicazione e realizzazione del Telelavoro nella Provincia autonoma di Trento*, Trento, Settembre 2011;

C. Sasso, *Basta open space, telefoni e scrivanie la rivoluzione dell'ufficio mobile*, Milano, 26/03/2012 visionato il 24/09/2015, <http://www.repubblica.it/>

Osservatorio Smart Working, *Smart Working: ripensare il lavoro, liberare energia*, Politecnico di Milano – School of Management, Novembre 2012, www.osservatori.net – ICT & Management

⁹⁸ Come già sottolineato nella premessa, trattasi del costo orario del dipendente nell'anno 2014.

Tabella 3.6.1.3 Costo del lavoro del personale coinvolto con modalità telelavoro – Anno 2014

	Ore	Costo unitario	Costo totale
Costo del lavoro delle telelavoratrici			
Ore lavorate in più grazie al telelavoro	314	€ 28,25	€ 8.870,64

Per quanto riguarda, infine, i costi di progettazione, implementazione e regolamentazione del telelavoro (Tabella 3.6.1.4), la quota annuale di costo da imputare a conto economico è stata ottenuta sulla base del costo totale triennale preventivato dalla Cassa Rurale, calcolato moltiplicando le ore dedicate (45 ore) alla progettazione, implementazione e regolamentazione dello strumento per il costo orario del soggetto responsabile (€ 21,02). Il costo totale per l'anno 2014 risulta, quindi, pari a € 315,30.

Tabella 3.6.1.4 Costi per progettazione, implementazione e regolamentazione del telelavoro – Anno 2014

	Ore	Costo unitario	Costo totale	Quota da imputare
Progettazione, implementazione e regolamentazione telelavoro	45	€ 21,02	€ 945,90	€ 315,30

Riepilogando, la Cassa Rurale si ipotizza sostenga nel 2014 un costo totale per telelavoro pari a euro 11.835,38. La cifra rappresenta la quota da ascrivere nello schema di conto economico come voce “aumento dei costi connessi all'investimento in telelavoro”.

Tabella 3.6.1.5 Riepilogo costi connessi all'investimento in due postazioni di telelavoro – Anno 2014

	Quantità/Ore	Valore monetario	Totale
Aumento costi connessi all'investimento in telelavoro			
Installazione postazione di telelavoro			
Pc portatile	2	€ 213,12	€ 426,24
Stampante	2	€ 47,80	€ 95,60
Documento di valutazione del rischio nell'uso dei videoterminali	1	€ 50,00	€ 50,00
Telefono cellulare	2	€ 25,80	€ 51,60
Totale		€ 336,72	€ 623,44
Canoni servizi			
Token per collegamento rete aziendale	2	€ 220,00	€ 440,00
Rilascio partita di token successiva alla prima	1	€ 50,00	€ 50,00
Telefono cellulare (€ 39,00 al mese)	2	€ 468,00	€ 936,00
Linea dati (tariffa "power" € 25,00 al mese)	2	€ 300,00	€ 600,00
Totale		€ 1.038,00	€ 2.026,00
Costo del lavoro telelavoratrici			
Ore lavorate in più grazie al telelavoro	314	€ 28,25	€ 8.870,64
Totale	314	€ 28,25	€ 8.870,64
Progettazione, implementazione e regolamentazione telelavoro	15	€ 21,02	€ 315,30
Totale TELELAVORO			€ 11.835,38

A fronte dei costi sostenuti per mettere in piedi la misura del telelavoro, la Cassa Rurale ha potuto riscontrare dall'implementazione di questo strumento l'ottenimento di alcuni vantaggi economici. Essi sono stati generati dall'erogazione di alcune forme di contributo monetario (Intervento n. 11 – Agenzia del Lavoro⁹⁹) e dalla

⁹⁹ All'interno del piano “Politica del Lavoro” l'Agenzia del Lavoro prevede un sostegno particolarmente significativo a sostegno delle aziende con sede legale nella Provincia Autonoma di Trento che vogliono attuare al proprio interno dei progetti atti a promuovere la

riduzione di alcune voci di costo che, grazie all'introduzione dello strumento, sono venute a mancare. In particolare, il calcolo dei costi risparmiati è stato effettuato tramite la formulazione di alcune ipotesi che hanno permesso di comprendere e tradurre in termini monetari quei benefici economici, non direttamente misurabili, che l'introduzione del telelavoro comporta.

Lo strumento del telelavoro ha permesso, *in primis*, di ricevere un contributo erogato dall'Agenzia del Lavoro per aver effettuato un intervento riguardante il progetto atto a sostenere la sperimentazione di interventi di riorganizzazione e di rimodulazione degli orari, in relazione agli impegni di cura e assistenza¹⁰⁰. Il contributo lordo pari a € 25.000,00 viene erogato alla banca (Tabella 3.6.1.6) nella somma di € 13.318,76 (pari al 70% del contributo) all'atto di approvazione del progetto sui regimi di orario con finalità conciliative (nel 2012), € 5.200,00 e € 773,20 rispettivamente al termine del 1° (2013) e 2° anno (2014) dalla concessione della flessibilità temporale ai lavoratori e i restanti € 5.708,04 (30% del contributo) previsti alla conclusione progetto (2015) dopo l'ottenimento del certificato finale *Family Audit*. Il contributo unitario da imputare a conto economico è pari a € 773,20, vale a dire la quota erogata dall'Agenzia del Lavoro nell'anno 2014.

Tabella 3.6.1.6 Contributo Intervento n.11 – Agenzia del Lavoro – Anni 2012, 2013, 2014 e 2015

Contributo Intervento n. 11 Progetti sui regimi di orario con finalità conciliative		Valore
	2012	€ 13.318,76
	2013	€ 5.200,00
	2014	€ 773,20
	2015	€ 5.708,04
	Totale	€ 25.000,00

Nonostante la possibilità di lavorare in modalità telelavoro venga offerta alle due dipendenti per solo due pomeriggi la settimana, queste ore di lavoro in più possono essere considerate come una potenziale voce di ricavo perché esse permettono, anche se di poco, una continua e progressiva crescita professionale delle dipendenti. Il telelavoro permette ad una dipendente il mantenimento del tempo pieno¹⁰¹ mentre all'altra, di incrementare il proprio part-time con due rientri pomeridiani.

Questa crescita richiama al concetto di formazione permanente o continua sul campo, in inglese *lifelong learning*¹⁰², strettamente legata alla forte evoluzione del concetto di formazione che rende impossibile tenere separati il momento dell'apprendimento e della formazione da quello del lavoro come momenti distinti della vita dell'individuo (F. Gianessi, 2009).

Per attribuire un valore monetario a tale processo di crescita, esso lo si ipotizza pari al costo di due piccoli corsi di aggiornamento (Tabella 3.6.1.7). Il potenziale ricavo è così ottenuto facendo la stima delle ore previste per due corsi di aggiornamento (50 ore) moltiplicate per il costo medio unitario del responsabile che impartisce la formazione (€ 33,00).

riorganizzazione e l'innovazione nei regimi di orari in relazione agli impegni familiari dei lavoratori. In sostanza questo intervento sostiene con dei contributi le organizzazioni aziendali che diventano più flessibili rispondendo alle necessità familiari dei lavoratori.

¹⁰⁰ Intervento n. 11 sui "Progetti sui regimi di orario con finalità conciliative" degli Interventi di Politica del lavoro 2011-2013 approvato con delibera della Giunta Provinciale n. 1608 di data 29.07.2011.

¹⁰¹ Come detto prima la forma full-time è fondamentale per la responsabilità che ricopre la dipendente nell'istituto di credito. Il telelavoro le permette, quindi, di non rinunciare al suo incarico professionale.

¹⁰² Essa si propone come "l'insieme dei processi di apprendimento grazie al quale gli adulti, dopo la conclusione della prima fase di formazione a scuola, all'università o sul lavoro, sviluppano le attitudini, arricchiscono le competenze, migliorano le qualifiche tecniche e professionali o le riorientano in funzione dei propri bisogni e di quelli della società (dichiarazione finale della V Conferenza Internazionale dell'Unesco sull'educazione degli adulti – Amburgo 14/18 luglio 1997 - <http://www.treccani.it/> consultato il 23/09/2015).

Tabella 3.6.1.7 Crescita professionale progressiva sul campo – Anno 2014

	Ore	Costo unitario	Costo totale
Crescita professionale progressiva sul campo (<i>lifelong learning</i>)	50	€ 33,00	€ 1.650,00

Ragionando sulla riduzione dei costi diretti, generati dall'implementazione del telelavoro, è possibile dedurre come esso abbia, con molta probabilità, permesso alle dipendenti di non valutare la scelta di abbandonare il proprio incarico professionale e di conseguenza evitare alla Cassa Rurale l'ipotesi di assunzione di una nuova risorsa.

Sebbene la Cassa Rurale non avrebbe optato per questa soluzione¹⁰³, c'è comunque da considerare il fatto che in mancanza di tale strumento e senza la previsione di una nuova assunzione¹⁰⁴, i dipendenti avrebbero dovuto essere senz'altro più produttivi. Dal punto di vista della Cassa Rurale, l'assunzione non avrebbe potuto sostituire i compiti delle telelavoratrici, in quanto impiegate in attività richiedenti conoscenze elevate. La sostituzione sarebbe stata valutata per coprire attività più semplici e liberare quindi spazio a colleghi preparati, spostandoli a sua volta su compiti più specialistici.

Tralasciando questo ragionamento e tenendo invece ferma l'ipotesi in cui la Cassa Rurale avrebbe optato per una nuova assunzione, lo strumento del telelavoro consente di ottenere un risparmio di costi legato al reclutamento, alla formazione e al costo del lavoro di una nuova risorsa. La tabella 3.6.1.8 riporta il calcolo del dettaglio costi in caso di nuova assunzione.

Il costo per il reclutamento del personale sostitutivo è stato calcolato moltiplicando il numero delle ore che il responsabile dell'attività di reclutamento in Cassa Rurale avrebbe dovuto dedicare a tale attività, ipotizzate pari a 25 ore, per il suo costo unitario pari a € 23,50.

Il medesimo ragionamento è stato fatto per calcolare i costi di formazione personale sostitutivo ottenuti moltiplicando le ore che il responsabile della formazione avrebbe dedicato alla formazione del nuovo assunto (si ipotizza un corso di formazione di 3 settimane – 37,5 ore settimanali¹⁰⁵) moltiplicate per il suo costo orario di € 33,00.

Per attribuire al costo del lavoro del personale sostitutivo un valore congruente al costo che la Cassa Rurale sostiene per le dipendenti in telelavoro, esso è stato calcolato prendendo a riferimento il numero totale di ore che le collaboratrici hanno effettivamente svolto in modalità telelavoro nell'anno 2014 moltiplicate per il costo unitario, ottenuto dalla media dei costi orari delle singole dipendenti ponderati per le rispettive ore svolte.

Tabella 3.6.1.8 Costi per reclutamento, formazione e costi personale a carico della Cassa Rurale nell'ipotesi di nuova assunzione – Anno 2014

	Ore	Costo unitario	Costo totale
Ipotesi nuova assunzione			
Costo reclutamento nuova risorsa	25,0	€ 23,50	€ 587,50
Costo formazione nuova risorsa	62,5	€ 33,00	€ 2.062,50
Costo del lavoro nuova risorsa	314,0	€ 28,25	€ 8.870,64
Totale			€ 11.520,64

¹⁰³ Le ragioni derivano, oltre che dall'attuale periodo di congiuntura economica, anche dalle esigenze di razionalizzazione del personale.

¹⁰⁴ Un'ipotesi alternativa alla nuova assunzione sarebbe stata quella di richiedere ai dipendenti di effettuare più ore di straordinario, ma ciò implica remunerarli con un costo orario maggiore con la diretta conseguenza di un aumento dei costi del personale.

¹⁰⁵ $37,5 \times 3 = 112,5$. Di queste 112,5 ore, una parte (50 h) viene scorporata e attribuita alla crescita professionale progressiva delle dipendenti in telelavoro (*lifelong learning* sul campo). Le ore di formazione da imputare nel costo formazione personale sostitutivo risultano quindi pari a 62,5 (= 112,5 – 50).

La tabella 3.6.1.9 mostra il riepilogo delle voci di ricavo, espresse in termini di maggiori ricavi e minori costi, appena esposte. La quota di ricavo pari a € 13.943,84 viene registrata nello schema di conto economico 2014 nella sezione ricavi una parte come voce “aumento ricavi connessi all’investimento in telelavoro” (€ 2.423,20) e l’altra come “riduzione costi connessi all’investimento in telelavoro” (€ 11.520,64).

Tabella 3.6.1.9 Riepilogo ricavi connessi all’investimento in telelavoro – Anno 2014

	Ore	Valore monetario	Totale
Aumento ricavi connessi all’investimento in telelavoro			
Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.11)			€ 773,20
Crescita professionale progressiva sul campo (<i>Longlife learning</i>)	50	€ 33,00	€ 1.650,00
Totale			€ 2.423,20
Riduzione costi connessi all’investimento in telelavoro			
Ipotesi nuova assunzione			
Costo reclutamento nuova risorsa	25,0	€ 23,50	€ 587,50
Costo formazione nuova risorsa	62,5	€ 33,00	€ 2.062,50
Costo del lavoro nuova risorsa	314,0	€ 28,25	€ 8.870,64
Totale			€ 11.520,64
Totale TELELAVORO			€ 13.943,84

Il telelavoro laddove è possibile permette di andare incontro alle esigenze attuali della Cassa Rurale. La banca, infatti, si trova ad affrontare un processo di razionalizzazione del personale dettato, oltre che dall’attuale periodo di congiuntura economica, dalla prospettiva di processi di fusioni future con altre realtà territoriali adiacenti. Nel medesimo tempo, lo stop alle assunzioni si scontra con gli stringenti adempimenti provenienti da Banca d’Italia che richiedono un aumento dell’operatività in certi ambiti. Il telelavoro può rappresentare, quindi, una soluzione organizzativa per risolvere questo *trade-off* tra necessità di razionalizzazione e richiesta di adempimenti sempre più forti. Questa forma di flessibilità permette, quindi, di gestire quell’aumento di operatività bypassando il problema dell’impossibilità di ricorrere a nuove assunzioni.

Nell’individuazione dei costi e ricavi, strettamente connessi al telelavoro, si sono tralasciati quegli elementi qualitativi che hanno portato ad un miglioramento della qualità della vita lavorativa¹⁰⁶ e personale¹⁰⁷ e che si riflettono positivamente sull’ambiente e sulla qualità delle prestazioni lavorative. Questi aspetti di benessere organizzativo si è cercato di quantificarli¹⁰⁸ attraverso l’individuazione di alcuni indicatori di “efficienza e produttività” (paragrafo 3.6.5).

3.6.2 Campo di azione “Orari”: Part-time

Descrizione misura: *“consentire ai dipendenti una più stabile pianificazione dei tempi della famiglia....prevedendo che l’eventuale concessione del part-time abbia un orizzonte temporale di 3 anni, a meno di richieste diverse del dipendente”- Report “Piano delle attività” Cassa Rurale di Fiemme.*

La Cassa Rurale ha previsto all’interno del campo di azione “Orari” l’azione del “Part-time”. L’azione di *Family Audit* non prevede la concessione di nuovi part-time, ma solo l’allungamento dell’orizzonte temporale a

¹⁰⁶ Si fa riferimento ad aspetti quali la maggior soddisfazione e motivazione delle telelavoratrici, la maggior concentrazione, la migliore organizzazione dei tempi di lavoro, la possibilità di autogestirsi avendo quella libertà individuale di fermarsi e ricominciare il lavoro quando riesce meglio, il risparmio di tempo, la riduzione degli spostamenti quotidiani, la riduzione delle assenze.

¹⁰⁷ Esempi: tranquillità, minore stress, maggior tempo trascorso con i figli.

¹⁰⁸ La rilevazione qualitativa di questi elementi è avvenuta, invece, tramite la somministrazione del questionario.

tre anni nel caso di concessione, in particolare, dopo il rientro dalla maternità. Nel 2014 sono ben 8 le dipendenti che godono del contratto part-time a 3 anni.

I risultati attesi dall'implementazione di questa misura *Family Audit* auspicano ad una maggior soddisfazione del personale, che può organizzarsi nel medio termine, così come alla maggior serenità vissuta dalle lavoratrici in relazione alla diminuita "precarietà" del part-time¹⁰⁹.

Il vero beneficio economico che la Cassa Rurale ottiene dall'implementazione di questa misura deriva, però, dalla nuova durata richiesta nella concessione part-time. Le dipendenti che usufruiscono di tale azione presentano tutte un contratto part-time con una durata pari o superiore al 67% (pari a 5 ore al mattino e 2,5 al pomeriggio). La flessibilità è richiesta nel contratto domandando alle dipendenti la disponibilità di un massimo di 20 rientri pomeridiani all'anno ($20 \times 2,5$ ore) necessari all'istituto di credito per coprire i periodi di ferie. Al pari del telelavoro, la nuova condizione richiesta del tempo parziale ha permesso alla Cassa Rurale di aumentare l'operatività delle dipendenti in questione, evitando l'ipotesi di ricorrere al reclutamento di nuove risorse.

Iniziando dalle voci di costo da imputare nella sezione "costi" a conto economico, l'istituto di credito a fronte della nuova flessibilità richiesta nel contratto part-time sostiene un costo del lavoro delle dipendenti considerato maggiore perché le ore lavorate sono aumentate. Il costo è pari alla somma effettiva del numero di rientri pomeridiani svolti dalle lavoratrici nel 2014 (167 ore) moltiplicato per il costo unitario, ottenuto dalla media dei costi orari delle singole dipendenti ponderati per le rispettive ore svolte (€ 24,48).

Per completezza, ad esso si aggiunge la spesa di realizzazione della procedura e per comunicazione interna legata alla misura *Family Audit* pari a € 91,50¹¹⁰.

La tabella 3.6.2.1 mostra il riepilogo delle voci di costo appena calcolate. La cifra pari a € 4.179,66 è ascritta a conto economico nella sezione costi come voce "aumento dei costi connessi all'investimento in part-time".

Tabella 3.6.2.1 Riepilogo costi connessi all'investimento in part-time – Anno 2014

	Ore	Valore monetario	Totale
Aumento costi connessi all'investimento in part-time			
Costo del lavoro part-time			
Ore lavorate in più grazie all'allungamento della durata part-time (2,5 h*20 gg)	167	€ 24,48	€ 4.088,16
Totale	167	€ 24,48	€ 4.088,16
Costi realizzazione procedura e comunicazione interna			€ 91,50
Totale PART-TIME			€ 4.179,66

Per calcolare le voci di ricavo da imputare nello schema di conto economico anche per il part-time valgono gli stessi ragionamenti effettuati per il calcolo dei ricavi ottenuti dallo strumento del telelavoro.

Innanzitutto, la Cassa Rurale ha ottenuto due contributi dall'Agenzia del Lavoro¹¹¹ (Tabella 3.6.2.2) per la trasformazione di rapporti di lavoro da tempo pieno in tempo parziale ognuno pari a € 3.000,00 lordi (erogati in 2 rate annuali posticipate che maturano dalla data di trasformazione).

¹⁰⁹ La possibilità di mantenimento dell'orario ridotto fino all'introduzione della misura *Family Audit* veniva rinnovata a contratto di anno in anno. C'è da tener presente che nessun part-time è stato disdetto negli anni dalla Cassa Rurale. Anche i contratti rinnovati di anno in anno garantiscono una buona sicurezza sulla possibilità di mantenimento dell'orario ridotto. L'orizzonte temporale a 3 anni diventa più che altro una formalità che assicura una piccola garanzia in più.

¹¹⁰ La quota annuale da imputare è stata ottenuta sulla base del costo totale triennale preventivato dalla Cassa Rurale, calcolato moltiplicando le ore dedicate (7,5 ore) alla realizzazione per il costo orario del soggetto responsabile.

¹¹¹ Il part-time viene incentivato dall'Agenzia del Lavoro solo come *extrema ratio*, con contributi più contenuti di quelli ammessi per la flessibilità. Rappresenta uno strumento di conciliazione nella misura in cui risponde ad esigenze conciliative che non possono trovare una migliore soluzione, ma non è sicuramente considerato uno strumento privilegiato.

Tabella 3.6.2.2 Contributi Intervento n.5 – Agenzia del Lavoro – Anni 2014 e 2015

		2014	2015
Intervento n.5 - Part-time per motivi di cura			
	Contributo 1 - Agenzia del Lavoro	€ 1.500,00	€ 1.500,00
	Contributo 2 - Agenzia del Lavoro	€ 1.500,00	€ 1.500,00
	Totale	€ 3.000,00	€ 3.000,00

Gli incrementi del part-time con i rientri pomeridiani possono essere considerati dal punto di vista della crescita professionale, un'ulteriore occasione di apprendimento continuo (*lifelong learning* sul campo). Per quantificare tale processo di crescita lo si ipotizza pari ad un corso di aggiornamento della durata di 30 ore moltiplicate per il costo medio unitario del responsabile che impartisce la formazione (€ 33,00) (Tabella 3.6.2.3).

La flessibilità richiesta nella concessione del part-time consente alla Cassa Rurale di sfruttare la maggior operatività delle dipendenti. Al fine di soddisfare tale bisogno, vale a dire il mantenimento di un certo livello di produttività, l'allungamento del part-time evita alla banca la valutazione di ipotesi alternative quali ad esempio l'assunzione di una nuova risorsa¹¹² (Tabella 3.6.2.3), per altro incompatibile con le variabili di contesto¹¹³.

Il venir meno dei costi legati ad una nuova assunzione (costi per il reclutamento, per la formazione e costo del lavoro della nuova risorsa) rappresenta il beneficio economico avuto grazie alla misura *Family Audit* implementata. In caso di nuova assunzione, l'attività di reclutamento avrebbe comportato un costo pari alle ore che il responsabile al *recruiting* avrebbe dovuto dedicare a tale attività, ipotizzate pari a 25, per il suo costo unitario (€ 23,50).

I costi di formazione, calcolati come il prodotto delle ore che il responsabile della formazione dedica alla formazione del nuovo assunto (si ipotizza un corso di formazione di 2 settimane - 37,5 ore settimanali¹¹⁴) per il suo costo unitario (€ 33,00) sarebbero state pari a € 1.485,00.

Infine, il costo del lavoro della nuova risorsa è il valore congruente al numero di rientri pomeridiani effettuato dalle dipendenti nell'anno 2014 (167 ore) moltiplicate per il costo unitario, ottenuto dalla media dei costi orari delle singole dipendenti ponderati per le rispettive ore svolte (€ 24,48).

La tabella 3.6.2.3 mostra il riepilogo delle voci di ricavo espresse in termini di maggiori ricavi e minori costi. Si ipotizza che la Cassa Rurale ottenga nel 2014 un ricavo totale per part-time pari € 10.150,66. Essa è ascritta nello schema di conto economico nella sezione ricavi come voce "aumento ricavi connessi all'investimento in part-time" (€ 3.990,00) e "riduzione costi connessi all'investimento in part-time" (€ 6.160,66).

Tabella 3.6.2.3 Riepilogo ricavi generati dall'introduzione del part-time – Anno 2014

		Ore	Valore monetario	Totale
Aumento ricavi connessi all'investimento in part-time				
	Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.5)	2	€ 1500	€ 3.000,00
	Crescita professionale progressiva sul campo (<i>Longlife learning</i>)	30	€ 33,00	€ 990,00
	Totale			€ 3.990,00
Riduzione costi connessi all'investimento in part-time				
Ipotesi nuova assunzione				
	Costo reclutamento nuova risorsa	25	€ 23,50	€ 587,50
	Costo formazione nuova risorsa	45	€ 33,00	€ 1.485,00
	Costo del lavoro nuova risorsa	167	€ 24,48	€ 4.088,16
	Totale			€ 6.160,66
Totale PART-TIME				€ 10.150,66

¹¹² In alternativa, la richiesta ai dipendenti di effettuare più ore di straordinario.

¹¹³ Congiuntura economica ed esigenza di razionalizzazione del personale.

¹¹⁴ $37,5 * 2 = 75$. Di queste 75 ore, una parte (30 h) viene scorporata ed attribuita alla crescita professionale progressiva delle dipendenti part-time (*lifelong learning* sul campo). Le ore di formazione da imputare nel costo formazione personale sostitutivo risultano quindi pari a 45 (= 75 - 30).

3.6.3 Campo di azione “Sviluppo del personale”: Rientro dalla maternità

Descrizione misura: *“disciplinare e implementare un processo di agevolazione al rientro e di tutoraggio per le lavoratrici al termine del congedo di maternità, al fine di sostenere le neo-mamme nella fase delicata di rientro al lavoro”- Report “Piano delle attività” Cassa Rurale di Fiemme.*

La Cassa Rurale ha previsto all'interno del campo di azione “Sviluppo del personale” l'azione del “Rientro dalla maternità”, vale a dire un processo di agevolazione al rientro per le lavoratrici al termine del congedo di maternità. Nel corso del 2014, tre sono le dipendenti che hanno beneficiato di questa misura.

L'obiettivo di tale misura consiste nell'affiancare un tutor alla collaboratrice, assente durante il periodo della maternità, nel suo rientro. Il tutoraggio al rientro è un percorso di inserimento della durata di una settimana in cui la dipendente rientrante ha la possibilità di incontrare i vari servizi e uffici che hanno più ineranza con il suo lavoro, permettendole di ricevere un aggiornamento professionale generale. Il percorso di tutoraggio diventa necessario non solo perché gli aggiornamenti operativi sono molto frequenti, ma per garantirle un rientro più *soft*, avendo la possibilità di riallacciare le relazioni con i colleghi. Lo scopo di questa azione è, infatti, quella di favorire un più rapido ed efficace rientro della lavoratrice in questione ed, in generale, migliorare il clima di lavoro.

Esso viene concepito dalla Cassa Rurale come un vero e proprio investimento dell'azienda. In alternativa, in assenza di tale percorso, alla dipendente non le si darebbe la possibilità di ricevere un aggiornamento generale ma le si chiederebbe soltanto un allineamento rispetto all'operatività strettamente richiesta al suo ruolo.

Il percorso di tutoraggio consente il raggiungimento della piena o quasi operatività in minor tempo rispetto al tempo che avrebbe, invece, impiegato per conseguire un allineamento operativo in maniera autonoma. In caso di apprendimento autonomo, la dipendente avrebbe occupato senza dubbio più ore per ripristinare la situazione di normale attività lungo un arco temporale più esteso.

Esso incide sulla produttività della dipendente sia in termini qualitativi (la dipendente riceve un aggiornamento completo e non limitato al suo ruolo) sia temporali (la dipendente riuscirà a raggiungere la piena operatività in minor tempo).

Il beneficio economico che la Cassa Rurale ottiene, emerge proprio dalla differenza fra questi due diversi scenari. In aggiunta, la perdita di *know-how* per l'istituto di credito risulta limitata perché la dipendente, consapevole di un reinserimento aziendale molto più *soft*, sarà maggiormente invogliata a mantenere il suo incarico professionale e scartare la malgradita ipotesi dell'abbandono. Questo rappresenta per la Cassa Rurale un altro beneficio importante che però, in questo contesto, non è possibile misurare.

Le voci di costo da inserire nella sezione “costi” a conto economico sono quelli relativi al costo per il tutoraggio al rientro e a quello della dipendente rientrante dalla maternità (Tabella 3.6.3.1). Il processo di agevolazione al rientro viene stimato come un corso di aggiornamento pari circa a 25 ore. Dato che nel 2014 le dipendenti rientrate dalla maternità sono tre, i costi di formazione saranno pari a € 2.475,00, il prodotto cioè tra le ore necessarie per impartire 3 tutoraggi al rientro ($25 \times 3 = 75$ ore) e il costo medio orario dei tutor interni responsabili della formazione (€ 33,00).

Durante il percorso di tutoraggio, la Cassa Rurale sostiene anche il costo del lavoro della collaboratrice rientrante dalla maternità. Per calcolarlo si prendono a riferimento le ore delle tre dipendenti impegnate nell'attività di aggiornamento (25 ore ciascuna) e le si moltiplica per il costo medio unitario ottenuto dalla media dei costi orari delle singole dipendenti riferiti al 2014.

La tabella 3.6.3.1 mostra il riepilogo delle voci di costo appena calcolate. La cifra pari a € 4.147,50 è ascritta a conto economico nella sezione costi come voce “aumento dei costi connessi all'investimento nel buon rientro”.

Tabella 3.6.3.1 Riepilogo costi connessi all'investimento nel buon rientro – Anno 2014

	Ore	Valore monetario	Totale
Aumento costi connessi all'investimento nel buon rientro			
Costo del lavoro durante il percorso di tutoraggio			
Costo del lavoro delle dipendenti rientrate dalla maternità	75	€ 22,30	€ 1.672,50
Costo del lavoro dei tutor interni delegati al percorso formativo	75	€ 33,00	€ 2.475,00
Totale BUON RIENTRO			€ 4.147,50

Per quanto riguarda i ricavi da imputare a conto economico (Tabella 3.6.3.2), questi sono quantificabili come i costi che sarebbero sorti nella circostanza in cui le dipendenti, rientranti dalla maternità, avrebbero eseguito un allineamento operativo senza il percorso di tutoraggio. Le ore ipotizzate per conseguire tutti gli aggiornamenti necessari si stimano circa pari a 60. Esse moltiplicate per il costo medio unitario ottenuto dalla media dei costi orari delle singole dipendenti riferiti al 2014 (€ 22,30), conducono al costo che la Cassa Rurale avrebbe sostenuto senza l'introduzione di questa misura *Family Audit* (€ 4.014,00).

Esso è ascritto nello schema di conto economico nella sezione ricavi come voce "riduzione costi connessi all'investimento in buon rientro" (€ 4.014,00).

Tabella 3.6.3.2 Riepilogo ricavi connessi all'investimento in buon rientro – Anno 2014

	Ore	Valore monetario	Totale
Riduzione costi connessi all'investimento in buon rientro			
Costo del lavoro senza percorso di tutoraggio ma autoapprendimento			
Costo del lavoro delle dipendenti rientrate dalla maternità	180	€ 22,30	€ 4.014,00
Totale BUON RIENTRO			€ 4.014,00

3.6.4 Campo di azione "Orari": Flessibilità

Descrizione misura: *"incrementare le possibilità di conciliazione nella fascia pomeridiana senza inficiare l'apertura al pubblico prevedendo la flessibilità nell'orario pomeridiano dei dipendenti assicurando comunque la presenza negli orari di apertura al pubblico (14.30 - 16.00). Quindi 1 ora di flessibilità in ingresso/uscita"- Report "Piano delle attività" Cassa Rurale di Fiemme.*

La Cassa Rurale ha previsto all'interno del campo di azione "Orari" la misura della "Flessibilità". Si tratta dell'iniziativa considerata dai dipendenti e dalla stessa Cassa Rurale la più importante fra quelle introdotte tramite la certificazione *Family Audit*, perché è lo strumento per eccellenza per poter conciliare la vita privata con quella professionale.

Come previsto dal "Piano delle attività", essa viene introdotta a partire dal primo aprile 2014 e si rivolge a tutti i dipendenti della banca, in particolare agli impiegati, in quanto i quadri già per contratto godono della possibilità di gestire l'orario giornaliero in maniera flessibile.

La misura prevede l'opportunità di aumentare la flessibilità oraria nella fascia pomeridiana, prevedendo l'entrata in anticipo in flessibilità e senza giustificazione alle 14.00. L'entrata al pomeriggio è prevista quindi fra le 14.00 e le 14.30, con conseguente possibilità di uscita fra le 16.30 e le 17.00. L'aumento di flessibilità, con entrata antecedente alle 14.00, è concordata con il proprio responsabile, in modo da garantire la copertura dei vari servizi, uffici e filiali ed utilizzata in caso di particolari esigenze di conciliazione, quindi non in maniera sistematica.

La previsione nel piano della flessibilità mattutina (flessibilità di 15 minuti in ingresso – uscita nella fascia mattinata per i dipendenti impegnati in attività di back office/amministrativi di sede) non è stata, invece, realiz-

zata per evitare disuguaglianze nella possibilità di attuazione e disservizi dovuti a mancanza di copertura, ma concessa solo a chi ne ha fatto richiesta per motivi di cura, rispondendo così a specifiche esigenze (ad esempio la consegna o il ritiro dei bambini all'asilo o scuola).

Dal punto di vista dei costi di implementazione, essa risulta un'azione poco onerosa per la Cassa Rurale perché richiede un investimento sia monetario sia temporale esiguo. L'unica voce di costo da imputare a conto economico viene identificata come quella legata al costo di realizzazione della procedura e per modifiche al programma di rilevazione presenze. La quota annuale (€167,67) è stata ottenuta sulla base del costo totale triennale preventivato dalla Cassa Rurale, calcolato moltiplicando le ore dedicate (12,5 ore) alla realizzazione della procedura e del programma per il costo orario del soggetto responsabile.

La tabella 3.6.4.1 mostra l'importo pari a € 167,67 da imputare a conto economico nella sezione costi come voce "aumento dei costi connessi all'investimento in flessibilità".

Tabella 3.6.4.1 Costi connessi all'investimento in flessibilità – Anno 2014

	Ore	Valore monetario	Totale
Aumento costi connessi all'investimento in flessibilità			
Costo realizzazione procedura e per modifiche programma rilevazione presenze			€ 167,67
Totale FLESSIBILITÀ			€ 167,67

La flessibilità oltre ad essere, come già ribadito più volte, una delle misure più apprezzate dai dipendenti¹¹⁵ rappresenta un elemento prezioso per la stessa Cassa Rurale. Essa è, quindi, un valore per l'azienda e contribuisce al miglioramento delle sue performance organizzative ed economiche.

Nello schema di costi e ricavi, per quantificare effettivamente l'eventuale esistenza di benefici economici, una strada possibile è stata quella di verificare se la flessibilità avesse portato negli anni della certificazione ad una riduzione dei costi legati ai permessi (intesi come visita medica e malattia retribuita), anche in ragione del fatto che uno dei risultati attesi dalla Cassa Rurale era proprio la riduzione della richiesta permessi.

Tuttavia, questo indicatore di "efficienza e produttività" non può essere attribuito ad una sola misura *Family Audit*, in questo caso la flessibilità, ma piuttosto è frutto dell'insieme aggregato di più misure di conciliazione implementate dall'organizzazione.

È praticamente impossibile determinare una stretta correlazione tra la singola azione introdotta e gli effetti da essa derivanti perché essi possono essere il risultato di molteplici azioni. La riduzione della richiesta permessi, ad esempio, è stata frutto non solo dell'introduzione della flessibilità ma è stata quasi sicuramente introdotta da altre misure della Cassa Rurale come quelle trattate precedentemente (telelavoro, part-time, buon rientro).

Sulla base di questa considerazione l'elemento di risparmio, ottenuto grazie alla flessibilità (che rappresenterebbe la voce di ricavo per questa azione), è stato considerato, nello schema di analisi costi e ricavi, parte inscindibile del risparmio potenziale massimo ipotizzabile risultato dell'insieme aggregato delle misure *Family Audit* trattate.

3.6.5 Indicatori di "efficienza e produttività"

Il confronto tra "costi" e "ricavi", strettamente connessi alle singole azioni *Family Audit* analizzate, ha permesso di giungere ad una differenza positiva pari a € 5.734,86 (Tabella 3.6.6.1). La cifra rappresenta quello che può essere considerato il potenziale risparmio che la Cassa Rurale ha ottenuto grazie all'implementazione delle 4 misure in questione.

Oltre all'elemento di risparmio citato, ulteriori benefici economici riconducibili ai risparmi di costo avuti a seguito della riduzione della richiesta permessi (intesi come visita medica e malattia retribuita) e dello straordi-

¹¹⁵ La flessibilità facilita l'organizzazione del tempo di lavoro dei dipendenti, inducendo così ad un aumento della loro soddisfazione. Inoltre incentiva la fidelizzazione del lavoratore in quanto la percezione di sentire ascoltare le proprie esigenze aumenta l'attaccamento al posto di lavoro.

nario si sono verificati e possono essere conseguenza della certificazione *Family Audit*. Queste voci di costo possono essere intese come degli indicatori che misurano l'efficienza e la produttività.

Per il calcolo degli indicatori, da inserire nello schema di conto economico, si sono calcolate le variazioni di costo in permessi (visita medica e malattia retribuita) e straordinari ottenute confrontando le voci tra il periodo 2009 – 2013¹¹⁶ e 2014. Per entrambi gli scenari, il costo medio unitario, attribuito rispettivamente alla categoria quadri e impiegati¹¹⁷, è stato ottenuto dalla media dei costi unitari di ciascun quadro o impiegato dell'anno 2014. Il costo medio unitario per la qualifica quadri risulta essere così pari a € 48,06 mentre quello degli impiegati a € 29,09.

Per quanto riguarda i permessi richiesti dai dipendenti per visita medica (Tabella 3.6.5.1), il costo totale per il periodo 2009-2013 risulta pari a € 10.309,61. Tale costo è ottenuto dalla somma del costo totale in visita medica dei quadri (€ 3.669,29) e degli impiegati (€ 6.640,32), ciascuno prodotto della stima delle ore totali prese in permesso nel periodo 2009–2013 (pari a 76,35 ore per i quadri e 228,25 ore per gli impiegati) per il loro costo unitario 2014 (€ 48,06 quadri e 29,09 impiegati).

Tabella 3.6.5.1 Variazione costi richieste permesso per visita medica – Anno 2014

	Dipendenti	Media ore e Media per qualifica	Ore	Costo unitario 2014	Costo totale
VISITA MEDICA					
2009 -2013					
Qualifica					
Quadro	25	3,05	76,35	€ 48,06	€ 3.669,29
Impiegato	52	4,39	228,25	€ 29,09	€ 6.640,32
Totale					€ 10.309,61
2014					
Qualifica					
Quadro			81,96	€ 48,06	€ 3.938,70
Impiegato			173,89	€ 29,09	€ 5.058,78
Totale					€ 8.997,48
Δ Visita medica					
Qualifica					
Quadro			-5,61	€ 48,06	€ - 269,40
Impiegato			54,36	€ 29,09	€ 1.581,54
Totale					€ 1.312,14

In particolare, per determinare il numero delle ore accumulate in permessi da ogni qualifica nell'arco temporale 2009 - 2013, la disponibilità del dettaglio delle ore di visita medica effettuate da ciascun dipendente in ogni anno (dal 2009 al 2013) ha permesso di arrivare alla media del numero di ore richieste da ciascun soggetto negli anni 2009-2013. Dalla media di questi dati si è calcolata poi una media generale per qualifica uguale a 3,05 ore per quadri e 4,39 per impiegati.

Questi valori moltiplicati per il numero di impiegati (52) e quadri (25) ha portato alla stima del numero di ore richieste in visita medica nell'arco temporale 2009–2013 (tabella 3.6.5.1) pari a 76,35 per i quadri ($3,054 \cdot 25$) e 228,25 per gli impiegati ($4,39 \cdot 52$).

¹¹⁶ Il periodo 2009 – 2013 comprende gli anni antecedenti alla scelta della Cassa Rurale di intraprendere il percorso di certificazione *Family Audit* (2009 - 2010 – 2011) e le prime due annualità del certificato base (2012 -2013), biennio in cui le azioni previste nel "Piano delle attività" sono ai primi stadi d'implementazione. Il 2014 è l'anno in cui le azioni si ipotizzano abbiano raggiunto lo stadio di consolidamento più elevato, ragione per cui è stato preso come anno di riferimento.

¹¹⁷ Nell'analisi dei permessi, non sono state prese in considerazione, perché esigue, le ore fatte dai dirigenti.

Nel 2014 il costo totale per visita medica sostenuto dalla Cassa Rurale è stato pari a € 8.997,48 somma delle 81,96 ore di permesso in visita medica accumulate nel 2014 dai quadri che moltiplicate per il rispettivo costo medio unitario (€ 48,06) danno un costo totale pari a € 3.938,70 e del costo delle 173,89 ore effettuate dagli impiegati pari a 5.058,78 (= 173,89 * € 29,09).

Il confronto tra i costi in visita medica sostenuti nel periodo 2009-2013 e 2014 rileva una differenza pari a € 1.312,14 (€ 10.309,61 - € 8.997,48). Questa variazione positiva è dettata principalmente dalla diminuzione delle ore di permesso richieste dagli impiegati che passano da una media di 228,25 ore nel periodo 2009-2013 a 173,89 nel 2014.

Correlando tale dato all'analisi *in fieri*¹¹⁸, ecco che un'azione legata alla diminuzione delle richieste per visita medica potrebbe rivelarsi essere lo strumento della flessibilità che permettendo al lavoratore un miglioramento della gestione del proprio tempo, porta al verificarsi della minor necessità di richiedere un permesso. Come già sottolineato, la flessibilità è un'iniziativa che si rivolge a tutti i dipendenti della Cassa Rurale, ma in particolare agli impiegati, in quanto i quadri già per contratto godono della possibilità di gestire l'orario giornaliero in maniera flessibile¹¹⁹. La diminuzione delle ore di permesso richieste dagli impiegati nel 2014 può essere quindi ipotizzata un valido riscontro all'opportunità di flessibilità rivolta soprattutto a tale qualifica.

Focalizzando l'attenzione sui permessi richiesti dai dipendenti in termini di malattia retribuita, il delta costi è stato calcolato seguendo lo stesso procedimento di calcolo fatto per la visita medica.

Avendo a disposizione per ciascun dipendente i dati sui permessi per malattia espressi in giorni, per trasformare tale valore in ore si sono moltiplicati i giorni di malattia di ogni soggetto per le rispettive ore lavorative giornaliere previste da contratto¹²⁰.

Per un calcolo dei permessi malattia, quanto più coerente e corretta, si sono esclusi i casi anomali, gli *outliers*, ossia le assenze con malattia superiore a 25 giorni l'anno che, come mostra il grafico si distanziano dagli altri dati disponibili (Grafico 3.6.5.1). Tale soglia è adottata anche dallo staff *Family Audit* per il calcolo degli indicatori da inserire nelle sintesi del Modello di rilevazione dati di ciascuna organizzazione.

Grafico 3.6.5.1 Distribuzione dei giorni malattia retribuita negli anni 2009 -2014



¹¹⁸ In questo frangente, si prendono in considerazione come possibili variabili incidenti solo le azioni *Family Audit* con la consapevolezza che moltissimi altri fattori influiscono sugli indicatori di "efficienza e produttività". Dipende poi dalla soggettività della persona, dalla sua responsabilità, interpretare le azioni di *Family Audit* solo come un qualcosa da poter sfruttare a proprio favore o al contrario strumenti utili ai fini della conciliazione.

¹¹⁹ Le ore di visita medica richieste dai quadri si mantengono in linea (76,35 nel periodo 2009 – 2013 verso gli 81,96 del 2014)

¹²⁰ Ad esempio per un dipendente con contratto lavorativo a tempo pieno, il calcolo è stato effettuato moltiplicando il numero dei giorni medi malattia 2009-2013 * 7,5 ore.

Il costo totale in permessi per malattia retribuita per il periodo 2009-2013 risulta pari a € 61.605,66. Nel dettaglio, il costo dei permessi malattia retribuita per i quadri è pari a € 30.935,05 mentre di € 30.670,60 per gli impiegati. Tali valori sono ottenuti dalla stima delle ore prese in permesso nel periodo 2009 – 2013 (643,73 ore per i quadri e 1.054,27 per gli impiegati) moltiplicate per il costo unitario medio 2014 (€ 48,06 quadri e € 29,09 impiegati).

Anche in questo caso, per determinare le ore medie di malattia per quadri e impiegati nell'arco temporale 2009-2013, si è calcolata una media delle ore malattia effettuate da ciascun dipendente negli anni dal 2009 al 2013 attribuite poi al calcolo della media per qualifica uguale a 25,74 ore per quadri e 20,27 per impiegati. Questi valori moltiplicati per il numero di impiegati (52) e quadri (25) hanno permesso di ottenere la stima del numero di ore di malattia nell'arco temporale 2009 – 2013 pari a 643,73 ore per i quadri (25,74 ore * 25) e 228,25 per gli impiegati 1054,27 (20,27 ore * 52).

Per il 2014 il costo totale per “malattia retribuita” risulta pari a € 58.263,96, € 26.822,64 sono quelli sostenuti per i quadri (558,15 ore * € 48,06) e € 31.441,33 per impiegati (1080,76 ore * € 29,09).

Tabella 3.6.5.2 Variazione costi richieste permesso per malattia retribuita – Anno 2014

	Dipendenti	Media ore - Media per qualifica	Ore	Costo unitario 2014	Costo totale
MALATTIA RETRIBUITA (esclusi i giorni > 25)					
2009 -2013					
Qualifica					
Quadro	25	25,75	643,73	€ 48,06	€ 30.935,05
Impiegato	52	20,27	1.054,27	€ 29,09	€ 30.670,60
Totale					€ 61.605,66
2014					
Qualifica					
Quadro			558,15	€ 48,06	€ 26.822,64
Impiegato			1.080,76	€ 29,09	€ 31.441,33
Totale					€ 58.263,96
Δ Malattia retribuita (esclusi i giorni > 25)					
Qualifica					
Quadro			85,58	€ 48,06	€ 4.112,42
Impiegato			-26,49	€ 29,09	€ - 770,72
Totale					€ 3.341,70

Il confronto tra i costi “permessi malattia retribuita” tra il periodo 2009 - 2013 e 2014 porta ad una differenza pari a € 3.341,70 (€ 61.605,66 - € 58.263,96). Questa variazione positiva è dettata principalmente dalla diminuzione delle ore malattia fatte dai quadri che passano da una 643,73 ore nel periodo 2009 -2013 a 558,15 nel 2014. Tale riduzione porta ad un risparmio per la Cassa Rurale di € 4.112,42 (€ 30.935,05 - € 26.822,64) che compensa il lieve incremento delle ore malattia effettuato nel 2014 dagli impiegati (1.080,76 – 1.054,27 = 26,49 ore).

Nonostante la riduzione dei permessi per malattia debba essere ponderata, legandola a diversi fattori (scelte organizzative, situazioni o variabili esogene) che influiscono sul contesto organizzativo e sulla persona, si può comunque avanzare l'ipotesi di come parte di questo risparmio di costo sia indice del maggior benessere (maggior tranquillità, minore stress...) raggiunto grazie all'introduzione delle azioni *Family Audit*.

L'ultimo indicatore di “efficienza e produttività” analizzato che può essere ricondotto all'azione delle misure *Family Audit* fa riferimento alle ore di straordinario (Tabella 3.6.5.3).

Tabella 3.6.5.3 Variazione costi straordinario – Anno 2014

	Ore	Costo unitario 2014	Costo totale
STRAORDINARI			
2009 -2013			
Qualifica			
Quadro	414,60	€ 48,06	€ 19.924,15
Totale			
2014			
Qualifica			
Quadro	311,00	€ 48,06	€ 14.945,52
Totale			
Δ Straordinari			
Qualifica			
Quadro	103,60	€ 48,06	€ 4.978,63
Totale			€ 4.978,63

Nell'arco temporale 2009-2014 le ore di straordinario pagato dalla Cassa Rurale registrano una flessione in diminuzione. Questo risultato può essere commentato, in qualità di indicatore di "efficienza e produttività", tenendo tuttavia ben presente come negli ultimi anni, vista la situazione economica, anche la Cassa Rurale, al pari di altri istituti di credito e realtà aziendali, ha imposto un maggior controllo sulle ore straordinarie, con giustificata da parte del personale del motivo per cui vengono effettuate.

Il lavoro straordinario viene gestito in Cassa Rurale tramite gli inquadramenti. La maggior parte delle ore straordinarie viene fatta dai dipendenti quadri¹²¹ che hanno mansioni di particolare responsabilità. Per tale ragione, nel calcolo dei costi per straordinario, il costo unitario preso in considerazione è una media annuale dei costi unitari dei dipendenti appartenenti a tale qualifica (48,06 €/ora).

Dal confronto tra il costo straordinario registrato nell'arco temporale 2009–2013, calcolato come la media delle ore effettuate dai quadri nel periodo (414,6 ore) per il loro costo unitario medio 2014 (€ 48,06), e quello avuto nel 2014 pari a € 14.946,66 (= 311 ore * € 48,06), emerge una variazione positiva di € 4.979,02.

Il calo del lavoro straordinario, oltre alla principale motivazione prima espressa, può essere valutato anche come conseguenza delle azioni di conciliazione considerate. La diminuzione delle richieste di straordinario può essere ricondotta all'aumento della flessibilità, così come alla misura del part-time che permette alle dipendenti con orario ridotto di allungare il proprio orario lavorativo (l'aumento di operatività delle dipendenti libera lavoro ad altri colleghi, evitando a questi ultimi di lavorare più ore).

Anche il telelavoro aumenta l'efficienza delle telelavoratrici: la possibilità di lavorare con questa modalità porta le dipendenti ad essere più produttive (maggior concentrazione e maggior tranquillità) e probabilmente a lavorare più ore di quelle previste o non da contratto¹²². Questa maggior operatività ripartita sul lavoro degli altri dipendenti evita a questi altri dipendenti di vedersi accollati maggiori compiti da portare avanti e perciò l'eventualità di dover lavorare più ore. Lo stesso ragionamento può essere riproposto anche per l'azione del buon rientro. Infatti, la dipendente rientrata dalla maternità grazie al percorso di tutoraggio può raggiungere la piena autonomia in minor tempo.

In sintesi, tramite gli indicatori di "efficienza e produttività" è stato possibile quantificare l'esistenza di ulteriori benefici economici, oltre che quelli direttamente connessi a ciascuna azione *Family Audit*, che sono frutto dell'intero impianto di certificazione *Family Audit* attuato.

¹²¹ Le ore che i quadri lavorano in più vengono registrate in automatico come straordinario che poi possono scegliere di recuperarle con la flessibilità. Ciò non vale per gli impiegati che nel momento in cui effettuano straordinari devono richiedere l'autorizzazione al proprio responsabile.

¹²² Da ricordare come, grazie al telelavoro, una dipendente ha allungato il proprio tempo lavorativo settimanale.

L'elemento di risparmio ottenuto, pari a € 9.632,46, è imputato nella voce "ricavi" a conto economico sotto la voce "riduzione dei costi generati dal miglioramento degli indicatori di efficienza e produttività".

Tabella 3.6.5.4 Riepilogo ricavi connessi al miglioramento degli indicatori di "efficienza e produttività" – Anno 2014

	Ore	Costo unitario 2014	Costo totale
Riduzione dei costi generati dal miglioramento degli indicatori di efficienza e produttività			
Visita medica			
2009-2013			
Quadro	76,35	€ 48,06	€ 3.669,29
Impiegato	228,25	€ 29,09	€ 6.640,32
Totale visita medica 2009-2013			€ 10.309,61
2014			
Quadro	81,96	€ 48,06	€ 3.938,70
Impiegato	173,89	€ 29,09	€ 5.058,78
Totale visita medica 2014			€ 8.997,48
Δ Visita medica (= totale visita medica 2009/2013 - totale visita medica 2014)			€ 1.312,13
Malattia retribuita (esclusi i giorni > 25)			
2009-2013			
Quadro	643,73	€ 48,06	€ 30.935,05
Impiegato	1054,27	€ 29,09	€ 30.670,60
Totale malattia retribuita 2009-2013			€ 61.605,66
2014			
Quadro	558,15	€ 48,06	€ 26.822,64
Impiegato	1080,76	€ 29,09	€ 31.441,33
Totale malattia retribuita 2014			€ 58.263,96
Δ Malattia retribuita (= tot. malattia retribuita 2009/2013 - totale malattia retribuita 2014)			€ 3.341,70
Straordinari			
2009-2013			
Quadro	414,60	€ 48,06	€ 19.924,15
2014			
Quadro	311,00	€ 48,06	€ 14.945,52
Δ Straordinari (= straordinari 2009/2013 – straord. 2014)			€ 4.978,63
Totale INDICATORI DI EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ			€ 9.632,46

Di seguito, si riporta lo schema di “conto economico della conciliazione” in forma aggregata (Tabella 3.6.5.5). Il conto mostra come la Cassa Rurale grazie alle 4 misure di *Family Audit* ottenga un risparmio pari € 5.734,86. A questo elemento l'aggiunta degli indicatori di “efficienza e produttività” permettono poi di arrivare alla stima del massimo risparmio potenziale, ipotizzabile per l'istituto di credito, pari a € 15.367,32.

Tabella 3.6.5.5 “Conto economico della conciliazione” aggregato – Anno 2014

	COSTI
	Totale
Certificazione Family Audit: consulenza e valutazione	€ 1.485,71
Gestione del progetto Family Audit	€ 557,71
TELELAVORO	
Aumento costi connessi all'investimento in telelavoro	
Installazione postazione di telelavoro	€ 623,44
Canoni servizi	€ 2.026,00
Costo del lavoro telelavoratrici	€ .870,64
Progettazione, implementazione e regolamentazione telelavoro	€ 315,30
Totale TELELAVORO	€ 11.835,38
PART-TIME	
Aumento costi connessi all'investimento in part-time	
Costo del lavoro part-time	€ 4.088,16
Costi realizzazione procedura e comunicazione interna	€ 91,50
Totale PART-TIME	€ 4.179,66
BUON RIENTRO	
Aumento costi connessi all'investimento nel buon rientro	
Costo del lavoro durante il percorso di tutoraggio	€ 4.147,50
Totale BUON RIENTRO	€ 4.147,50
FLESSIBILITÀ	
Aumento costi connessi all'investimento in flessibilità	
Costo realizzazione procedura e per modifiche programma rilevazione presenze	€ 167,67
Totale FLESSIBILITÀ'	€ 167,67
TOTALE COSTI	€ 22.373,64

	RICAVI
	Totale
TELELAVORO	
Aumento ricavi connessi all'investimento in telelavoro	
Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.11)	€ 773,20
Crescita professionale progressiva sul campo (<i>Longlife learning</i>)	€ 1.650,00
Riduzione costi connessi all'investimento in telelavoro	
Ipotesi nuova assunzione	€ 11.520,64
Totale TELELAVORO	€ 13.943,84
PART-TIME	
Aumento ricavi connessi all'investimento in part-time	
Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.5)	€ 3.000,00
Crescita professionale progressiva sul campo (<i>Longlife learning</i>)	€ 990,00
Riduzione costi connessi all'investimento in part-time	
Ipotesi nuova assunzione	€ 6.160,66
Totale PART-TIME	€ 10.150,66
BUON RIENTRO	
Riduzione costi connessi all'investimento in buon rientro	
Costo del lavoro senza percorso di tutoraggio ma autoapprendimento	€ 4.014,00
Totale BUON RIENTRO	€ 4.014,00
TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit	€ 28.108,50
RISPARMIO POTENZIALE generato dalle 4 misure di Family Audit (TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit - TOTALE COSTI)	€ 5.734,86
TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit	€ 28.108,50
Riduzione dei costi generati dal miglioramento degli indicatori di efficienza e produttività	€ 9.632,46
TOTALE RICAVI	€ 37.740,96
RISPARMIO POTENZIALE MASSIMO IPOTIZZABILE (TOTALE RICAVI - TOTALE COSTI)	€ 15.367,32

3.6.6 Commento ai risultati ottenuti

Come già sottolineato nell'introduzione al paragrafo, l'obiettivo sotteso al presente caso di studio è stato quello di dimostrare come questo tipo di investimenti di sostegno alla famiglia sia vantaggioso non solo per i dipendenti, ma porti ad effetti economici positivi anche per la stessa azienda. La predisposizione di uno schema di conto economico (Tabella 3.6.6.1) ha permesso di evidenziare tali risultati positivi, attribuendo loro un valore monetario. È necessario sottolineare come lo schema di analisi costi e ricavi abbia tentato di misurare soltanto una parte degli effetti positivi derivanti dal *Family Audit*, quelli economici appunto, che vanno a sommarsi agli effetti positivi qualitativi, rilevati nel caso di studio tramite il questionario.

Il risparmio generato dalle quattro misure di *Family Audit* considerate (€ 5.734,86) rileva come questi strumenti di analisi organizzativa sono sostenibili ed economicamente vantaggiosi. La Cassa Rurale può essere un esempio di come alcune iniziative possono essere introdotte da tutte le aziende senza grande impegno economico e come le spese, inizialmente sostenute per l'implementazione delle misure, siano facilmente ammortizzabili nel breve periodo.

Sintetizzando, ecco che i benefici ottenuti dalla banca sono stati misurati in relazione:

- al maggior numero di ore lavorate grazie al telelavoro e alla nuova modalità di part-time che assieme hanno permesso a chi ha esigenze di carichi di cura (figli o altri familiari) di mantenere i loro ruoli di responsabilità e incentivare la loro crescita professionale (*lifelong learning* sul campo);
- all'aumentata disponibilità della Cassa Rurale di ricercare soluzioni flessibili rispetto alle esigenze dei dipendenti e viceversa¹²³;
- alla maggior frequenza del ritorno in Cassa Rurale delle madri dopo il congedo di maternità che sperimentano la consapevolezza della maggior attenzione verso il tema della genitorialità da parte della propria azienda (percorso di tutoraggio);
- all'abbassamento dei costi per sostituzioni e reclutamento di nuove risorse (la maggior capacità di trattenerle le proprie risorse umane comporta un abbattimento dei costi di turnover e ha ricadute positive anche in termini di attrattività dell'istituto di credito e rafforzamento della propria immagine).

In aggiunta a questo elemento di potenziale risparmio, gli indicatori di "efficienza e produttività" espressi in termini di riduzione delle richieste di permesso e ore di straordinario hanno concesso poi di giungere alla stima del massimo risparmio potenziale ipotizzabile per l'istituto di credito pari a € 15.367,32. Questo valore può essere in qualche modo espressione anche di quegli effetti non direttamente quantificabili, straordinariamente importanti, quali l'aumento di motivazione, la lealtà, la soddisfazione, il minor stress dei lavoratori. Questo elemento di risparmio può essere interpretato come una misura di redditività sull'investimento effettuato dalla Cassa Rurale nel sostegno alla famiglia.

Un fattore importante da considerare per il successo dell'attuazione delle misure è però la cultura aziendale e, in particolare, l'accettazione dei bisogni familiari da parte di un contesto talvolta scettico. Non ci può essere, infatti, benessere organizzativo senza un parallelo sviluppo culturale che sappia concepire i nuovi ruoli all'interno della società, alternativi rispetto a quelli tradizionali. Dato che la cultura cresce con l'informazione e la formazione numerose sono le iniziative della Cassa Rurale volte a sostenere il valore della conciliazione e delle pari opportunità (al valore economico delle donne in azienda). Il *Family Audit* ha permesso di creare quel terreno fertile per la costruzione di una cultura attenta alla conciliazione famiglia e lavoro.

Concludendo. Alla luce dei risultati ottenuti si può quindi confermare l'esistenza di una correlazione positiva tra le azioni di conciliazione attuate e i benefici registrati di natura sia economica sia produttiva. Ciò permette di rispondere alle domande inizialmente poste affermando che:

- a) lo standard *Family Audit*, se correttamente attuato, contribuisce nel medio lungo termine al conseguimento di benefici economici effettivamente misurabili da parte dell'organizzazione certificata;
- b) la certificazione accresce realmente il valore economico dell'azienda, arrivando addirittura a poter essere concepita come fonte di vantaggio competitivo in termini di miglior immagine e maggior riconoscibilità.

¹²³ La maggior disponibilità dei dipendenti di venire incontro alle esigenze della stessa Cassa Rurale.

Tabella 3.6.6.1 “Conto economico della conciliazione” dettaglio – Anno 2014

COSTI			
	Quantità/ Ore	Valore monetario in €	Totale in €
Certificazione Family Audit: consulenza e valutazione			
Attività di consulenza per certificazione FA			800,00
Attività di valutazione per certificazione FA			685,71
Totale			1.485,71
Gestione del progetto Family Audit			
Attività di gestione del progetto FA - referente interna			240,23
Attività di gestione del progetto FA - gruppo di lavoro interno			317,49
Totale CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT			557,71
TELELAVORO			
Aumento costi connessi all'investimento in telelavoro			
Installazione postazione di telelavoro			
Computer portatile	2	213,12	426,24
Stampante	2	47,80	95,60
Documento di valutazione del rischio nell'uso dei videoterminali	1	50,00	50,00
Telefono cellulare	2	25,80	51,60
Totale		336,72	623,44
Canoni servizi			
Token per collegamento rete aziendale	2	220,00	440,00
Rilascio partita di token successiva alla prima	1	50,00	50,00
Telefono cellulare (€ 39,00 al mese)	2	468,00	936,00
Linea dati (tariffa "power" € 25,00 al mese)	2	300,00	600,00
Totale		1.038,00	2.026,00
Costo del lavoro telelavoratrici			
Ore lavorate in più grazie al telelavoro	314	28,25	8.870,64
Totale	314	28,25	8.870,64
Progettazione, implementazione e regolamentazione telelavoro	15	21,02	315,30
Totale TELELAVORO			11.835,38
PART-TIME			
Aumento costi connessi all'investimento in part-time			
Costo del lavoro part-time			
Ore lavorate in più grazie all'allungamento della durata part-time (2,5 h*20 gg)	167	24,48	4.088,16
Totale	167	24,48	4.088,16
Costi realizzazione procedura e comunicazione interna			€ 91,50
Totale PART-TIME			4.179,66
BUON RIENTRO			
Aumento costi connessi all'investimento nel buon rientro			
Costo del lavoro durante il percorso di tutoraggio			
Costo del lavoro delle dipendenti rientrate dalla maternità	75	22,30	1.672,50
Costo del lavoro dei tutor interni delegati al percorso formativo	75	33,00	2.475,00
Totale BUON RIENTRO			4.147,50
FLESSIBILITÀ			
Aumento costi connessi all'investimento in flessibilità			
Costo procedura e per modifiche programma rilevazione presenze			167,67
Totale FLESSIBILITÀ			167,67
TOTALE COSTI			22.373,64

		RICAVI	
	Ore	Valore monetario in €	Totale in €
TELELAVORO			
Aumento ricavi connessi all'investimento in telelavoro			
Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.11)			773,20
Crescita professionale progressiva sul campo (Longlife learning) 50		33,00	1.650,00
Totale			2.423,20
Riduzione costi connessi all'investimento in telelavoro			
Ipotesi nuova assunzione			
Costo reclutamento nuova risorsa	25	23,50	587,50
Costo formazione nuova risorsa	62,5	33,00	2.062,50
Costo del lavoro nuova risorsa	314	28,25	8.870,64
Totale			11.520,64
Totale TELELAVORO			13.943,84
PART-TIME			
Aumento ricavi connessi all'investimento in part-time			
Contributo Agenzia del Lavoro (Intervento n.5)	2	1.500,00	3.000,00
Crescita professionale progressiva sul campo (Longlife learning)	30	33,00	990,00
Totale			3.990,00
Riduzione costi connessi all'investimento in part-time			
Ipotesi nuova assunzione			
Costo reclutamento nuova risorsa	25	23,50	587,50
Costo formazione nuova risorsa	45	33,00	1.485,00
Costo del lavoro nuova risorsa	167	24,48	4.088,16
Totale			6.160,66
Totale PART-TIME			10.150,66
BUON RIENTRO			
Riduzione costi connessi all'investimento in buon rientro			
Costo del lavoro senza percorso di tutoraggio ma autoapprendimento			
Costo del lavoro delle dipendenti rientrate dalla maternità	180	22,30	4.014,00
Totale BUON RIENTRO			4.014,00
TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit			
			28.108,50
RISPARMIO POTENZIALE generato dalle 4 misure di Family Audit (TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit - TOTALE COSTI)			
			5.734,86

	RICAVI		
	Ore	Valore monetario in €	Totale in €
TOTALE RICAVI derivanti dalle 4 misure Family Audit			28.108,50
Riduzione dei costi generati dal miglioramento degli indicatori di efficienza e produttività			
VISITA MEDICA			
2009-2013			
Quadro	76,35	48,06	3.669,29
Impiegato	228,25	29,09	6.640,32
Totale visita medica 2009-2013			10.309,61
2014			
Quadro	81,96	48,06	3.938,70
Impiegato	173,89	29,09	5.058,78
Totale visita medica 2014			8.997,48
Δ Visita medica (= totale visita medica 2009 - 2013 - totale visita medica 2014)			1.312,13
MALATTIA RETRIBUITA (esclusi i giorni > 25)			
2009-2013			
Quadro	643,73	48,06	30.935,05
Impiegato	1054,27	29,09	30.670,60
Totale malattia retribuita 2009-2013			61.605,66
2014			
Quadro	558,15	48,06	26.822,64
Impiegato	1080,76	29,09	31.441,33
Totale malattia retribuita 2014			58.263,96
Δ Malattia retribuita (= totale malattia retribuita 2009 - 2013 - totale malattia retribuita 2014)			3.341,70
STRAORDINARI			
2009-2013			
Quadro	414,60	48,06	19.924,15
2014			
Quadro	311,00	48,06	14.945,52
Δ Straordinari (= straordinari 2009 - 2013 - straordinari 2014)			4.978,63
Totale INDICATORI DI EFFICIENZA E PRODUTTIVITÀ			9.632,46
TOTALE RICAVI			37.740,96
RISPARMIO POTENZIALE MASSIMO IPOTIZZABILE (TOTALE RICAVI - TOTALE COSTI)			15.367,32

Considerazioni conclusive

Nelle sfide del nostro tempo la conciliazione fra tempi lavorativi e familiari è sicuramente quella che oggi tocca più da vicino le famiglie, mettendo alla prova benessere, equilibrio e capacità di tutti i suoi membri (L. Malfer, C. Cittadino, M. Franch, R. Prandini, 2014). Non sempre le aziende sono consapevoli del fatto che, senza un corretto equilibrio fra le due sfere, difficilmente i dipendenti saranno soddisfatti e potranno contribuire al successo dell'impresa.

Ecco che gestire le risorse umane, così da renderle una leva di sviluppo e di creazione del valore garantendo al tempo stesso il loro benessere, è una delle questioni più rilevanti che oggi le aziende si trovano ad affrontare. Il capitale umano rappresenta una risorsa strategica per l'azienda, ad esso va attribuita l'attenzione necessaria affinché il lavoratore acquisisca una concezione collaborativa e non antagonista al lavoro e faccia aumentare il suo senso di appartenenza verso l'impresa dove opera. Promuovendo e rafforzando il *commitment* organizzativo e un buon clima tra i dipendenti nei confronti dell'organizzazione è possibile evitare conflitti e disagi avendo, conseguentemente, la sicurezza di poter contare su risorse disponibili, equilibrate ed efficaci.

Quali sono, dunque, le leve su cui agire per superare gli ostacoli ancora esistenti e fare in modo che una domanda di conciliazione sia soddisfatta da un'adeguata offerta di conciliazione?

Innanzitutto, le aziende devono offrire una serie di strumenti *ad hoc* ed elaborare forme contrattuali adeguate, ovvero personalizzate, e poco standardizzate rispetto alla varietà della domanda. In seguito, la promozione di queste misure all'interno dell'azienda permetterà di comprendere l'equità di trattamento da parte della stessa azienda tra chi aderisce e non a questi programmi, evitando sensi di colpa da parte di chi ne usufruisce.

Il percorso di certificazione *Family Audit* rappresenta uno strumento che permette alle organizzazioni interessate la possibilità di costruire un welfare "a misura di azienda", particolareggiato e unico, attraverso l'analisi e l'indagine dei bisogni presenti al suo interno.

Questo caso di studio ha permesso di mettere in evidenza come la conciliazione vada e debba essere considerata una scelta *win-win* sia per i lavoratori sia per le organizzazioni.

In particolare, dal punto di vista dell'organizzazione, il "*Conto economico della conciliazione*" ha consentito di dimostrare come l'introduzione di un ventaglio di soluzioni conciliative concrete, come le azioni *Family Audit* che mirano al miglioramento della compatibilità tra lavoro e famiglia, appaiano giustificate dal punto di vista economico¹²⁴ e portino persino alla nascita di benefici economici misurabili per la stessa organizzazione.

Alla luce dei risultati ottenuti, si può affermare che lo standard *Family Audit* è stato concepito dalla Cassa Rurale di Fiemme non solo come uno strumento di carattere etico, ma anche come elemento di vantaggio economico che supera nettamente l'investimento necessario. Esso ha permesso di ottenere effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo, sulla capacità dell'azienda di trattenere le proprie risorse incrementando il rapporto di fiducia con i propri dipendenti (identificazione con l'azienda), sul rafforzamento dell'immagine aziendale, sul livello di produttività degli individui, sullo sviluppo progressivo della capacità e competenze dei lavoratori. Inoltre, di raggiungere concretamente traguardi strategici quali, ad esempio, una riduzione dei tassi di richieste permessi e straordinari, del turnover aziendale e una crescita dei livelli di motivazione e soddisfazione nei lavoratori.

La maggior consapevolezza delle iniziative *Family Audit* da parte dell'istituto di credito rappresenta una risposta alla stessa domanda di responsabilità sociale di impresa, implicita nella stessa Carta Valori del Credito Cooperativo. Nuove modalità di lavoro possono offrire maggiore benessere ai lavoratori, sia donne sia uomini: donne che possono avere maggiori opportunità di accesso e crescita nel mondo del lavoro, uomini che possono essere maggiormente presenti all'interno della famiglia (L. Gabrielli, 2015).

¹²⁴ Le aziende, specialmente quelle più piccole, possono ritenere di non avere gli strumenti e le competenze necessarie per attivare forme di organizzazione del lavoro più favorevoli alla conciliazione.

La Cassa Rurale di Fiemme dimostra, grazie al *Family Audit*, la capacità di affrontare le evoluzioni che la società sta vivendo; la capacità di mantenere, nonostante le difficoltà del momento, forte attenzione al benessere dei propri collaboratori.

In periodi di forte attenzione al contenimento dei costi del personale, le iniziative rivolte alla conciliazione possono essere concepite anche come alternativa al riconoscimento in denaro, quale leva meno onerosa. Motivare un lavoratore e garantire il suo benessere d'altronde non significa soltanto riconoscergli benefit monetari, ma anche permettergli di vivere la sua vita, di trascorrere del tempo con la sua famiglia, più in generale, di poter permettersi di fare altro oltre che lavorare.

In ultimo, si può avanzare l'idea di come la certificazione *Family Audit* contribuisca realmente ad accrescere il valore economico dell'azienda, rappresentando un elemento differenziante da giocare nella competizione con le altre imprese.

Concludendo, è evidente come un'attività remunerata, ragionevolmente sicura e corrispondente alle competenze acquisite nel percorso formativo, costituisca un'aspirazione universale e contribuisce in modo decisivo al benessere delle persone. Tuttavia, è necessario ricordare che se la mancanza di una buona occupazione ha un impatto negativo sul livello di benessere, un impatto altrettanto negativo lo hanno anche gli impegni lavorativi che impediscono di conciliare tempi di lavoro e tempi di vita.

Appendice – Questionario

**UNIVERSITÀ
DI TRENTO**

UNITRENTOSURVEY



Questionario Family Audit Cassa Rurale di Fiemme

0% 100%

PARTE A: Caratteristiche individuali e della composizione familiare

*** Sesso**
Scegliere solo una delle seguenti voci

☐ Maschio

☐ Femmina

*** Anno di nascita**
Solo valori numerici sono consentiti per questo campo

19

*** Può indicare la composizione del suo nucleo familiare?**
Scegliere solo una delle seguenti voci

☐ Single (vivo da solo)

☐ Coppia senza figli

☐ Coppia con uno o più figli

☐ Genitore solo con uno o più figli

☐ Vivo con la mia famiglia di origine (genitori/fratelli/sorelle)

☐ Altro:

*** Di quante persone è composto il suo nucleo familiare? (lei compreso)**
Solo valori numerici sono consentiti per questo campo

Può indicare l'età dei suoi figli?
In questo campo possono essere inseriti solo numeri.

Compilare almeno una risposta

Età primo figlio (anni)

Età secondo figlio (anni)

Età terzo figlio (anni)

Età quarto figlio (anni)

Età quinto figlio (anni)

*** Ha dei familiari bisognosi (persone non autosufficienti o anziani) di cui si prende solitamente cura?**

- ☐ Sì ☐ No

*** Il suo contratto di lavoro è:**

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ A tempo determinato
☐ A tempo indeterminato
☐ A chiamata
☐ A progetto
☐ Occasionale
☐ Accessorio
☐ Ripartito (job sharing)
☐ Di apprendistato
☐ Altro:

*** Lavora a:**

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Tempo pieno
☐ Tempo parziale

*** Indichi il tipo di tempo parziale**

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Orizzontale
☐ Verticale
☐ Misto

Indichi il numero di ore settimanali del contratto parziale

Solo valori numerici sono consentiti per questo campo

Per quale motivazione ha fatto ricorso al part-time?

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Per la cura dei figli
☐ Per la cura di se stesso
☐ Per la cura di familiari bisognosi
☐ Perché questa è stata la proposta lavorativa
☐ Altro:

*** Situazione occupazionale del/la partner:**

Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ occupato/a a tempo pieno
☐ occupato/a a tempo parziale
☐ non occupato/a

PARTE B: La conciliazione famiglia - lavoro

*** All'interno del suo nucleo familiare, chi si occupa prevalentemente della cura familiare (figli, famigliari bisognosi)?**
Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Maggiormente io
- ☐ Il partner/altra persona
- ☐ Ci dividiamo i compiti in modo paritario

*** All'interno del suo nucleo familiare, chi si occupa prevalentemente dell'organizzazione della casa (spesa, preparazione pasti, pulizie, ...)?**
Scegliere solo una delle seguenti voci

- ☐ Maggiormente io
- ☐ Il partner/altra persona
- ☐ Ci dividiamo i compiti in modo paritario

*** Quanto è difficile per Lei riuscire a conciliare la vita lavorativa con gli impegni familiari/personali?**

Sceglia un solo numero compreso fra 1 (per niente) e 7 (moltissimo)

per niente							moltissimo		
	1	2	3	4	5	6	7		
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	

*** Per quanto riguarda la sua vita personale, quali sono (o quali potrebbero essere) le conseguenze derivanti dalle difficoltà di conciliare famiglia-lavoro?**

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Non riesco/riuscirei a dedicare alla famiglia tutto il tempo che vorrei
- ☐ Quando sto con i miei figli sono nervoso/a e stanco/a
- ☐ Ho poco tempo a disposizione per me stesso/a
- ☐ Ho deciso di non avere altri figli
- ☐ Altro:

*** Per quanto riguarda la sua vita professionale, quali sono (o quali potrebbero essere) le conseguenze derivanti dalle difficoltà di conciliare famiglia-lavoro?**

Scegliere una o più delle seguenti opzioni

- ☐ Ho minori possibilità di accedere a posizioni di maggiore responsabilità
- ☐ Le responsabilità prima affidatemi si sono ridotte
- ☐ I rapporti con i colleghi sono più difficili
- ☐ I rapporti con i miei superiori sono più difficili
- ☐ Ho minori possibilità di seguire corsi di formazione e/o aggiornamento
- ☐ Non riesco a lavorare con sufficiente concentrazione
- ☐ Altro:

PARTE C: Piano delle attività - Le misure di conciliazione

* Quanto le azioni Family Audit, attivate dalla Cassa Rurale, hanno inciso sul suo benessere?

Le chiedo di barrare un solo numero compreso fra 1 (per niente) e 7 (moltissimo) e nel caso non abbia usufruito dell'azione "non ho utilizzato questa azione".

	1	2	3	4	5	6	7	Non ho utilizzato questa azione
Flessibilità pomeriggio (possibilità di entrata senza giustificazione dalle 13.30- 14.00 – concordata con il proprio responsabile)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Flessibilità al mattino (15/30 minuti)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Part-time (richiesto al rientro della maternità concesso a 3 anni)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Documento permessi (regolamento)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Permessi per i neo-papà (3 gg. di permesso retribuito)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Telelavoro	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Formazione alla conciliazione (per responsabili e CdA)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Referente della conciliazione per coordinamento attività	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Mantenimento gruppo di lavoro interno Family Audit per rafforzare la "cultura della conciliazione"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Processi di agevolazione rientro maternità/ assenza prolungate	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

	1	2	3	4	5	6	7	Non ho utilizzato questa azione
Comunicazione esterna (periodico, spazio sito Internet dedicato alle azioni Family Audit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comunicazione interna (aggiornamento continuo dei dipendenti su aspetti della conciliazione)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Nuovi nati (buono risparmio € 100,00)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Contributi attività estive per figli fra 0-12 anni	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Convenzioni figli dipendenti/soci (per attività ludiche/sportive/educative)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Acquisto prodotti/servizi ecologici	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Prodotti per le famiglie con logo "Family"	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Adesione al Distretto famiglia	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sostegno alle iniziative rivolte alle politiche familiari	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Creazione spazio virtuale Family Audit	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*** Il suo benessere conciliativo è quindi migliorato o peggiorato?**

Indichi il suo livello di benessere, barrando un solo numero compreso fra 1 (per niente) e 7 (moltissimo).

per niente							moltissimo	
1	2	3	4	5	6	7		
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐		

*** Quale valore monetario attribuirebbe al telelavoro? Ipotizzi il valore su base mensile**

Consideri come l'utilizzo del telelavoro può averle prodotto sia dei risparmi economici tangibili (convertibili direttamente in euro) sia dei benefici intangibili (cerchi di attribuirgli un valore monetario in euro)

In questo campo possono essere inseriti solo numeri.

Risparmi economici tangibili

€

Es. risparmio di tempo, costi di viaggio ridotti, costi baby sitter, asili ecc..

Benefici intangibili

€

Es. tranquillità, minor stress, tempo che trascorre con i suoi figli, migliore organizzazione dei suoi tempi di lavoro, libertà individuale di fermarsi e ricominciare il lavoro quando riesce meglio, ecc..

*** Quale valore monetario attribuirebbe alle misure di flessibilità mattutina e pomeridiana che utilizza/ha utilizzato? Ipotizzi il valore su base mensile.**

Consideri come l'utilizzo della flessibilità può averle prodotto sia dei risparmi economici tangibili (convertibili direttamente in euro) sia dei benefici intangibili (cerchi di attribuirgli un valore monetario in euro)

In questo campo possono essere inseriti solo numeri.

Risparmio economico tangibile

€

Es. risparmio di tempo (viaggio), costi legati ad incaricare un'altra persona ad accompagnare o riprendere i figli a scuola, ecc..

Benefici intangibili

€

Es. tranquillità, minor stress, miglior concentrazione, maggior motivazione, migliore organizzazione dei tempi di lavoro ecc..

PARTE D: Benessere dei dipendenti

In questa parte, Le presento delle situazioni che potrebbero riguardarla personalmente. Indichi per ogni riga una casella nella scala di preferenze proposta.

* BENEFICI PERSONALI. Da quando utilizzo le misure di Family Audit...					
	Per niente	Di meno	Come prima	Di più	Molto di più
Mi ammalo	☐	☐	☐	☐	☐
Curo la mia forma fisica e il mio aspetto esteriore	☐	☐	☐	☐	☐
Sono riposato ed energico	☐	☐	☐	☐	☐
Sono stressato	☐	☐	☐	☐	☐
Sono organizzato	☐	☐	☐	☐	☐
Sono consapevole delle tematiche legate alla conciliazione	☐	☐	☐	☐	☐
Sono consapevole delle tematiche legate alla parità di genere	☐	☐	☐	☐	☐
Posso coltivare i miei interessi	☐	☐	☐	☐	☐
Frequento gli amici, parenti...	☐	☐	☐	☐	☐
Ho maggior disponibilità economica	☐	☐	☐	☐	☐
* BENEFICI LAVORATIVI. Da quando utilizzo le misure di Family Audit...					
	Per niente	Di meno	Come prima	Di più	Molto di più
Lavoro con motivazione e professionalità	☐	☐	☐	☐	☐
Eseguo con rapidità i compiti assegnati	☐	☐	☐	☐	☐
Sono disponibile ad andare incontro alle necessità della Cassa Rurale	☐	☐	☐	☐	☐
Sono attento alle esigenze dei miei colleghi e ne condivido il lavoro	☐	☐	☐	☐	☐
Sono libero di esprimere le mie esigenze ai superiori	☐	☐	☐	☐	☐
Il clima di lavoro è migliorato	☐	☐	☐	☐	☐
Sono rispettato come persona	☐	☐	☐	☐	☐
Sono disposto a lavorare più di quanto mi è richiesto, anche al di fuori del mio consueto orario di lavoro	☐	☐	☐	☐	☐

* BENEFICI FAMILIARI. Rispetto alla relazione con il partner, da quando utilizzo le misure di 'Family Audit'..					
	Per niente	Di meno	Come prima	Di più	Molto di più
Condivido i compiti e le faccende domestiche	☐	☐	☐	☐	☐
Condivido la cura dei figli e dei famigliari bisognosi	☐	☐	☐	☐	☐
Ho tempo per programmare il nostro tempo libero	☐	☐	☐	☐	☐
Siamo disponibili all'ascolto reciproco	☐	☐	☐	☐	☐
Litighiamo	☐	☐	☐	☐	☐

* BENEFICI FAMILIARI. Rispetto al rapporto con i figli, da quando utilizzo le misure di 'Family Audit'...					
	Per niente	Di meno	Come prima	Di più	Molto di più
Passo il tempo libero insieme a loro	☐	☐	☐	☐	☐
Li aiuto nelle loro attività quotidiane (vestirli, lavarli, accompagnarli a scuola o nelle attività sportive, ecc...)	☐	☐	☐	☐	☐
Sono attento e disponibile nei confronti dei loro bisogni più personali	☐	☐	☐	☐	☐
Riesco ad organizzare meglio la loro giornata	☐	☐	☐	☐	☐

* BENEFICI FAMILIARI. Rispetto al rapporto con i suoi famigliari bisognosi, da quando utilizzo le misure di 'Family Audit' ...					
	Per niente	Di meno	Come prima	Di più	Molto di più
Mi prendo personalmente cura di loro	☐	☐	☐	☐	☐
Posso organizzare meglio le persone che si prendono cura di loro	☐	☐	☐	☐	☐

Nel prossimo futuro, suggerirebbe alla Cassa Rurale di aumentare o migliorare le misure di conciliazione famiglia-lavoro? Se sì, indichi quali.

Bibliografia di riferimento

- Benna C. (13 Aprile 2015). *Il welfare aziendale si rinnova e cresce*. Tratto il giorno 15 Settembre 2015 da La Repubblica: <http://www.repubblica.it/economia/affari-e-finanza>
- Busato R. - Confindustria Trento (14 Maggio 2015). *Welfare aziendale - Realizzazioni del Piano delle attività Family Audit: azioni significative per l'azienda*, Trentino School of Management (TSM), Trento
- Calzavara C. (Agosto 2013). *Family Audit: analisi dei benefici economici per le imprese che adottano tale strumento di welfare aziendale nell'ambito delle politiche di conciliazione vita – lavoro*, in Malfer L., Cittadini C., Franch M., Prandini R. (a cura di), *Family Audit: la certificazione familiare aziendale, Analisi d'impatto*, Franco Angeli/Trentino School of Management (TSM), Milano
- Canal T. (30 Aprile 2014). *L'equilibrio tra vita e lavoro non è una questione di genere*. Tratto il giorno 10 Settembre 2015 da <http://www.ingenere.it/>
- Carbone G. (6 giugno 2012). *Il telelavoro aumenta la produttività*. Tratto il giorno 24 Settembre 2015, da <http://www.businesspeople.it/>
- Commissione europea - Direzione generale "Occupazione, relazioni industriali e affari sociali" (1998). *100 parole per la parità: Glossario di termini sulla parità tra le donne e gli uomini*. Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, Lussemburgo
- Conferenza stampa (6 Marzo 2015). *Insieme per l'8 marzo*, Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, Trento
- Convegno (9 Aprile 2015). *Dal welfare state al welfare di comunità per il benessere del territorio*, Sala Belli del palazzo della Provincia autonoma di Trento, Trento
- Convegno (17 Aprile 2015). *La certificazione Family Audit e le misure dei piani aziendali*, Sala Belli del palazzo della Provincia autonoma di Trento, Trento
- Convegno (14 Maggio 2015). *Welfare aziendale. La nuova frontiera delle aziende per rispondere ai bisogni dei lavoratori e aumentare la produttività*, Trentino School of Management (TSM), Trento
- Cordasco G. (29 Aprile 2015). *Differenze retributive, perché gli uomini guadagnano più delle donne*. Tratto il giorno 10 Settembre 2015 da <http://www.panorama.it>
- Dovigo F. (2007). *Strategie di sopravvivenza. Donne tra famiglia, professione e cura di sé*, Mondadori, Milano
- Fanelli P. (2015). *Self empowerment e work-life balance - un sistema integrato di gestione delle risorse umane*. Università degli Studi di Roma 3, Roma
- Foundation Findings (2009). *Equilibrio tra lavoro e vita privata: un dilemma da risolvere*, Dublino
- Franch M. (8/9/10 novembre 2010). *Azioni e strumenti di conciliazione nelle PMI: aspetti critici e buone pratiche*, Convegno nazionale della famiglia, Milano
- Gabrielli L. (2015). *Analisi questionario Family Audit*, Cassa Rurale di Fiemme, Predazzo
- Gerardi A. (2014). *Figli e lavoro si può*, GreenTrenDesign Factory, Rovereto
- Gianessi F. (19 Giugno 2009). *Le università italiane e il lifelong learning*. Tratto il giorno 23 Settembre 2015 da Treccani: <http://www.treccani.it>

- Girardi S. (Settembre 2013). *Conciliazione famiglia – lavoro e la certificazione Family Audit*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.11, PAT
- Golfarelli L., Piazza M. (2006). *Battere il tempo*, Franco Angeli, Milano
- Gruppo di lavoro tra Soci di Impronta Etica sul Welfare Aziendale (Maggio 2015). *Welfare aziendale - Lo scenario europeo e le sue prospettive future*. Impronta etica
- ICSR (Marzo 2011), *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, da <http://www.lavoro.gov.it>
- ISTAT (2008). *Conciliare lavoro e famiglia – Una sfida quotidiana*, da www.istat.it
- ISTAT (2008). *Uso del tempo*, da www.istat.it
- ISTAT (2009). *Famiglia e soggetti sociali*, da www.istat.it
- ISTAT (2010). *La conciliazione tra lavoro e famiglia*, da www.istat.it
- ISTAT (28 dicembre 2011). *La conciliazione tra lavoro e famiglia*, da www.istat.it
- ISTAT (2014), *Il benessere equo e sostenibile in Italia 2014*, capitolo 3, pp. 65-92 da www.istat.it
- ISTAT (2014). *Rapporto annuale ISTAT 2014 – Il mercato del lavoro negli anni della crisi (dinamiche e divari)*, capitolo 3, da www.istat.it
- ISTAT (2015). *Rapporto annuale ISTAT 2015 – Il mercato del lavoro negli anni della crisi (dinamiche e divari)*, capitolo 4, da www.istat.it
- Macchioni E. (Ottobre 2012). *Welfare aziendale, buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*, Osservatorio nazionale della famiglia, da www.osservatorionazionalefamiglie.it
- Malfer L., Cittadino C., Franch M., Prandini R. (2014). *Family Audit: la certificazione familiare aziendale, Analisi d'impatto*, Franco Angeli/ Trentino School of Management (TSM), Milano
- Mallone G. (2013). *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, Centro di Ricerca e Documentazione L. Einaudi, Torino da <http://www.secondowelfare.it>
- McKinsey & Company (2013). *Il valore della flessibilità: una leva per una maggiore rappresentanza*, McKinsey & Company, Milano da www.valored.it
- Naldini M., Saraceno C. (2011). *Conciliare famiglia e lavoro - Vecchi e nuovi patti tra sessi e generazione*, il Mulino, Bologna
- PAT - Family in Trentino (2008). *AUDIT FAMIGLIA & LAVORO IN TRENTINO secondo lo standard European Work & Family Audit (Audit Famiglia & Lavoro: un'iniziativa della Fondazione di pubblica utilità Hertie di Francoforte - Berufundfamilie gGmbH)*, Documenti sociali - Famiglia n. 33, Trento
- PAT - Audit Famiglia & Lavoro (Maggio 2009). *Linee guida per l'attuazione dell'Audit Famiglia & Lavoro in Trentino Progetto sperimentale di implementazione dell'Audit Famiglia e Lavoro in 18 organizzazioni trentine*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.1, Trento
- PAT (Luglio 2009). *Libro Bianco sulle politiche familiari e sulla natalità*. Coll. Trentino Famiglia n. 2.1, Trento

- PAT - Family Audit (2010). *Family Audit – Linee guida per l'attuazione del Family Audit*. Coll. Trentino Famiglia n. 3.6, Trento
- PAT - Family Audit (Febbraio 2010). *Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.4, Trento
- PAT (Marzo 2011). *Legge provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”*, Coll. Trentino Famiglia n. 1.1, Trento
- PAT - Family Audit (Agosto 2013). *Family Audit. La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.10, Trento
- PAT – Family Audit (18 Marzo 2014). *Conciliazione famiglia lavoro. La certificazione Family Audit: benefici sociali e benefici economici - Atti del convegno*, Coll. Trentino Famiglia n. 3.13, Trento
- Prandini R. (8/9/10 novembre 2010). *Come conciliare la soggettività della famiglia e la complessità del lavoro: oltre il Modello di Lavoratore Adulto e la capacitazione della Famiglia nel suo corso di vita*, Convegno nazionale della famiglia, Milano
- Prognos A. G. (2005). *Analisi dei costi e dei benefici economici di una politica aziendale di sostegno alla famiglia*, Berufundfamilie
- Quadrelli I. (Febbraio 2012). *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia Roma
- Redazione ingenere (22 Aprile 2014). *Più donne lavorano, più guadagnano tutti*. Tratto il giorno 14 Settembre 2015 da <http://www.ingenere.it>
- Riccardi, F. (5 Dicembre 2014). *Conciliazione famiglia-lavoro: promesse e rischi del Jobs Act*. Tratto il giorno 5 Settembre 2015 da <http://www.avvenire.it>
- Riva E. (2009). *Quel che resta della conciliazione. Lavoro, famiglia, vita privata tra resistenze di genere e culture organizzative*, Vita e Pensiero, Milano
- Rizzi F., Marracino R., Toia L. (23 Aprile 2014). *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company - Forum Valore D, Roma in www.valored.it
- Servizio statistica della Provincia autonoma di Trento (2014). *Rilevazione sulle forze di lavoro*, PAT, Trento
- Stefani M. L. (Giugno 2013). *Le normative e le politiche regionali per la partecipazione delle donne al mercato del lavoro (Regional laws and policies for the participation of women in the labour market)*, Banca d'Italia Eurosistema, n. 189, Roma
- Studio Associato Equalitas (2007). *L'Audit famiglia & Lavoro: una conciliazione possibile*, Franco Angeli, Milano
- Viale V. (24 Gennaio 2015). *Politiche nazionali e strumenti di conciliazione europei – Master per consulenti e valutatori Family Audit*, Trentino School of Management (Tsm), Trento
- <http://www.cr-fiemme.net/>
- <http://www.familyaudit.org/>
- <http://www.familieundberuf.at/>

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
Febbraio 2016