

Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit

Silvia Girardi



TRENTINO FAMILIA N. 3.11



La collana "TRENTINOFAMIGLIA" è un'iniziativa dell'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili atta ad informare sui progetti attuati in Provincia di Trento e a raccogliere la documentazione prodotta nei diversi settori di attività, favorendo la conoscenza e la condivisione delle informazioni.

Fanno parte della Collana "TRENTINOFAMIGLIA":

1. Normativa

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

2. Programmazione \ Piani

- 2.1 Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità (luglio 2009)
- 2.2 Piani di intervento sulle politiche familiari (novembre 2009)
- 2.3 Rapporto di gestione anno 2009 (gennaio 2010)
- 2.4 I network per la famiglia. Accordi volontari di area o di obiettivo (marzo 2010)
- 2.5 I Territori amici della famiglia – Atti del convegno (luglio 2010)
- 2.6 Rapporto di gestione anno 2010 (gennaio 2011)
- 2.7 Rapporto di gestione anno 2011 (gennaio 2012)
- 2.8 Rapporto di gestione anno 2012 (febbraio 2013)

3. Conciliazione famiglia e lavoro

- 3.1 Audit Famiglia & Lavoro (maggio 2009)
- 3.2 Estate giovani e famiglia (giugno 2009)
- 3.3 La certificazione familiare delle aziende trentine – Atti del convegno (gennaio 2010)
- 3.4 Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro (febbraio 2010)
- 3.5 Estate giovani e famiglia (aprile 2010)
- 3.6 Linee guida per l'attuazione del Family Audit (luglio 2010)
- 3.7 Estate giovani e famiglia (aprile 2011)
- 3.8 Estate giovani e famiglia (aprile 2012)
- 3.9 La sperimentazione nazionale dello standard Family Audit (giugno 2012)
- 3.10 Family Audit. La certificazione che valorizza la persona, la famiglia e le organizzazioni (agosto 2013)
- 3.11 Conciliazione famiglia-lavoro e la certificazione Family Audit (settembre 2013)

4. Servizi per famiglie

- 4.1 Progetti in materia di promozione della famiglia e di integrazione con le politiche scolastiche e del lavoro (settembre 2009)
- 4.2 Accoglienza in famiglia. Monitoraggio dell'accoglienza in Trentino (febbraio 2010)
- 4.3 Alienazione genitoriale e tutela dei minori – Atti del convegno (settembre 2010)
- 4.4 Family card in Italia: un'analisi comparata (ottobre 2010)
- 4.5 Promuovere accoglienza nelle comunità (giugno 2011)
- 4.6 Vacanze al mare a misura di famiglia (marzo 2012)
- 4.7 Dossier politiche familiari (aprile 2012)
- 4.8 La territorializzazione delle politiche per la famiglia. Un caso di studio: il "Trentino territorio amico della famiglia" (febbraio 2012)
- 4.9 Le politiche per il benessere familiare (maggio 2013)

5. Gestione/organizzazione

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

6. Famiglia e nuove tecnologie

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

7. Distretto famiglia

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

8. Pari opportunità tra uomini e donne

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

9. Sport e Famiglia

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

10. Politiche giovanili

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

Provincia Autonoma di Trento

Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili

Luciano Malfer

Via Gilli, 4 - 38121 Trento

Tel. 0461/ 494110 – Fax 0461/494111

agenziafamiglia@provincia.tn.it

www.trentinofamiglia.it

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

Copertina a cura di Lorenzo Degiampietro

Foto di copertina: zelliefoys (<http://www.flickr.com/photos/27063697@N05/>)

Stampa: Centro Duplicazioni della Provincia autonoma di Trento

Trento – settembre 2013

CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO E LA CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT

Silvia Girardi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DI TRENTO

INDICE

PRESENTAZIONE.....	7
INTRODUZIONE.....	9

CAPITOLO PRIMO - Conciliazione famiglia-lavoro

1.1 LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO	11
1.2 LA NORMATIVA SULLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO.....	14
1.2.1 La normativa in Europa	14
1.2.2 La normativa in Italia	15
1.2.3 La normativa in Trentino – Alto Adige	16
1.3 POSSIBILI INTERVENTI E AZIONI DI SUPPORTO	18
1.3.1 Organizzazione del lavoro.....	18
1.3.2 Servizi e benefit	20
1.3.3 Politica e cultura organizzativa.....	21
1.3.4 Azioni proposte attraverso la certificazione Family Audit.....	21
1.4 PER CRESCERE UN BAMBINO CI VUOLE UN INTERO VILLAGGIO.....	22
1.5 LE PARI OPPORTUNITA'.....	23
1.5.1 La normativa sulle Pari Opportunità.....	23
1.5.2 Il contesto italiano.....	24
1.5.3 Gli Stati con un'alta occupazione femminile.....	27
1.6 CONCLUSIONI.....	29

CAPITOLO SECONDO - Perché valorizzare la conciliazione

2.1 LE MOTIVAZIONI CHE SPINGONO LE ORGANIZZAZIONI VERSO QUESTA DIREZIONE.....	31
2.1.1 Gli aspetti psicologici che potrebbero essere coinvolti.....	32
2.1.2 Gli incentivi economici.....	37
2.2 LA CULTURA ORGANIZZATIVA.....	38
2.3 AZIENDE CHE CREDONO NEL VALORE DELLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO.....	39
2.4 COME SI PUO' VALORIZZARE LA CONCILIAZIONE.....	41
2.4.1 Il Diversity management.....	41

CAPITOLO TERZO - La certificazione Family Audit

3.1 CHE COS'E' IL FAMILY AUDIT.....	43
3.1.1 Gli attori del Family Audit.....	44
3.1.2 I marco ambiti da analizzare.....	45
3.2 IL PROCESSO DEL FAMILY AUDIT.....	45
3.2.1 La fase preliminare.....	45
3.2.2 Il processo nell'organizzazione.....	46
3.2.3 La valutazione, l'implementazione delle azioni e la certificazione finale.....	47

CAPITOLO QUARTO - Uno studio di caso sul Family Audit

4.1 OGGETTO DI INDAGINE DELLA RICERCA.....	49
4.2 DESCRIZIONE DELL'AZIENDA.....	49

4.3 WORKSHOP CON IL GRUPPO DI LAVORO DELLA DIREZIONE.....	50
4.3.1 Obiettivi del Workshop e introduzione dell'incontro.....	50
4.3.2 I macro-ambiti da analizzare.....	51
4.3.3 La comunicazione in azienda e la composizione del gruppo di lavoro interno.....	51
4.3.4 La fase conclusiva e gli interventi.....	52
4.3.5 I passi successivi al Workshop con la Direzione.....	52
4.4 I WORKSHOP CON IL GRUPPO DI LAVORO INTERNO.....	53
4.4.1 L'introduzione ai Workshop e gli obiettivi prefissati.....	53
4.4.2 Indagine sugli orari lavorativi presenti in azienda.....	54
4.4.3 I processi e i luoghi di lavoro.....	55
4.4.4 La cultura organizzativa.....	56
4.4.5 I servizi relativi alla cura e supporto della persona.....	57
4.4.6 Il Distretto famiglia e le tecnologie ICT.....	57
4.4.7 I momenti successivi ai Workshop con il gruppo interno.....	58
4.5 WORKSHOP FINALE CON IL GRUPPO DELLA DIREZIONE.....	58
4.5.1 Primo Workshop finale con la Direzione.....	58
4.5.2 Secondo Workshop finale con la Direzione.....	60
4.5.3 Osservazioni emerse durante i Workshop finali.....	62
4.5.4 Revisione del Piano delle Attività.....	62
4.6 GRIGLIA DI OSSERVAZIONE.....	63
4.7 VALUTAZIONE E OTTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE BASE.....	64
4.7.1 Incontro con la Direzione e valutazione della documentazione.....	64
4.7.2 Interviste con i collaboratori.....	65
4.7.3 Chiusura.....	65

CAPITOLO QUINTO - Indagine relativa alla conciliazione famiglia-lavoro

5.1 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE.....	67
5.2 CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO.....	68
5.3 PERCEZIONE DELLA DISPONIBILITA' DELL'ORGANIZZAZIONE.....	70
5.4 AZIONI ORIENTATE ALLA CONCILIAZIONE.....	71
5.5 DISCUSSIONE DEI RISULTATI.....	80

CONCLUSIONI.....	83
-------------------------	-----------

APPENDICE	87
------------------------	-----------

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	90
---------------------------------------	-----------

NORMATIVA CITATA.....	92
-----------------------	----

SITI INTERNET CONSULTATI.....	94
-------------------------------	----

PRESENTAZIONE

Questa tesi di laurea è composta da una prima parte nella quale si approfondiscono gli aspetti normativi e culturali, le ricadute sociali della conciliazione famiglia-lavoro e da una seconda parte nella quale si riporta l'indagine svolta dall'autrice come tirocinante nell'ambito del percorso sviluppato da una organizzazione che ha conseguito la certificazione *Family Audit* in seguito ad azioni intraprese a favore della conciliazione.

Il concetto di conciliazione - nel senso di "mettere d'accordo" - si riferisce sia ad azioni concrete messe in atto in una normale organizzazione del lavoro sia agli effetti che tali azioni producono in favore di un benessere delle persone e delle loro famiglie. Benessere che contribuisce ad aumentare l'armonia anche all'interno della società. Le azioni di conciliazione più significative sono quelle che facilitano la combinazione dei tempi di lavoro con la responsabilità di cura propria di ogni famiglia e tutte le strategie che rendono meno problematico il conflitto sui tempi della vita quotidiana di ciascun lavoratore. Nell'attuale mondo del lavoro il tema della conciliazione sta assumendo un rilievo significativo e non interessa solamente l'occupazione femminile.

Creare equilibrio e benessere tra i dipendenti e tra i dipendenti e l'azienda permette relazioni umane meno conflittuali e più rilassate. E tutto ciò porta pure, come dimostrato da altri studi, ad un vantaggio di tipo economico.

Il lavoro traccia una panoramica della normativa emanata negli ultimi decenni in Europa ed in Italia sul tema e descrive le motivazioni che spingono le organizzazioni ad attuare azioni di conciliazione. Presenta, inoltre, lo standard *Family Audit*, uno strumento che permette alle organizzazioni interessate di svolgere un'indagine interna con l'obiettivo di valutare la propria situazione, promuovendo e sostenendo una migliore conciliazione famiglia-lavoro, rilevando iniziative già presenti ed eventuali iniziative che possono aiutare l'organizzazione a migliorare.

In questo modo le aziende, coinvolte in azioni di miglioramento e cambiamento culturale orientate a favorire la conciliazione famiglia-lavoro, possono ottenere la certificazione e dimostrarsi impegnate nei confronti del benessere organizzativo e familiare, promuovendo all'esterno una propria buona immagine e riscontrando nel tempo risultati anche in termini di efficacia, soddisfazione e produttività.

Nella ricerca svolta all'interno dell'azienda, l'autrice si è impegnata a verificare se c'era corrispondenza tra le proposte emerse durante i workshop dei vari gruppi di lavoro e i reali bisogni dei dipendenti; a leggere le dinamiche che emergevano tra le diverse persone coinvolte e a rilevare, infine, gli strumenti di sostegno alla conciliazione famiglia-lavoro favoriti dall'azienda, descrivendo eventuali punti critici.

Viene illustrato poi come le organizzazioni che intendono attuare azioni di conciliazione trovino un supporto nella Provincia Autonoma di Trento che, tramite l'Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, sancisce il buon operato con il rilascio della certificazione *Family Audit*.

Ne è scaturito un studio preciso, quasi didattico, che conduce passo passo il lettore intenzionato ad approfondire la tematica.

Si ringrazia Silvia Girardi per aver dato all'Amministrazione provinciale di Trento la possibilità di pubblicare il suo lavoro perché contribuirà a diffondere la conoscenza non solo di una strategia operativa volta a migliorare le condizioni di lavoro dei singoli lavoratori e delle loro famiglie, ma anche per far conoscere la certificazione *Family Audit* come opportunità e strumento nato per migliorare il mondo del lavoro e la convivenza sociale.

Luciano Malfer

INTRODUZIONE

“Se davvero siamo coerenti con la coscienza raggiunta attraverso il nostro processo di autoconoscenza e sviluppo personale, inevitabilmente cominceremo a cambiare certe abitudini quotidiane. In una parola, si tratta di condurre uno stile di vita sano e sostenibile, in cui esista equilibrio tra il lavoro e riposo, tra l’attività fisica e il rilassamento mentale. Ecco perché le imprese socialmente responsabili si sforzano sempre più di promuovere politiche e misure che permettano ai propri impiegati di conciliare vita personale, familiare e professionale” (“Il Piccolo Principe si mette la cravatta” - Vilaseca, 2010).

Ho voluto introdurre il mio lavoro con questa frase, che a mio avviso rispecchia pienamente l’ideale che ho sulle politiche di conciliazione famiglia–lavoro all’interno delle aziende. Il libro di Vilaseca *“Il Piccolo Principe si mette la cravatta”* descrive la storia realmente accaduta all’interno di un’azienda di consulenza spagnola che attuando politiche di sviluppo del personale e sulla conciliazione ha potuto vedere concretamente come il benessere e il clima organizzativo potessero aumentare assieme al fatturato, centuplicato nell’arco di pochi anni. Un giovane direttore delle Risorse Umane in un paio di anni di permanenza all’interno della Società, rinnovando e cambiando radicalmente i valori organizzativi, è riuscito a migliorare l’efficienza e la produttività dell’azienda. Valorizzando la maternità, introducendo la possibilità di lavorare da casa attraverso obiettivi in modo che i collaboratori potessero decidere quali incarichi assumere e portare a termine gestendo maggiormente il proprio tempo, e affiancando l’attività lavorativa a momenti che promuovevano l’autoconoscenza, si osservò che i collaboratori erano più soddisfatti e rendevano meglio anche dal punto di vista professionale.

Nella situazione in cui viviamo, le richieste del mercato richiedono alle aziende proattività, flessibilità e prontezza. Per essere competitive ed efficaci, esse dispongono e possono fare affidamento su un unico strumento: le *risorse umane*. È proprio per questo che promuovendo e rafforzando il commitment organizzativo e un buon clima tra i dipendenti nei confronti dell’organizzazione è possibile evitare conflitti e disagi, avendo la sicurezza di poter contare su risorse disponibili, equilibrate ed efficaci.

Un possibile modo per promuovere la soddisfazione dei propri dipendenti sono le **politiche di conciliazione**, orientate a sostenere le persone nei diversi ruoli che devono assumere all’interno della società, non solo a livello organizzativo, ma anche personale e familiare. Con l’utilizzo delle nuove tecnologie e la possibilità di essere raggiungibili ovunque ci troviamo, anche i confini tra la vita personale e professionale non sono più chiari e definiti, a volte portando le persone a proseguire l’attività lavorativa una volta terminato l’orario e arrivati a casa. Se molto spesso le aziende non permettono ai propri dipendenti di “isolarsi” una volta usciti materialmente dalla sede lavorativa dedicandosi alla propria vita familiare e personale, altrettanto frequentemente esse non concedono alle proprie risorse umane di far “sconfinare” la vita extra-lavorativa all’interno dell’orario professionale. Questa rigidità unidirezionale può a lungo andare produrre situazioni di insoddisfazione, scarsa produttività e aumento dei costi.

Una problematica che può esserci al giorno d’oggi deriva infatti dalle nuove tecnologie ICT che permettono di svolgere il proprio lavoro in modo più flessibile ed economico dal punto di vista delle organizzazioni ma allo stesso tempo fanno emergere il problema relativo al confine tra lavoro e vita privata, portando molte volte alla confusione tra i due aspetti.

Il tema della conciliazione famiglia–lavoro trova terreno fertile nella società in cui viviamo a seguito dei molteplici *cambiamenti* a cui possiamo assistere: innanzitutto l’entrata nel mercato del lavoro delle donne, che ha portato a un nuovo modello familiare e la necessità di disporre di strumenti che possono affiancare i carichi di cura delle famiglie, possiamo inoltre menzionare le trasformazioni recenti avvenute all’interno dei processi e luoghi di lavoro, oltre al Welfare state.

La conciliazione può sostenere così la partecipazione equa di uomini e donne alla vita familiare e lavorativa, portando alla riduzione anche del gender gap, problema fortemente presente nel nostro Paese.

Il presente elaborato si sviluppa in cinque capitoli: il primo tende a focalizzarsi sul tema della conciliazione famiglia – lavoro, descrivendo la normativa presente a livello europeo, nazionale e regionale; le azioni che possono essere intraprese per sostenere le politiche conciliative, delineando inoltre la situazione inerente alle pari opportunità in Italia.

Il secondo capitolo intende indagare i vantaggi a livello organizzativo e psicologico che possono apportare le politiche di conciliazione.

Il terzo capitolo descrive la certificazione Family Audit, un processo di indagine che può essere intrapreso dalle aziende che intendono promuovere una strategia conciliativa in un'ottica "strategica", a vantaggio sia dell'organizzazione che dei lavoratori.

In merito a questa certificazione il quarto capitolo si focalizzerà sullo studio di un caso: ho potuto seguire il processo all'interno di un'azienda durante il mio tirocinio, e perciò descriverò l'indagine del Family Audit dall'inizio all'ottenimento della certificazione base.

L'ultimo capitolo indaga, attraverso un'analisi descrittiva, le diverse azioni e interventi che possono interessare i dipendenti che hanno ottenuto la certificazione del Family Audit all'interno dell'azienda.

Il progetto che ho potuto seguire ha ricoperto per me un interesse particolare in quanto sono convinta che promuovere e sostenere una migliore conciliazione famiglia - lavoro sia un vantaggio oltre che per i dipendenti anche per l'organizzazione, portando all'aumento non solo del benessere familiare ma anche gestionale.

Sono convinta che per creare un buon clima all'interno delle organizzazioni e benessere organizzativo nelle risorse umane sia necessario attuare politiche orientate anche alla conciliazione, che offrano strumenti che permettono alle persone di vivere al meglio i numerosi ruoli che svolgono all'interno della società, cercando un punto di incontro tra la sfera lavorativa e privata.

CAPITOLO PRIMO

CONCILIAZIONE FAMIGLIA - LAVORO

1.1 LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO

Conciliare significa “armonizzare il processo produttivo e la gestione delle risorse umane, in relazione alle responsabilità familiari, alle esigenze formative, all’avanzamento dell’età, agli interessi e impegni personali” (Ass. Donne in Cooperazione).

Prendendo in considerazione il “Libro bianco sulle politiche familiari e sulla natalità”, dove viene indicata la definizione delle politiche di conciliazione dei tempi, con tutte le azioni e misure che permettono di “*armonizzare i tempi di vita familiare con i tempi di vita lavorativa*”, avviene una buona conciliazione quando c’è un incontro equo tra le due sfere in modo da garantire la realizzazione umana (2009).

Conciliazione, riferito all’ambito lavorativo, rimanda immediatamente al ruolo centrale giocato dalle pratiche che permettono l’accudimento dei figli, ma bisogna fare attenzione in quanto questo concetto si riferisce anche al lavoro di cura rivolto a tutte le persone bisognose di attenzioni, come ad esempio gli anziani o i familiari malati.

Questo concetto, inoltre, ha una **duplice visione**: la prima è quanto le richieste familiari influiscono sulle attività lavorative, e quindi quanto determinati bisogni personali vengono portati sul posto di lavoro. Il secondo significato è dato dall’influenza che il lavoro ha sulla vita familiare e personale delle persone, inteso quindi come il carico mentale e temporale che influisce sul lavoratore mentre è a casa. Innanzitutto quindi diventa cosa fondamentale considerare il fatto che per affrontare le tensioni che possono esserci nella relazione tra vita personale e professionale bisogna esaminare entrambi i domini, in quanto cambiarne uno senza toccare l’altro risulta del tutto effimero e inefficace (Sabattini e Crosby, 2008).

Le politiche per la conciliazione sono senz’altro un fattore di innovazione 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 ormai molto complesse, cercando di mediare tra la sfera lavorativa e privata.

Le azioni rivolte a favorire e agevolare la conciliazione interessano i lavoratori e le organizzazioni, ma non solo: richiedono attenzioni da parte della sfera politica, amministrativa, sociale e pubblica. Hanno così un impatto sul riequilibrio dei carichi di lavoro all’interno della famiglia, sull’organizzazione del lavoro e del tempo, e sui servizi di interesse pubblico. Realizzare tali politiche risulta una priorità per la qualità della vita delle persone: svolgere iniziative volte alla conciliazione è quindi ormai un segno di interesse nei confronti di tutte le persone, soprattutto delle donne.

Bisogna sottolineare però che l’argomento vita-lavoro non riguarda solo le donne o i genitori, ma tutti i lavoratori. Inizialmente le politiche “family friendly” erano state pensate per sostenere la massiccia entrata delle donne nel mondo del lavoro, ma dagli anni ’90 l’orientamento si è spostato anche sulla cultura conciliativa e sul sostegno nei confronti di tutti i collaboratori.

Nonostante queste premesse, che rilevano quanto la conciliazione sia un tema importante all’interno della società, si notano ancora molte **resistenze** da parte delle organizzazioni nel seguire politiche orientate verso questa direzione (Grassi, 2009).

Sviluppare una strategia orientata al benessere personale dei propri lavoratori contribuirebbe anche a potenziare un valore centrale: l’ottimizzazione delle risorse umane. Permettere una crescita del capitale umano aiuta anche quella del potenziale e di conseguenza l’organizzazione è maggiormente competitiva anche sul mer-

cato. Inoltre può migliorare sicuramente la qualità della vita dei propri dipendenti, contribuendo a limitare l'esclusione di determinate categorie: può prevenire l'emarginazione delle donne all'interno del mondo lavorativo che porta alla disuguaglianza di genere.

Questo concetto è fondamentale nell'attuale situazione socio-lavorativa in cui viviamo in quanto *non obbliga le persone a dover rinunciare* alla sfera lavorativa o personale. Negli ultimi anni si è assistito infatti ad un aumento sempre più rilevante dei ritmi di vita, dove riuscire ad adempiere a tutti i "doveri" diventa sempre più difficile.

È proprio in questo momento di elevato benessere che allo stesso tempo ci sottopone però a forti variabili di stress: introdurre nell'azienda e nella cultura della società nuovi modelli di gestione familiare e di strategie professionali può portare a vantaggi su molteplici prospettive.

Inoltre, stiamo assistendo a un cambiamento demografico che fa emergere nuove problematiche. Ad affiancare una ritardata e bassa fecondità nel nostro Paese, con il picco di maternità intorno ai 32 anni (ISTAT), c'è un allungamento della vita che porta alla nascita di una nuova richiesta. Succede così che la generazione "di mezzo", composta da quaranta-sessantenni, è stretta tra la cura dei figli e dei genitori anziani (A. Brugiavini, 2012). L'allungamento della vita non necessariamente indica anni di vita in buona salute, anzi, in genere amplifica i rischi di malattie debilitanti in età avanzata (Eurostat). Brugiavini afferma che la "Long Term Care", la cura a lungo termine, dovrebbe essere un problema pubblico, ma si notano evidenti differenze tra i Paesi per quanto riguarda la copertura del finanziamento e l'erogazione delle prestazioni. In Italia l'assistenza formale è pari al 20%, mentre il tempo restante è addossato ai figli, parenti o amici. Nei Paesi mediterranei infatti viene rilevata una maggiore assistenza di tipo informale, e i principali caregivers sono le figlie donne.

Si osserva così che nel nostro Paese le ore di cura ad anziani dedicate dai figli settimanalmente sono in media 20, un dato molto elevato che può corrispondere a un lavoro part-time, ed è difficilmente compatibile con un lavoro full-time. Nei Paesi Scandinavi, come la Svezia o la Danimarca, le ore sono circa due alla settimana, che indica un maggiore supporto di tipo formale.

Nella **figura 1** si può vedere la posizione dell'Italia in merito all'equilibrio tra lavoro e vita familiare (www.oecdbetterlifeindex.org). Se la media è pari al 6,7 e quindi la soddisfazione è sufficiente, confrontandola con gli altri Paesi non è certamente positiva. Raggiungere un equilibrio tra queste due sfere è un cambiamento che tutti i lavoratori affrontano e quindi deve essere preso in considerazione. Non raggiungendolo viene intaccato non solo il benessere individuale ma anche lo sviluppo dell'intera nazione. Il risultato che si raggiungerà sarà molto probabilmente quello di avere pochi bambini e molti lavoratori inseriti nei bassi profili, in quanto non si troverà un equilibrio e una via di mezzo per applicarsi ottimamente sia nella famiglia che nel lavoro: molte persone potrebbero decidere di rinunciare ai figli, e molte dedicandosi alle cure familiari non potranno progredire di carriera (OECD, 2011).

Osservando i dati, molti bambini con entrambi i genitori lavoratori hanno tre volte in meno la possibilità di vivere in povertà rispetto ai bambini con un solo genitore che lavora: quindi potenziare l'occupazione di tutti è un valore da considerare.

Riuscire a conciliare la famiglia con il lavoro ha un impatto positivo anche sullo stress e porta vantaggi anche nelle relazioni familiari. Essere soddisfatti sia lavorativamente che personalmente aumenta inoltre il benessere delle persone portandole a produrre maggiormente. Quindi trascorrere troppe ore al lavoro può aumentare lo stress, avendo effetti anche sulla salute personale e mettendo a repentaglio la sicurezza personale. Più tempo viene trascorso al lavoro, meno tempo si dedica ovviamente alla cura privata, influenzando la salute e il benessere sia fisico che psicologico (OECD, 2011).

Considerando sempre questi dati, in Italia le madri con figli in età scolare che lavorano sono il 49%, percentuale molto inferiore rispetto alla media che prende in considerazione tutti gli Stati della Figura 1: il 66%. Quest'informazione suggerisce che sono numerosi gli ostacoli che permettono la continuazione dell'attività lavorativa per le donne una volta che hanno dei figli. Anche le ore trascorse in ufficio sono maggiori rispetto alla media tra i Paesi: 1778 contro le 1739 ore di media.

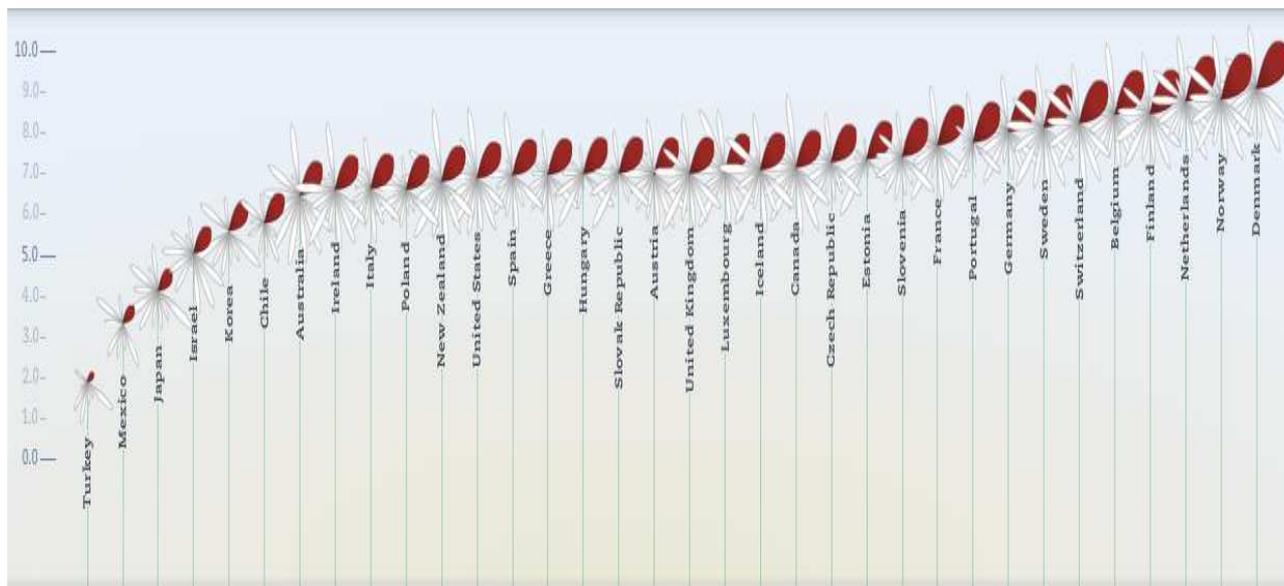


Figura 1: indice relativo al work-family balance (OECD, 2011)

La divisione del lavoro a seconda del genere, domestico e remunerato, porta svantaggi ad entrambi i generi stessi: le donne infatti hanno difficoltà ad accedere e rimanere nel mercato di lavoro, gli uomini invece sono svantaggiati per quanto riguarda la *partecipazione alla vita familiare*. La motivazione principale che porta a questa netta divisione è il modello socio-culturale del sistema in cui viviamo, che vede l'uomo come breadwinner a tempo pieno. Influisce inoltre la situazione attuale di disparità relativa alla retribuzione, in quanto l'uomo possiede spesso uno stipendio superiore rispetto alla donna (gender pay gap): questa problematica, presente anche tra persone di genere diverso che occupano però la stessa posizione lavorativa, porta all'utilizzo di molti strumenti conciliativi come ad esempio il congedo parentale. Ma anche in questo caso il partner che guadagna uno stipendio inferiore è generalmente la donna.

Nell'indagine Eurispes (2008), il 48% delle donne intervistate afferma che il marito collabora con i lavori domestici, mentre il 45% che non vi è aiuto da parte dell'uomo. Il 38%, inoltre, afferma che non può contare sul supporto del compagno per la cura dei figli. Gli uomini perciò collaborano solo parzialmente nelle attività familiari, delegando i compiti alle donne.

Favorire un'equilibrata partecipazione alla vita familiare può essere uno degli scopi principali della conciliazione famiglia-lavoro. Inoltre è importante per aiutare a facilitare l'integrazione dei lavoratori con le responsabilità familiari nel sistema lavorativo da sempre strutturato sul modello di lavoratore autonomo senza altri vincoli esterni (Quadrelli, 2012).

1.2 LA NORMATIVA SULLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA – LAVORO

Negli ultimi anni la conciliazione famiglia-lavoro è diventato un tema centrale nelle politiche istituzionali, a livello sia europeo che nazionale, ma attenzione particolare viene data a questo argomento soprattutto all'interno della nostra regione.

1.2.1 La normativa in Europa

A livello comunitario l'Unione europea ha supportato gli Stati membri spingendoli ad attuare politiche idonee a favorire una maggiore conciliazione tra famiglia e lavoro. Tutto questo orientato principalmente a raggiungere un maggiore equilibrio tra uomo e donna all'interno della vita familiare e professionale.

Già nel 1989 con la "Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori" l'Unione europea ha promosso la parità di trattamento tra i due sessi indicando tra l'altro le politiche di conciliazione come strumenti per raggiungere una maggiore equità, indirizzando le azioni sia agli uomini che alle donne.

Nel 1994 con la "Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri" vengono invitati tutti i Paesi a sviluppare politiche che permettano una conciliazione tra gli obblighi professionali e quelli familiari integrando politiche orientate alle donne, tenendo conto delle responsabilità delle diverse parti sociali e cercando di favorire gli orari flessibili e il reinserimento professionale.

Con la Direttiva 96/34/CE del 3 giugno 1996 viene avviato l'istituto dei congedi parentali. Veniva previsto un minimo di tre mesi lasciando la libertà ad ogni Stato di scegliere l'età entro cui il genitore potesse utilizzarli, fino a massimo di 8 anni. Inoltre ogni Stato era libero di stabilire se il congedo parentale poteva essere utilizzato a tempo pieno, parziale, frammentato o nella forma di un credito di tempo. L'utilizzo interessa entrambi i sessi e il Decreto afferma che per promuovere la parità di opportunità per uomini e donne e per incoraggiare i padri nell'assunzione delle responsabilità familiari questo diritto dovrebbe essere non trasferibile.

Nel 1997 (Direttiva 97/75/CE) il Consiglio Europeo perfeziona la Direttiva precedente ampliando il congedo parentale al Regno Unito e all'Irlanda del Nord.

La Direttiva 97/81/CE invece ha lo scopo di definire le modalità del lavoro part-time, assicurando "la soppressione delle discriminazioni nei confronti dei lavoratori a tempo parziale e di migliorare la qualità del lavoro, facilitando lo sviluppo del lavoro a tempo parziale su base volontaria" tenendo conto dei bisogni delle organizzazioni e dei lavoratori.

Nel 2000 la Strategia di Lisbona focalizza la sua attenzione sulla conciliazione ponendo alcuni obiettivi da raggiungere entro il 2010, promuovendo la conciliazione tra vita personale e professionale e migliorando i servizi per l'infanzia.

Nello stesso anno la Risoluzione del consiglio 2000/731 punta al mainstreaming, inteso come l'integrazione delle pari opportunità per uomini e donne delle politiche e azioni comunitarie, focalizzandosi inoltre sulla conciliazione tra vita familiare e professionale promuovendo una politica che faciliti la gestione delle responsabilità nella nostra società.

Anche il Consiglio Europeo di Barcellona nel 2002 e quello di Bruxelles nel 2006 confermano l'impegno ad attuare misure che assicurano un miglior equilibrio tra le due sfere.

La direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006 si focalizza sul tema delle pari opportunità nel mondo lavorativo. Individua il carico di cura affidato alle donne come una delle motivazioni che porta alla discriminazione, invitando gli Stati membri ad implementare azioni orientate alla flessibilità oraria che permetta ai lavoratori di conciliare maggiormente. Per questo è importante creare le condizioni per l'accesso da parte di entrambi i genitori ai servizi come il congedo parentale, oltre alla creazione di strutture accessibili per la cura dei figli e delle persone a carico come ad esempio gli anziani o i disabili.

L'8 marzo 2010 la Direttiva 2010/18/UE aumenta il periodo di congedo parentale alla durata minima di quattro mesi per ogni genitore senza prevedere però indennità economiche. Viene previsto inoltre un periodo di adattamento che permetta ai genitori al rientro delle condizioni agevolate tra cui la modalità oraria. Tutela inoltre il congedo da possibili trattamenti sfavorevoli, come ad esempio il licenziamento.

1.2.2 La normativa in Italia

I primi passi normativi orientati alla conciliazione famiglia-lavoro in Italia avvengono agli inizi di questo secolo. La normativa è rappresentata principalmente dalla legge dell'8 marzo 2000, n.53, che ha introdotto i congedi parentali favorendo un maggior coinvolgimento dei padri nella cura dei figli e focalizzando l'attenzione sull'importanza di riorganizzare i tempi delle città promuovendo anche, tramite l'art. 9, la sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro, sensibilizzando così le aziende e le parti sociali. Essa dispone le modalità per il sostegno alla maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città. Le politiche di conciliazione servono quindi a favorire l'equilibrio tra famiglia e lavoro, agendo soprattutto sugli orari, i servizi, l'assistenza e i congedi.

Nel dettaglio, con l'articolo 3 attraverso il Decreto Legislativo del 26 marzo 2001, n. 151, si prefigge il divieto di discriminazione basata sul sesso per quanto riguarda l'accesso al lavoro e vengono definite le "iniziative in materia di orientamento, formazione, perfezionamento e aggiornamento professionale sia per l'accesso che per i contenuti".

L'articolo 4 conferma il permesso del lavoratore a tre giorni retribuiti nel caso di decesso o grave infermità di un parente entro il secondo grado. I dipendenti possono inoltre richiedere un periodo di congedo non superiore a due anni, durante il quale possono preservare il posto di lavoro senza aver diritto alla retribuzione e senza la possibilità di svolgere attività retribuite alternative.

L'articolo 9 si focalizza sulla flessibilità oraria, al fine di promuovere e incentivare le forme di articolazione della prestazione lavorativa indirizzate a conciliare la vita e il lavoro. Con questo scopo viene erogato un finanziamento in favore di aziende che applicano accordi contrattuali che prevedono azioni positive per la flessibilità, e nello specifico:

- a progetti che consentono al lavoratore di utilizzare forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro;
- a programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo un periodo di congedo prolungato;
- a progetti che consentono la sostituzione del titolare dell'azienda, se usufruisce di congedi parentali, con un altro imprenditore.

Il Decreto Interministeriale del 15 maggio 2001 sui contributi previsti dall'articolo 9 (legge 53/2000) dispone la destinazione di una somma annua per l'erogazione di contributi in favore di aziende che applicano accordi contrattuali che prevedono una maggiore conciliazione famiglia-lavoro per la flessibilità dell'orario lavorativo.

Le azioni finanziate sono quelle orientate ai progetti descritti dall'articolo 9, attuate in applicazione di accordi. In particolare devono tendere all'introduzione di una procedura che soddisfi le esigenze di flessibilità dei lavoratori, e i soggetti destinatari sono in via prioritaria i lavoratori padri e le lavoratrici madri.

Attraverso la legge finanziaria del 2003, "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato", viene prevista l'adeguata assistenza familiare alle lavoratrici e lavoratori dipendenti con prole prevedendo un finanziamento alle aziende che realizzano asili nidi aziendali (art. 70 della legge 28 dicembre 2001, n. 448).

Con il Testo coordinato sui Decreti Legislativi 26 marzo 2001, n.151 e 23 aprile 2003, n.115 in materia di tutela e di sostegno della maternità e paternità (a norma dell'articolo 15 della legge 53/2000) vengono disciplinati "i congedi, i riposi, i permessi e la tutela delle lavoratrici e lavoratori connessi alla maternità e paternità di figli na-

turali, adottivi e in affidamento, nonché il sostegno economico”. Attraverso questo Testo vengono definite le nozioni di:

- congedo di maternità: cioè l’astensione obbligatoria dal lavoro della lavoratrice;
- congedo di paternità: l’astensione dal lavoro del lavoratore utilizzato al posto del congedo di maternità;
- congedo parentale: l’astensione facoltativa del lavoratore/trice;
- congedo per malattia del figlio: l’astensione facoltativa a seguito della malattia stessa.

Viene delineata la disposizione per la sostituzione dei lavoratori e delle lavoratrici assenti dal lavoro con la possibilità di assumere personale a tempo determinato e con un contratto temporaneo. Inoltre vengono descritte le misure per la tutela della salute della lavoratrice in attesa, definendo i lavori vietati e la valutazione dei rischi. Si concentra sul congedo di maternità, vietando alle donne due mesi prima del parto e tre mesi dopo l’accesso al lavoro, salvo per i casi descritti nell’articolo 20 che permettono una maggiore flessibilità. Viene, inoltre, specificato il trattamento economico previsto. Definisce i criteri per l’accesso al congedo di paternità, un diritto del padre nel caso che la madre sia deceduta, soffra di grave infermità o abbia abbandonato il figlio.

Il congedo parentale interessa entrambi i genitori con figli di età inferiore agli otto anni, e prevede il diritto di astenersi dal lavoro entro il limite di dieci mesi totali. La madre può usufruire di un periodo successivo al congedo di maternità, continuativo o frazionato, non superiore ai sei mesi; mentre il padre dalla nascita può usufruire sei mesi di astensione. Qualora vi fosse solo un genitore, è possibile utilizzare massimo dieci mesi di congedo parentale.

Nel Testo viene inoltre specificato il trattamento economico, normativo e previdenziale. Nel Capo VI ci si focalizza sui riposi, permessi e congedi dei genitori, nel Capo VII l’attenzione si sposta sui congedi per malattia dei figli: entrambi i genitori possono alternativamente usufruirne per i figli sotto i tre anni, mentre hanno un limite di cinque giorni all’anno per le malattie di ogni figlio di età tra i 3 e gli 8 anni. Inoltre specifica la normativa sul lavoro notturno, sul divieto al licenziamento e alle dimissioni al rientro dal congedo fino al compimento di un anno del figlio. Attenzione particolare viene data alle lavoratrici autonome e alle modalità che possono permettere il sostegno alla maternità e alla paternità.

1.2.3 La normativa in Trentino – Alto Adige

La Regione Trentino - Alto Adige dà molta importanza alle possibilità che consentono un maggior benessere sia familiare che lavorativo. Già agli inizi degli anni novanta, con la legge regionale del 24 maggio 1992, n. 4, viene predisposta un’indennità per le donne residenti in Regione, con la possibilità di ottenere un assegno di natalità entro un certo reddito. Inoltre c’è la possibilità di usufruire di un assegno mensile fino al secondo anno del figlio. Coloro che hanno più di tre figli, sempre considerando il reddito, possono accedere a un assegno mensile per ogni figlio.

La Legge Regionale n. 1 del 18 febbraio 2005 amplia le tutele previste in precedenza. Destina degli assegni integrativi ai figli, una copertura previdenziale per coloro che si assentano a seguito di responsabilità famigliari, interventi nel caso ci siano attività non continuative, per i nuclei con un solo genitore e contributi per una pensione complementare.

Anche la Provincia Autonoma di Trento considera le politiche di conciliazione un principio fondamentale all’interno della nostra società, in quanto produce benessere personale, familiare ma anche organizzativo.

Con la Legge Provinciale n. 4 del 12 marzo 2002, viene riconosciuto il diritto dei bambini a “un equilibrato sviluppo psico-fisico e affettivo, valorizzando la centralità della famiglia, facilitando la conciliazione delle scelte professionali e familiari di entrambi i genitori e un’equa ripartizione delle responsabilità genitoriali”.

A questo scopo vengono previsti interventi e un sistema di servizi che permettono una pluralità di opportunità, diffondendo una cultura orientata alla famiglia. La Provincia si adopera per assicurare un sistema di servizi socio-educativi per la prima infanzia verso i bambini dai tre mesi ai tre anni: questo attraverso i nidi d'infanzia, i nidi familiari (Tagesmutter), e i servizi integrativi, che sono definiti all'interno della Legge.

Nel 2005 la Provincia di Trento ha istituito anche i "Buoni di servizio o di accompagnamento", dei titoli messi a disposizione per aiutare le madri che lavorano a conciliare la famiglia con il lavoro. E' previsto un valore massimo, calcolato in base al reddito, che permette l'acquisto di servizi di cura, di assistenza, ricreativi o educativi per minori durante l'orario lavorativo della madre. In genere vengono utilizzati durante il periodo estivo per sopperire all'inconciliabilità tra l'orario lavorativo dei genitori con le vacanze dei figli. I buoni di servizio coprono il 90% del costo, possono essere richiesti da qualsiasi donna che ha un'occupazione e vengono assegnati attraverso una graduatoria.

Nel 2007 sono stati numerosi gli interventi a favore della conciliazione famiglia-lavoro: nella Delibera della Giunta Provinciale n. 518/2007 viene affermata la necessità della responsabilità sociale delle reti istituzionali entro le quali i soggetti possono definire l'operatività. Il 10 gennaio 2007 è stato siglato un accordo tra l'Assessorato provinciale alle Pari Opportunità, la Consigliera di Parità e le organizzazioni sindacali al fine di promuovere la flessibilità organizzativa, tenendo in considerazione la legge 53/2000. Il piano è stato approvato con la delibera del 24 settembre 2004, n. 2186 e sottolinea l'importanza di "favorire il passaggio essenzialmente culturale da una politica del lavoro a una politica del lavoro per la famiglia attraverso una diffusione effettiva del part-time e della flessibilità dei tempi di lavoro.

Gli interventi previsti sono:

- implementazione dell'Audit Famiglia & Lavoro,
- promozione della progettualità con accesso alla legge 53/2000,
- potenziamento dei servizi per i bambini,
- promozione dei Buoni di servizio,
- istituzione dello sportello PR.E.GIO.

Viene inoltre modificata la Legge Provinciale del 12 marzo 2002, n. 4 con la Legge del 19 ottobre 2007, n. 17.

Nel 2009 viene istituito il "Libro bianco sulle politiche familiari e sulla natalità", con l'obiettivo di sostenere i bisogni delle persone e rilanciando i principi del 2004 e del 2007 istituendo il Distretto Famiglia, un territorio capace di accogliere, aiutare e mettere in rete le famiglie. La Provincia vuole infatti dare priorità a misure che aiutino le fasce deboli, promuovendo così la famiglia. In quest'ottica si offre con strategie promozionali, contro le vecchie politiche assistenziali, e tra le azioni previste si inseriscono quelle a favore della conciliazione famiglia-lavoro.

La Legge Provinciale n. 1 del 2 marzo 2011, definisce le politiche strutturali per promuovere la natalità e la famiglia ribadendo la necessità di attuare interventi a favore del benessere familiare. La Provincia intende attivare sul territorio istituti a sostegno della famiglia orientati a sostenere le condizioni a lungo periodo della popolazione. Punta alla riduzione del disagio aumentando il tessuto sociale, qualificandosi come "territorio amico della famiglia", sostenendo la famiglia nel ruolo sociale ed educativo e agevolando la formazione di nuove famiglie (Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità, 2011).

In merito al tema della conciliazione la legge intende attivare azioni che favoriscono l'accesso e la fruizione dei servizi di condivisione nelle famiglie dove entrambi i genitori lavorano. Con il Capo III definisce i possibili interventi, e cioè i servizi per la prima infanzia (art. 9), il potenziamento dei servizi di conciliazione già presenti e rivolti anche ai figli di età superiore ai tre anni (art. 10), invita le organizzazioni ad attuare politiche di conciliazione (art. 11), favorendo servizi di prossimità interaziendale (art. 12), coordinando i tempi (art. 13) e istituendo le banche del tempo (art. 14). Vengono, inoltre, attuati molteplici servizi di sostegno alla famiglia.

1.3 POSSIBILI INTERVENTI E AZIONI DI SUPPORTO

Le politiche di conciliazione sono azioni che permettono un'agevolazione nel gestire la sfera familiare e professionale, portando a un maggior benessere. Sono tutte le misure orientate a *favorire una partecipazione equilibrata delle persone alla vita familiare e personale e al mercato del lavoro*. L'obiettivo diventa quindi quello di condividere le responsabilità e ridurre lo svantaggio di determinate categorie di persone, soprattutto nell'avanzamento professionale (Murgia, 2006).

I supporti che possono essere implementati variano ampiamente in base agli obiettivi che ci si prefigge. Possono sostenere la cura dei familiari, fino all'aiuto nell'affrontare i bisogni di vita anche a livello personale. Importante, per evitare discriminazioni, è che esse vengano rivolte a personale maschile e femminile. Assumono un ruolo centrale in quanto con l'evoluzione dei modelli familiari e l'entrata sempre più massiccia anche delle donne nel mondo del lavoro aumenta sempre più anche il bisogno di trovare supporti e sostegni che permettano una maggiore flessibilità e conciliabilità tra lavoro e famiglia.

Ridistribuire i ruoli nella coppia e nella società richiede l'intervento di quest'ultima, in quanto le politiche di conciliazione sono un sistema molto complesso. Tra le diverse organizzazioni anche le aziende possono mettersi in prima fila per favorire il benessere personale delle persone e dei propri lavoratori, sviluppando una cultura della conciliazione e implementando azioni orientate a questi scopi. Alcune di queste sono approfondite di seguito nel capitolo.

1.3.1 Organizzazione del lavoro

Molte iniziative orientate alla conciliazione famiglia-lavoro interessano elementi di flessibilità e le politiche del tempo. Fondamentalmente c'è l'opinione che dovrebbe esserci un livello di elasticità nel modo in cui si svolge il proprio lavoro. Questo nella maggior parte dei casi però non accade in quanto è in contrasto con la cultura che "governa" le strategie aziendali, e principalmente si fonda sulla politica del tempo. Consiste nel dare maggiore importanza alla presenza fisica in ufficio piuttosto che al risultato.

Molti datori ritengono che il tempo passato al lavoro è indicatore dell'impegno che i lavoratori hanno della loro produttività (Thompson, 1999). Se consideriamo questa idea, le persone che trascorrono maggior tempo in famiglia risultano meno coinvolte nel lavoro, ed è per questo che introdurre azioni che permettono una maggiore flessibilità, rivolte a tutte le categorie di lavoratori, può contribuire a migliorare la conciliazione e il tempo dedicato al lavoro e viceversa, alla famiglia.

Il lavoro part-time: questa modalità prevede che il dipendente riduca il proprio orario trascorrendo e dedicandosi all'attività lavorativa in un tempo parziale rispetto a quello previsto dal contratto collettivo di lavoro. Ci sono due forme principali di part-time: orizzontale che prevede lo svolgersi dell'attività tutti i giorni della settimana con un orario ridotto, oppure verticale, svolto durante alcuni giorni della settimana in orario normale o per alcuni periodi all'anno. Un'altra possibilità è il part-time misto, che combina le forme precedentemente descritte. Questo strumento ha ricevuto molte attenzioni negli ultimi anni in quanto può essere considerato un modo per accrescere la partecipazione al lavoro soprattutto di persone che devono riuscire a conciliare la cura della famiglia con la prestazione lavorativa.

Uno dei suoi svantaggi è che purtroppo viene ancora oggi utilizzato da persone che occupano una posizione medio-bassa all'interno delle aziende e che viene limitato e poco usufruito all'interno delle aziende private. Inoltre, avere un contratto part-time può portare il lavoratore ad essere marginalizzato sia nell'avanzamento di carriera sia nelle relazioni con i colleghi, in quanto può risultare una persona poco disponibile su cui non fare affidamento (Poggio, Murgia, De Bon, 2010). La penalità economica che ne deriva è inoltre un fattore che incide negativamente, soprattutto in America con una differenza del 18% rispetto all'Europa (Williams, 2007).

Sicuramente l'alto numero di richieste di part-time può essere influenzato dalla scarsa rete e dai supporti insufficienti che obbligano le persone a trovare un compromesso tra famiglia e lavoro, con riduzione del proprio orario lavorativo. Potrebbe risultare uno strumento positivo se utilizzato in determinati periodi della vita di una persona, essendo quindi reversibile e organizzabile in base agli eventi familiari e personali. Come ad esempio nelle fasi iniziali della genitorialità e se venisse utilizzato da tutte le posizioni presenti all'interno dell'azienda e se non fosse indirizzato, discriminando, solo al genere femminile.

Lavoro ripartito (job sharing): è un contratto atipico che prevede l'occupazione di un posto lavorativo tra due persone, che dividono quindi la mansione, i compiti e l'orario di lavoro in base alle loro esigenze. I lavoratori devono comunicare al datore la ripartizione del lavoro assicurando la completa copertura dei compiti e degli orari. Un limite di questo contratto è il fatto che non è prevista una sostituzione momentanea delle persone nel caso siano impossibilitati entrambi a recarsi al lavoro, anche se in presenza dessero il consenso. Inoltre, le dimissioni o il licenziamento di una persona inevitabilmente comportano l'estinzione dell'intero contratto.

Flessibilità oraria: prevede un orario flessibile con una fascia che permette dei margini in entrata e/o uscita, in modo tale da poter consentire alla persona di gestire i propri bisogni nell'arco della giornata. L'utilizzo di questo strumento all'interno delle aziende permette innanzitutto la possibilità di far coincidere gli orari lavorativi con quelli familiari e del territorio, con vantaggi anche a livello di clima e benessere organizzativo. Può prevedere la presenza di fasce orarie oppure anche la completa gestione del tempo e dell'orario. Vantaggio principale è il fatto che chi ne usufruisce può organizzare il proprio tempo e permette inoltre una maggiore autonomia individuale.

Lavoro term-time: prevede la possibilità di avere un congedo non retribuito durante il periodo di vacanza dei figli.

Banca delle ore: consiste nell'accantonamento delle ore di lavoro straordinario individuale di cui il dipendente può usufruire successivamente in modo individuale in base ai suoi bisogni ed esigenze. Si possono così recuperare i riposi non goduti e gli straordinari.

Telelavoro: questa modalità di lavoro prevede la prestazione a distanza, generalmente da casa o presso postazioni delocalizzate. Viene spesso utilizzato quando la mansione e i compiti affidati possono essere svolti a distanza tramite la tecnologia ICT. I vantaggi relativi al telelavoro sono una maggiore flessibilità giornaliera, la possibilità di gestire il proprio tempo lavorando per obiettivi piuttosto che per orario e la possibilità di non doversi muovere per lunghe tratte.

Da quest'unica modalità lavorativa può derivare lo svantaggio di un certo isolamento ed è per questo che spesso si tende ad applicare una formula mista con tempi lavorativi in uffici e tempi di lavoro a distanza. Molte volte rischia di confondere la vita lavorativa e privata, portando a non separare i ruoli di lavoratore e genitore e a demarcare le due sfere. Un altro svantaggio interessa le spese iniziali di installazione delle postazioni, in quanto richiedono l'adeguamento a determinati standard di sicurezza. Anche una maggiore difficoltà nell'accesso alla formazione è un ostacolo presente nell'utilizzo del telelavoro.

La Commissione Europea aveva invitato gli Stati membri ad attivare trattative inerenti il telelavoro e nel 2002 è stato siglato un accordo quadro. L'Eurofound ha avanzato uno studio a riguardo e ha rilevato che nel 2005 l'utilizzo del telelavoro interessava il 7% dei dipendenti. In Danimarca circa una persona su sette utilizza questa modalità di lavoro. Ha rilevato, inoltre, che l'attuazione efficace degli accordi autonomi europei dipende dalle parti sociali impegnate.

Misure a sostegno dei genitori: come si è visto precedentemente la normativa inerente le pause e le riprese dal percorso lavorativo varia da Paese a Paese. Le misure principali che emergono sono le seguenti.

Congedi di maternità: consistono in almeno tre mesi di assenza e cambiano in base allo Stato in cui ci si trova. Interessano le madri nel periodo successivo al parto.

Congedi di paternità: nel nostro Paese sono previsti per motivi individuali. Consentono al padre di lasciare il lavoro per i tre mesi successivi alla nascita del figlio. Prevedono la retribuzione pari all'80% e si possono utilizzare nel caso la madre sia deceduta, malata gravemente, abbia abbandonato il figlio o quest'ultimo sia stato affidato esclusivamente al padre.

Congedi parentali: sono previsti per il sostegno della maternità e paternità e per il diritto alla cura dei figli. Permettono ad entrambi i genitori di astenersi dal lavoro anche contemporaneamente per il periodo di sei mesi a testa, con la possibilità di usufruire complessivamente di dieci mesi di congedo. La retribuzione è pari al 30% dello stipendio.

Riposi giornalieri: corrispondono a due ore giornaliere e consentono al genitore di assentarsi per provvedere alla cura del figlio entro il primo anno di età. E' concesso per gli stessi motivi descritti per il congedo di paternità oltre alla situazione che prevede la madre lavoratrice (in alternativa), oppure è una lavoratrice autonoma.

Permessi per malattia: i genitori possono assentarsi nel caso in cui il figlio sia malato fino al compimento dell'ottavo anno. Per i primi tre anni non ci sono vincoli temporali, negli anni successivi i genitori possono utilizzare ciascuno al massimo cinque giorni.

Soluzioni organizzative ad hoc: sono strumenti che permettono di stabilire l'orario lavorativo in base ai bisogni individuali delle persone.

1.3.2 Servizi e benefit

Le organizzazioni possono intervenire implementando servizi che supportano i dipendenti nelle diverse fasi della vita. La questione mette in primo piano politiche con un orientamento a lungo termine, con l'obiettivo di favorire il benessere e il clima organizzativo.

Possono essere servizi offerti dall'organizzazione oppure convenzioni o benefit indiretti ai quali però i lavoratori possono accedere.

Asili nido: interventi che aiutano una maggiore flessibilità e la possibilità di conciliare il tempo trascorso in ufficio con le esigenze familiari; possono essere i *nidi aziendali*, che prevedono l'organizzazione di locali interni all'azienda messi a disposizione per la creazione di veri e propri asili nidi per i figli - fino ai tre anni - dei dipendenti, con la presenza di personale specializzato. Una soluzione senz'altro utile in quanto gli orari del nido coincidono con quelli dell'attività lavorativa del genitore. Inoltre, limitano il tempo utilizzato per gli spostamenti, in quanto genitore e figlio si spostano unicamente presso quella sede.

Un'alternativa possono essere i *nidi interaziendali*, con la stessa finalità ma che raccolgono le adesioni dei figli dei dipendenti di più aziende. Un'altra possibilità per il supporto relativo all'esigenze derivanti dalla presenza di bambini piccoli possono essere convenzioni con nidi o cooperative di *cura infantile*, che consentono di sostenere anche le spese dei genitori.

Nursery e baby parking: sono spazi in azienda con la presenza di personale specializzato per custodire i figli dei dipendenti nel caso di urgenze o nel caso nasca la necessità di fermarsi al lavoro oltre l'orario previsto. Possono essere progettate anche ludoteche, spazi gioco e tutti i servizi che generalmente offrono una copertura in termini di orario ridotta rispetto ai normali orari lavorativi.

Colonie estive per ragazzi: comprendono le convenzioni con strutture apposite durante i mesi di vacanza estivi, oppure i "progetti 90 giorni" che prevedono l'istituzione di spazi e servizi per la cura dei figli proprio durante l'estate.

Assistenza per anziani o disabili: consistono in convenzioni e facilitazioni con enti che si occupano della cura per gli anziani, come ad esempio i centri diurni.

Servizi di supporto: possono essere servizi già presenti all'interno dell'organizzazione, rivolti con agevolazioni anche ai dipendenti, oppure possibili convenzioni con aziende di servizi esterne. Possono essere le

mense aziendali, rivolte anche ai famigliari dei lavoratori, oppure convenzioni con servizi di catering, lavanderie, servizi domestici, ecc...

Benefit: possono essere indennità, cioè misure che consentono integrazioni a livello salariale, prestiti, anticipazioni, mutui... Assieme a questi tipi di aiuti possono essere istituite anche le borse di studio per i figli dei dipendenti o benefit economici per sostenere le spese dell'istruzione.

1.3.3 Politica e cultura organizzativa

La cultura all'interno delle aziende gioca un ruolo chiave. Il supporto dei vertici può permettere una piena applicazione delle azioni implementate e la comunicazione di messaggi positivi aiutando l'efficacia. E' proprio dall'alto che nascono i cambiamenti attraverso il supporto e la promozione delle politiche per la conciliazione (Allen, 2003). La sensibilità nei confronti delle responsabilità famigliari è una componente importante della cultura organizzativa orientata a questo tema (Thompson et al., 1999).

Punti informativi e azioni di sensibilizzazione: organizzare all'interno dell'azienda spazi appositi per la trasmissione della normativa sulla conciliazione, sui servizi offerti... e realizzare momenti e azioni che permettono una trasmissione della cultura della conciliazione e del valore.

Una specifica formazione ai manager può aiutare a favorire la conciliazione famiglia-lavoro e la sensibilizzazione (Nord et al., 2002), in quanto un ostacolo molto sentito è proprio la difficoltà che questo ruolo può provocare nell'utilizzo delle azioni.

Supporto "durante" e al "rientro" dal congedo: aggiornare periodicamente il lavoratore durante l'assenza per congedo e realizzare, al rientro del dipendente, momenti di formazione e di aggiornamento specialmente dopo un periodo prolungato di assenza. Creare cioè una forma di accompagnamento che permetta un adeguato e sereno reinserimento lavorativo.

Percorsi individuali: riguardano la progettazione di momenti che attraversano la fase della maternità consentendo una migliore gestione di questa situazione.

1.3.4 Azioni proposte attraverso la certificazione Family Audit

Il Family Audit è uno standard che certifica l'impegno da parte delle organizzazioni nei confronti della conciliazione famiglia-lavoro: questo argomento verrà ampiamente descritto più avanti. Attraverso questa certificazione vengono proposte alcune iniziative per favorire l'equilibrio tra sfera lavorativa e familiare. Alcune di queste sicuramente interessanti implementate da alcune organizzazioni, sono le seguenti:

- valorizzazione delle nascite dei figli dei dipendenti: un'azienda ha istituito dei sistemi che con un buono acquisto presso un negozio per bambini premiano la nascita dei figli;
- attività di sensibilizzazione nei confronti dei vertici sul tema della conciliazione: sono stati organizzati dei Workshop per promuovere e sensibilizzare le persone su questo equilibrio;
- vademecum per i genitori: è stato creato un manuale relativo agli aspetti famigliari e genitoriali;
- è stato istituito un servizio di baby sitting per le persone che in orari extra-lavorativi devono fermarsi al lavoro e hanno problemi di cura dei figli.

1.4 PER CRESCERE UN BAMBINO CI VUOLE UN INTERO VILLAGGIO

La conciliazione del ruolo di lavoratrice e madre rappresenta per le donne di oggi una delle sfide più complesse. La partecipazione al mercato del lavoro sovente fa sì che la donna si trovi sulle spalle le stesse responsabilità dell'uomo fuori casa e un carico ben più gravoso nella vita familiare. L'Istat ha rilevato che le donne italiane dedicano al lavoro più tempo rispetto a quelle residenti negli altri paesi dell'Europa occidentale. Entrando più nel dettaglio, proprio all'Italia appartiene il primato del tempo dedicato dalle donne al lavoro familiare. Allo stesso tempo si registra anche il più elevato differenziale tra il tempo dedicato alla famiglia da quest'ultime e quello che dedicano gli uomini (Istat, 2010). Quindi, mentre le donne trascorrono in media nel nostro Paese rispetto al resto dell'Europa più tempo assieme alla famiglia e sul lavoro, gli uomini al contrario si dedicano alle cure familiari molto meno che negli altri Paesi europei.

Rispetto al passato stiamo quindi assistendo a un cambiamento radicale del modello familiare: esso non si basa più sul lavoro remunerato da parte unicamente dell'uomo, ma di entrambi i partner. Come vedremo più avanti, un dato importante mette in evidenza il fatto che se il numero di lavoratrici è leggermente in aumento rispetto al passato, non lo è per quanto riguarda però il tipo di carriera che le donne intraprendono. I modelli culturali della nostra società tendono sempre a vedere la figura femminile come quella di "madre", persona indicata per la cura della famiglia e quindi colei che tra vita professionale e personale sarà portata a scegliere sempre la seconda.

È proprio per questo, per l'istinto materno che viene attribuito alle donne, che esse sono comunque limitate a professioni che non prevedono particolari richieste e responsabilità, in quanto si pensa che esse avranno sempre qualcosa in meno da dare rispetto agli uomini e saranno meno disponibili. La percezione socio-culturale delle donne come "donatrici di cure" con l'eventuale possibilità di "procuratrici di reddito" si mostra discriminante e ciò fa aumentare le differenze di genere all'interno del mondo del lavoro (Eurispes, 2008).

La **politica del tempo**, che vige in molte aziende, non aiuta e tende molto spesso a premiare coloro che passano maggior tempo in ufficio rispetto a chi, magari producendo la stessa quantità di lavoro, si ritaglia maggiori momenti personali. Ed è proprio questa cultura che molte volte tende a discriminare le donne: esse sono coloro indicate biologicamente alla procreazione, e perciò sono loro che molto probabilmente nell'arco della vita potranno ritirarsi per un periodo maggiore dall'attività lavorativa per dedicarsi alla nascita e alla cura dei figli.

La maternità viene così vista solo nella sfera individuale, attribuita alla persona che in quel momento è in attesa e non viene ritenuta un vantaggio a livello sociale che permette la crescita della natalità nella nostra società. Quest'ultima vuole che le donne lavorino, che accudiscano la famiglia, ma allo stesso tempo la cultura tende a discriminare coloro che passano un momento che dovrebbe essere considerato positivo per tutta la collettività. Proprio per questo ho voluto intitolare questo paragrafo "per crescere un bambino ci vuole un intero villaggio": questo proverbio africano spiega bene la necessità della partecipazione di tutte le figure sociali nella crescita e cura dei bambini. Perché le donne possono trasmettere determinati valori e principi, gli uomini altri e lo stesso la scuola, il gruppo dei pari, la società...

Questa divisione netta tra i ruoli e lo scarso, se non insufficiente, sostegno da parte della società alle famiglie sono la causa principale della bassa natalità e del blocco relativo alla crescita economica nel nostro Stato. La maternità dovrebbe essere vista considerando questi presupposti come un "**valore sociale**", e non un evento individuale o un problema personale. Infatti, è evidente che il sistema in cui viviamo riesce a sopravvivere infatti soltanto grazie alla presa in carico di molte responsabilità informali da parte delle donne. Di conseguenza però l'abbandono di aiuti e supporti che dovrebbero sostenere le cure familiari, porta alla diminuzione del tasso di natalità, che in Italia è veramente preoccupante, pari a 1,34 figli per donna (Eurispes).

Uno dei principali ostacoli per le donne nel mondo lavorativo è perciò la famiglia. L'idea che molti datori di lavoro hanno, specialmente in aziende private, è quella di assumere persone di sesso maschile in quanto molto probabilmente richiederanno meno tempo per la cura dei figli e ne trascorreranno di più al lavoro. Per confermare quest'affermazione si può considerare anche l'alto tasso di occupazione di donne senza figli.

Ma alcuni dati trasmettono informazioni che potrebbero favorire una maggiore accettazione della maternità anche all'interno delle aziende: il costo di questa è infatti pari al 0,23% dei costi del personale, quindi una cifra molto bassa (Osservatorio sul Diversity Management, SDA Bocconi, 2009). Sempre questa ricerca sostiene che la percezione del costo potrebbe diminuire, infatti, se il capo fornisce supporto a questo evento, prendendosi cura dell'equilibrio tra privato e lavoro, e tenendo la madre integrata con l'organizzazione anche durante la sua assenza.

Dai dati statistici a disposizione si può notare che l'età delle donne prima di diventare madri sta aumentando: l'Eurispes (2008) ha indagato sulle motivazioni che portano a questi dati, e il 65,7% delle intervistate dichiara che il lavoro e la carriera professionale costringono molte donne a rinunciare alla maternità. L'età delle persone che affermano questa situazione è intorno ai 25-35 anni, una fase determinante nella definizione del lavoro e della carriera.

Probabilmente, nonostante le normative a tutela della maternità siano numerose, dovrebbero venir sviluppate maggiormente quelle inerenti ai congedi, come avviene in molti altri Paesi del nord Europa i quali offrono, ad esempio, una percentuale molto alta dello stipendio ai lavoratori che si ritirano un periodo per la cura dei figli, portano a un maggior utilizzo dei congedi parentali da parte degli uomini. Ciò non avviene nel nostro Paese in quanto la percentuale dello stipendio offerta è inferiore e quindi in una coppia tende a restare a casa la persona che percepisce un guadagno inferiore.

Introdurre politiche conciliative che permettono una maggior partecipazione anche degli uomini alla vita familiare, cercando di uguagliare la presenza di entrambi i generi alla vita lavorativa, può sicuramente sostenere e aiutare il cambiamento a cui stiamo assistendo.

1.5 LE PARI OPPORTUNITA'

Con il termine pari opportunità si intende la libertà di tutte le persone di accedere e partecipare alle diverse possibilità senza la presenza di ostacoli o limiti e senza discriminazioni legate al genere, all'età, all'etnia, etc... Restringendo il termine pari opportunità al tema del genere in ambito lavorativo, queste si basano sul principio che afferma la *"capacità degli uomini e delle donne di provvedere al proprio sostentamento grazie a un lavoro retribuito"* (Risoluzione del Consiglio e dei rappresentanti dei governi degli Stati membri riuniti in sede di Consiglio del 6 dicembre 1994).

Il tema della conciliazione famiglia-lavoro è inevitabilmente legato a quello delle pari opportunità, in quanto promuovere e attivare politiche orientate alla conciliazione porta tra i vari vantaggi anche una maggior entrata delle donne nel mondo del lavoro, in particolare nei livelli gerarchici più elevati e di prestigio. Questo perché oltre a un accesso numericamente maggiore del genere femminile nel mercato lavorativo si aggiunge anche la possibilità delle donne di partecipare attivamente alla vita professionale senza dovervi rinunciare, ad esempio riducendo ore per dover ricoprire carichi di cura familiari, come avviene spesso per le persone in part-time, o licenziandosi a causa dell'inconciliabilità con le richieste familiari.

Per questo si vuole dare una panoramica della normativa presente ad oggi relativa alle Pari Opportunità in ambito lavorativo e della situazione lavorativa attuale per quanto riguarda le differenze di genere.

1.5.1 La normativa sulle Pari Opportunità

Negli ultimi decenni il tema delle Pari Opportunità ha avuto un ruolo centrale all'interno delle politiche istituzionali, a livello europeo, nazionale ma anche regionale. Questo argomento è cresciuto d'importanza diventando un principio fondamentale all'interno della nostra società sia per motivi di equità che di benessere, richiedendo negli ultimi anni attenzione particolare. Conseguenza inevitabile è quindi l'importanza di questo argomento anche all'interno del mondo del lavoro, nelle imprese e nelle organizzazioni: è stato ampiamente dimostrato in-

fatti che promuovere e favorire politiche di Pari Opportunità produce vantaggi in termini di produzione e di competitività aziendale.

Negli anni novanta si è cercato di riprendere i valori e i principi proposti precedentemente, puntando all'armonizzazione delle condizioni di vita e di lavoro di donne e uomini per raggiungere uno sviluppo economico e sociale equo. Con il supporto delle situazioni favorevoli, create negli anni precedenti, si sono stabiliti nuovi obiettivi senza dimenticare però le caratteristiche delle strutture del mercato del lavoro di ogni Stato.

Nell'ultimo decennio a livello europeo si è puntato fortemente al tema delle Pari Opportunità. La Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea del 2000 ribadisce con l'articolo 23 la necessità di assicurare la parità di genere in tutte le aree, compresa quella lavorativa. È stato ripreso questo tema anche nel 2002 con la Direttiva 2002/73/CE del Consiglio.

Nel 2006 la Commissione delle Comunità Europee ha presentato il suo impegno agli Stati membri per promuovere l'uguaglianza tra uomini e donne nei successivi quattro anni (2006-2010) tramite l'attuazione di sei obiettivi. Ovviamente per raggiungere risultati soddisfacenti viene affermato che è importante attuare una governance efficace a molteplici livelli, proponendo misure che eliminino qualsiasi discriminazione di genere o stereotipo.

La direttiva 2006/54/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio, riprendendo numerosi principi, punta ad assicurare l'attuazione del principio delle pari opportunità e la parità nel trattamento per quanto riguarda l'occupazione. Si focalizza l'attenzione sull'accesso al lavoro, sulla promozione e formazione professionale, sulle condizioni di lavoro e sui regimi di sicurezza sociale. Offre, inoltre, esempi relativi alla discriminazione, la modalità di attuazione per quanto concerne i lavoratori autonomi, i congedi di paternità e maternità, etc.

In Italia l'attenzione per il tema delle Pari Opportunità è molto alta: disponiamo di molte leggi a favore di questo argomento, che cercano di permettere un maggiore inserimento delle donne nella vita lavorativa.

Il Decreto legislativo 216/2003 dispone le condizioni per permettere e favorire la parità tra le persone per quanto riguarda il tema dell'occupazione e delle condizioni di lavoro, evitando fattori che causano discriminazione e considerando l'impatto che queste situazioni potrebbero causare alle persone.

Nel 2006 è stato decretato il "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna" (Decreto legislativo 11/04/2006, n. 198), riprendendo e ampliando i temi trattati precedentemente e inserendone di nuovi.

Il 2010 è stato l'anno che ha modificato il Codice precedente rafforzandone i valori e, con il Decreto Legislativo n. 5 del 25/10/2010, prevedendo sanzioni più severe in caso di violazione dei presenti principi.

Purtroppo l'Italia, come vedremo in seguito, nonostante la ricca attenzione legislativa che pone a questo tema, presenta però una situazione diversa per quanto riguarda la reale occupazione lavorativa femminile e l'accesso paritario alle carriere.

Se osserviamo la normativa a livello regionale, le recenti leggi in materia di Pari Opportunità risalgono al 2001; in quell'anno viene modificato lo Statuto regionale precedente, e l'articolo 47 viene ampliato sottolineando l'importanza e la volontà di promuovere le condizioni di parità per l'accesso alle consultazioni elettorali. Il "Testo unico delle leggi regionali sull'ordinamento dei comuni della regione autonoma Trentino – Alto Adige del 1 febbraio 2005 n3/L rimarca inoltre la necessità di attuare norme e politiche a favore delle pari opportunità (ad esempio l'articolo 4 e 29).

1.5.2 Il contesto italiano

La situazione lavorativa sta iniziando a subire notevoli cambiamenti nel corso degli ultimi anni, nonostante siano ancora evidenti molti ostacoli. Le donne hanno numerosi successi nel campo della formazione e della scuola, con un alto tasso di scolarizzazione seguita da ottimi risultati: purtroppo però le discipline umanistiche persistono come campo di applicazione favorito dal genere femminile.

La presenza nel mondo del lavoro delle donne è ancora **scarsa**, e questa situazione è ancora più forte e sentita nelle posizioni ai “**vertici**”.

Più nel dettaglio la situazione occupazionale delle donne in Italia è fortemente negativa rispetto all’obiettivo fissato nel 2000 dalla strategia di Lisbona.

Gli scopi concreti prefissati erano quelli di raggiungere un livello occupazionale pari al 70% (contro il 61% attuale), e in particolare aumentare il numero delle donne occupate al 60%. Ma che livello si è raggiunto mediamente in Europa? E l’Italia dove si colloca?

Come si può vedere nella **Figura 2** il tasso di occupazione per genere presenta un divario molto forte. Se per gli uomini nel 2010 la percentuale è pari al 67.7%, e negli anni precedenti si è raggiunto anche il 70%, per le donne non si può certo dire che il tasso lavorativo sia positivo. Esse infatti nel 2010 presentano una percentuale pari al 46,1%, con una crescita poco più del 10% rispetto al 1993. In vent’anni si può osservare che l’accesso per le donne al mondo del lavoro non ha prodotto sicuramente i risultati sperati, ed avanza molto lentamente: meno della metà infatti si inserisce nel mercato del lavoro.

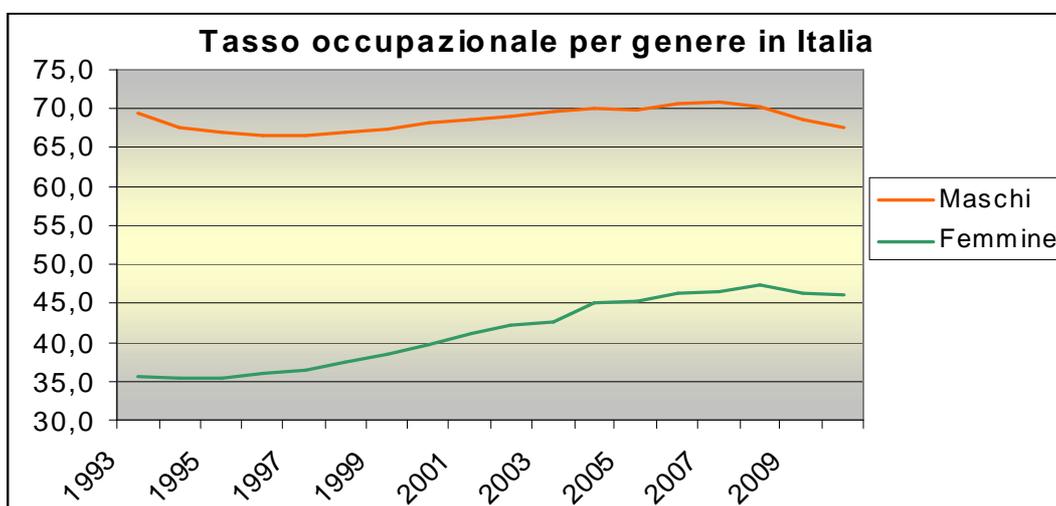


Figura 2 Fonte Eurostat. Dati raccolti considerando il numero di persone di età compresa tra i 15 e i 64 anni rispetto alla popolazione totale della stessa fascia di età (escluse persone residenti in convitti, residenze e ospedali).

Osservando la situazione a livello europeo, la **Figura 3** mostra il tasso occupazionale suddiviso per genere riferito al 2010, prendendo in considerazione alcuni Stati collocati geograficamente vicino all’Italia e altri più lontani (Stati Uniti e Giappone). L’Italia per quanto riguarda l’occupazione femminile si trova al quartultimo posto (46,1%), seguita solo da Malta (39,3%), dalla Turchia (26,2%) e dalla Macedonia (34%).

Se osserviamo gli Stati con un’alta occupazione, l’Islanda (m=80,1%, f=76,2%) e la Norvegia (m=77,3%, f=73,3%) hanno pienamente raggiunto gli obiettivi, con un tasso occupazionale superiore al 70% per entrambi i sessi. Non sono presenti nella Figura 2 ma anche la Svizzera (f=72,5%), la Danimarca (f=71,1%) e la Svezia (f=70,3%) possono vantare il raggiungimento della percentuale per quanto riguarda il lavoro femminile. Sicuramente sarebbe interessante capire le motivazioni che hanno portato questi Paesi a ottimi risultati da questo punto di vista: l’argomento sarà toccato nella parte dedicata agli “Stati con un’alta occupazione femminile”.

Sempre dai dati dell’Eurostat si può vedere che la media occupazionale dei 27 Paesi membri dell’Unione europea è pari al 64.1%, un valore sicuramente insufficiente per poter confermare di aver raggiunto gli obiettivi preposti dalla strategia di Lisbona.

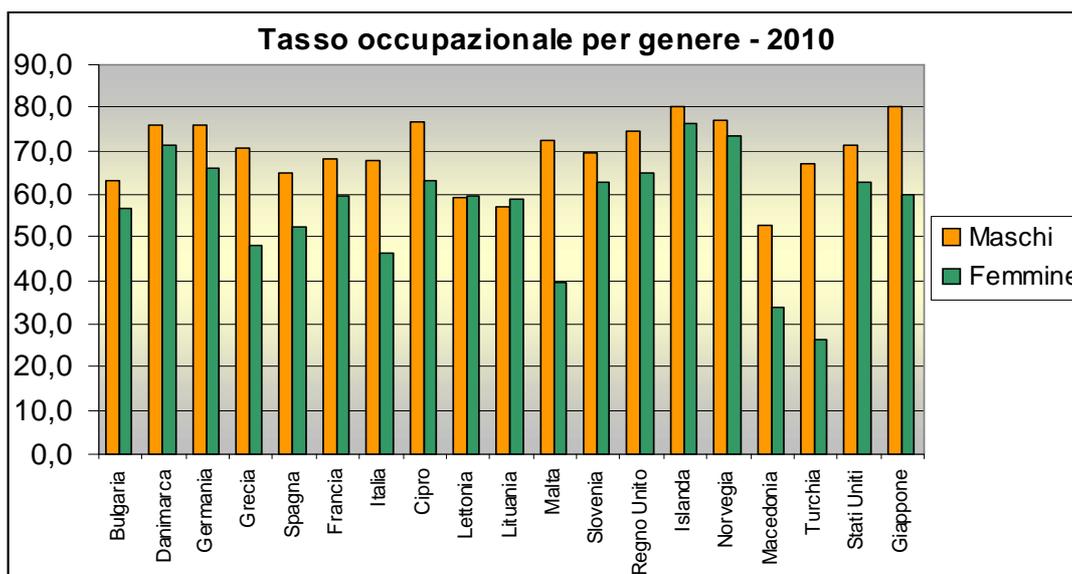


Figura 3 Fonte Eurostat. Dati raccolti considerando il numero di persone di età compresa tra i 15 e i 64 anni rispetto alla popolazione totale della stessa fascia di età (escluse persone residenti in convitti, residenze e ospedali).

Un'interessante analisi descrittiva è stata svolta da Chiandotto: analizzando i dati raccolti da Almalaurea ha voluto rilevare differenze di genere presenti nel mercato del lavoro tra i laureati. Nonostante i risultati universitari delle donne siano nettamente migliori, con addirittura tempi minori per quanto riguarda il conseguimento del titolo rispetto ai colleghi uomini; a un anno dalla laurea le prime presentano comunque una situazione svantaggiata in termini occupazionali, con un maggior tasso di lavoratrici precarie o a tempo part-time, e una soddisfazione e retribuzione minore rispetto all'altro sesso. Sempre questo studio rimarca un peggioramento della situazione a cinque anni dalla laurea. L'unico miglioramento si può notare per quanto riguarda il livello di soddisfazione riconducibile, sembra, ad una rassegnazione da parte delle stesse donne alle regole del mercato del lavoro che continuano a ostacolare le pari opportunità (Chiandotto, 2010).

Se prendiamo in considerazione le scelte degli indirizzi scolastici per genere, uno studio effettuato dall'Università Bicocca di Milano ha dimostrato forti barriere culturali che sicuramente non aiutano le donne nella scelta dei percorsi di studi scientifici (futuro@lfemminile.it), nonostante sia evidente che attualmente queste conoscenze permettono un ingresso maggiore nel mondo del lavoro. Permane in questo modo forte il gender gap, per cui delle donne sono "precluse" a determinate professioni. Sempre il medesimo sito riporta alcuni dati che sottolineano, nonostante tutto, la buona riuscita delle donne in campi scientifici, con addirittura risultati migliori rispetto ai colleghi uomini.

- Nel settore chimico – farmaceutico le laureate superano i laureati con un voto di laurea in media maggiore (102,5 contro il 100 degli uomini).
- Nel settore scientifico le donne si laureano con un anno di vantaggio.
- Nel settore agrario le donne si laureano in anticipo rispetto agli uomini e con una media più alta (105 contro 104 dei colleghi).
- In ingegneria solo il 19% dei laureati è donna, ma con risultati migliori e una maggiore velocità nel terminare gli studi.

Le donne hanno quindi ottimi risultati nel campo scientifico, ma rimangono restie a seguire questi percorsi forse a causa di molte barriere culturali.

S. J. Ceci e W. M. Williams (2010) si sono interrogati sulle spiegazioni che portano a una sottorappresentazione delle donne nei campi matematici e scientifici. Hanno ipotizzato tre fattori:

1. se questa sottorappresentazione può essere spiegata da una differenza nelle abilità spaziali e matematiche,
2. se può essere data da una discriminazione sessuale,
3. oppure se deriva dalle scelte riguardanti lo stile di vita, le preferenze e gli interessi.

Hanno concluso che i primi due punti non possono spiegare questa carenza, mentre il terzo potrebbe in parte motivare la sottorappresentazione. È stato osservato che il motivo primario è dato infatti dalle scelte fatte in modo del tutto libero ma comunque influenzate dalla società e dalla biologia. Queste decisioni sono sicuramente in contrasto con l'ottimo rendimento scolastico che le donne dimostrano durante la scuola nelle materie scientifiche.

Lo studio rileva anche un abbandono lavorativo maggiore da parte delle donne che intraprendono carriere scientifiche, sostenendo però l'incapacità di comprendere le ragioni di questo. Le ipotesi avanzate dai due studiosi riprendono il tema della discriminazione e della difficoltà da parte delle donne di conciliare determinate scelte di vita, come ad esempio la crescita dei figli, con la carriera.

Dalla "XIII Indagine sulla Condizione occupazionale dei laureati" (Almalaurea, 2011), si può osservare che il guadagno mensile netto a tre anni dalla laurea evidenzia una notevole differenza di genere: gli uomini guadagnano in media 1207 euro, mentre le donne 930 euro.

Quindi, nonostante l'occupazione femminile sia relativamente diffusa tra le laureate nel nostro Paese, sono ancora molte le differenze di genere a livello contrattuale, lavorativo e retributivo rispetto alle Direttive europee, con conseguenze anche sulle categorie di persone che utilizzano i servizi a favore della conciliazione.

Il 24 gennaio 2012 il Ministro del lavoro Fornero ha presentato delle "Linee programmatiche per il tema delle pari opportunità". Viene sottolineato come i concetti della conciliazione e delle pari opportunità devono essere letti in un'ottica più ampia, per una trasformazione culturale che serva da elemento di eterogeneità nel mondo. L'Italia deve impegnarsi ad attuare le direttive e le raccomandazioni comunitarie e internazionali con azioni selettive e concrete.

1.5.3 Gli Stati con un'alta occupazione femminile

L'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OECD, 2011) ha presentato una classifica dei dieci Paesi che aiutano la popolazione a conciliare la famiglia, il lavoro e la persona, considerando la maternità concessa ai genitori, i giorni di ferie e le ore di lavoro annuali.

In Germania, ad esempio, le ore lavorate sono in media 27,8 alla settimana. La Danimarca offre 52 settimane interamente pagate di maternità, 34 giorni di vacanza e una percentuale bassissima di persone lavora 50 ore alla settimana. In media sono 16 le ore giornaliere che i danesi dedicano alla vita personale. In Francia si lavora circa 200 ore in meno all'anno rispetto ai lavoratori degli altri paesi.

Gli olandesi lavorano 1378 ore l'anno, una media di circa 27,6 ore alla settimana.

Inoltre, in Olanda, i lavoratori hanno 28 giorni di vacanza pagati all'anno e 16 settimane di maternità pagate al 100% del salario. In Bulgaria le donne hanno 410 giorni di maternità col 90% del salario, ed entrambi i genitori possono chiedere il congedo parentale retribuito con uno stipendio minimo anche per il secondo anno di vita del bambino. Sia il padre che i nonni possono prendere il secondo anno di congedo sostituendo la madre. La Norvegia concede 47 giorni di congedo parentale retribuito al 100% del salario oppure 57 pagati all'80%. Nove settimane sono riservate alla madre, dodici al padre; inoltre hanno 35 giorni di vacanza pagati all'anno. Le donne in Svezia hanno 16 mesi di congedo parentale, e due mesi sono riservati all'uomo.

Considerando i dati del Dipartimento del lavoro americano il nostro Paese ha una media lavorativa annua per persona molto più elevata rispetto a quella di alcuni Stati nominati in precedenza, pari a 1778 ore (linkiesta.it). Il confronto con i Paesi presi in considerazione viene presentato nella **figura 4**, e possiamo vedere che rispetto alle nazioni della Comunità Europea i lavoratori italiani trascorrono molto tempo al lavoro.

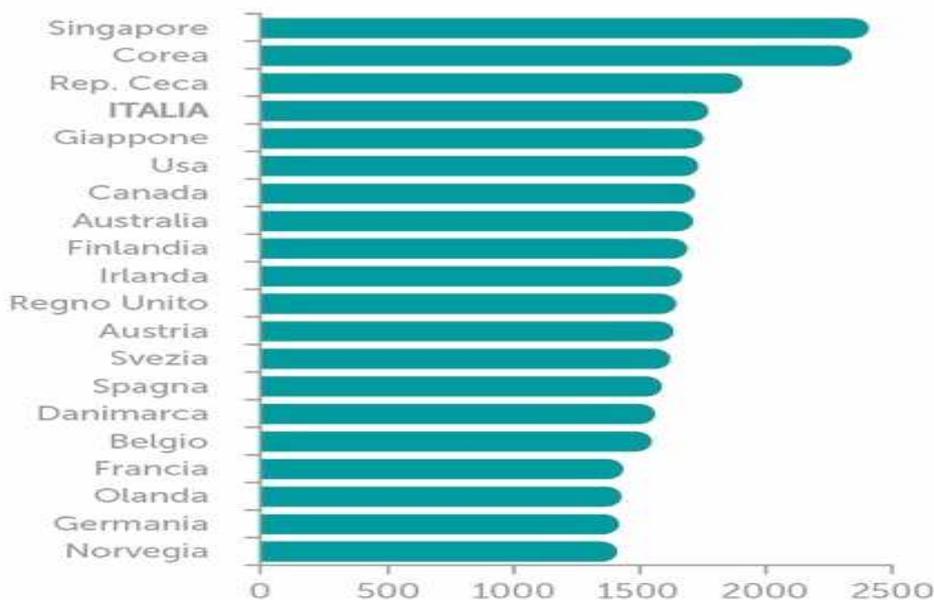


Figura 4 Fonte linkiesta.it, dati del Dipartimento del lavoro americano. Media delle ore lavorative nel 2010

La normativa italiana, com'è stato descritto precedentemente, nonostante stia seguendo le Direttive europee, non è ancora in grado di competere con le offerte di altri Stati. Molti servizi disponibili, come ad esempio il congedo parentale, non sono offerti in modo da poter essere utilizzati anche dai padri, ad esempio con una percentuale dello stipendio molto bassa in caso di assenza. In genere sono quindi le donne a usufruirne. Osservando questi dati, l'Italia è ancora molto in ritardo per quanto riguarda l'offerta di servizi e strumenti che favoriscono un equo equilibrio tra lavoro e famiglia.

1.6 CONCLUSIONI

Come è stato descritto in questo capitolo, la conciliazione famiglia-lavoro sta assumendo un ruolo sempre più importante all'interno della cultura, delle organizzazioni, della normativa europea, nazionale e regionale e più in generale nella società in cui viviamo a causa dei nuovi bisogni che emergono. Essa viene intesa come la possibilità di armonizzare i tempi di vita e lavoro delle persone.

Nonostante il fatto che molti sono gli enti che ritengono la conciliazione un tema importante all'interno della società, ci sono molte resistenze nel seguire politiche orientate verso questa direzione. Il tema della conciliazione famiglia-lavoro è legato a quello delle pari opportunità, in quanto promuovere e attivare politiche a favore dell'equilibrio tra le due sfere porta il vantaggio di un'entrata massiccia delle donne nel mondo del lavoro anche nei livelli gerarchici di prestigio. Questo perché dà la possibilità alle donne di partecipare attivamente alla vita professionale senza dovervi rinunciare a causa del carico familiare. Un altro elemento che viene vissuto come ostacolo e che le politiche potrebbero favorire è quello della maternità vista come un evento individuale piuttosto che un "valore sociale".

Inoltre, la normativa italiana non è ancora in grado di competere con le offerte di altri Stati: molti servizi disponibili, a causa dei loro limiti, vengono sempre ricondotti e utilizzati solo dalle donne.

Le politiche attuate per favorire la conciliazione diventano così un fattore di innovazione, con l'obiettivo di fornire strumenti che aiutano ogni individuo a vivere al meglio i ruoli che assume all'interno delle società. Ricoprono un ruolo centrale perché sostengono l'evoluzione dei modelli familiari e l'entrata sempre più massiccia anche delle donne nel mondo del lavoro che porta al bisogno di trovare supporti e sostegni per una maggiore flessibilità e conciliabilità. La divisione sessuata del lavoro porta infatti svantaggi ad entrambi i sessi: le donne hanno difficoltà ad accedere e rimanere nel mercato del lavoro, gli uomini invece sono svantaggiati per quanto riguarda la partecipazione alla vita familiare. Introdurre politiche che permettono una maggior partecipazione anche degli uomini alla vita familiare può sicuramente sostenere e aiutare il cambiamento a cui stiamo assistendo.

Negli ultimi anni quello della conciliazione famiglia-lavoro è diventato un argomento centrale anche nelle politiche istituzionali. Come è stato descritto precedentemente la Comunità Europea punta molto su questo tema, mentre la legge a livello nazionale che rappresenta maggiormente questo argomento è quella dell'8 marzo 2000. All'interno della Provincia Autonoma di Trento uno dei passaggi più recenti è avvenuto con l'istituzione del "Libro bianco sulle politiche familiari e sulla natalità" nel 2009, che punta a dare priorità alle misure che aiutano le fasce deboli, offrendo strategie promozionali e azioni a favore della conciliazione famiglia-lavoro.

Anche le aziende possono così favorire il benessere personale dei propri lavoratori permettendo una maggiore armonizzazione dei tempi, sviluppando una cultura della conciliazione e implementando azioni orientate a questi scopi.

CAPITOLO SECONDO

PERCHE' VALORIZZARE LA CONCILIAZIONE

2.1 LE MOTIVAZIONI CHE SPINGONO LE ORGANIZZAZIONI VERSO QUESTA DIREZIONE

Ci sono diversi modi per crescere in competitività. Uno di questi chiama in causa la valorizzazione delle risorse umane. Essa è sicuramente uno strumento di sviluppo in quanto contribuisce a una crescita anche interna, creando un contesto sereno ed efficace che porta all'aumento del commitment e dà importanza alle persone.

Introdurre politiche conciliative migliora la qualità della vita, eliminando possibili esclusioni di gruppi sociali, permettendo la reciprocità, rendendo armonico il clima organizzativo e focalizzandosi sulla responsabilità d'impresa. Creare equilibrio e benessere tra i dipendenti permette relazioni umane meno conflittuali e più rilassate.

Perché agire in direzione di strategie che favoriscono la conciliazione famiglia-lavoro?

Ci sono strategie ideologiche che spingono le organizzazioni a implementare azioni che supportano la conciliazione. Alcune ricerche evidenziano il fatto che molti impiegati preferiscono lavorare in aziende che offrono un certo livello di flessibilità e che prestano attenzione ai bisogni familiari (Catalyst, 2006). Attuare politiche orientate all'equilibrio lavoro-famiglia può essere un modo per **attrarre e trattenere talenti** ad alto potenziale, rafforzando la produttività, l'impegno e la soddisfazione (Rapoport, 2002). Permettere orari flessibili e una migliore organizzazione del lavoro crea lo sviluppo di supporti rivolti a tutti i lavoratori (Allen, 2003): dal punto di vista del dipendente avere un orario gestibile personalmente riduce possibili conflitti che potrebbero nascere dalle diverse esigenze delle due sfere.

Il tema della conciliazione sta a cuore soprattutto tra le nuove generazioni: sviluppare politiche a favore di questo argomento quindi è senz'altro un ottimo lancio per il futuro e per attirare persone giovani e dinamiche. Catalyst (2001) sottolinea che molte persone sono influenzate nella scelta di un'azienda dalla possibilità di gestire il proprio lavoro e tempo. Inoltre, in questa ricerca viene mostrato che entrambi i generi possiedono un uguale dedizione alla vita familiare e lavorativa, e quindi non è una priorità solo delle donne.

Ci sono diversi **fattori** che incidono però nell'utilizzo degli strumenti conciliativi da parte dei padri: l'entità della copertura economica nel caso di congedo parentale, l'aspettativa che l'impresa ha riguardo ai ruoli di cura per genere, oltre alle normative e al settore dell'azienda in quanto i lavoratori pubblici lo utilizzano maggiormente; e, infine, il livello di istruzione che è correlato positivamente con l'utilizzo dei congedi. Alcune ricerche documentano il fatto che in genere la miglior distribuzione delle cure familiari avviene tra genitori con un'alta istruzione: gli uomini con risultati inferiori nel lavoro aiutano meno anche a casa. Finora però c'è stata una scarsa redistribuzione dei ruoli familiari: gli strumenti possono essere utilizzati dai padri ma per brevi periodi (Plantenga e Remery, 2007). Bygren (2011) ha affermato che i benefit di tipo economico supportano il modello del capofamiglia uomo, provocando un impatto negativo sul tempo dedicato alla cura dei figli da parte del padre. Al contrario le politiche father-friendly sono positivamente correlate con il tempo dedicato ai figli da parte di questo (Smith, 2007). La teoria di Becker (1985) al contrario afferma che la persona che dedica maggior tempo alla casa e alle cure domestiche avrà meno energie da utilizzare nel mercato del lavoro.

Una ricerca ha voluto indagare se le settimane di congedo parentale riservate ai padri e i benefit influenzano positivamente il tempo che questi dedicano ai figli. Le politiche sui congedi parentali hanno un **triplice impatto sulle decisioni nell'uso del tempo delle coppie**. Possono portare una maggiore partecipazione degli uomini alla vita familiare, comportando effetti a lunga durata: i padri che utilizzano i congedi trascorreranno anche in futuro maggior tempo con i propri figli; l'impegno dei padri nella crescita dei figli aumenta.

Tuttavia le politiche sono limitate e ostacolate da fattori culturali e sociali come vedremo in seguito (Reich, Boll, Leppin, 2012). La ricerca effettuata da Reich et al. (2012) descrive i vantaggi e l'influenza che hanno i congedi parentali utilizzati dai padri: la durata, i guadagni, i diritti degli uomini influiscono sulla partecipazione alle cure dei figli, ma devono essere supportate collettivamente dalla società e dall'organizzazione in particolare.

Creare politiche conciliative non è solo una questione etica, ma aiuta ad aumentare il profitto. Alcune ricerche dimostrano che i lavoratori che possono gestire il proprio lavoro sono più soddisfatti (Rapoport, 2002), sviluppando gratitudine e lealtà anche negli anni seguenti (Crosby, 1990).

Holland (1973) nella sua teoria afferma che le persone ricercano ambienti che permettono loro di esprimere le abilità, gli interessi e i valori che trovano soddisfacenti e stimolanti.

Al convegno "La Corporate Responsibility come vantaggio competitivo nella gestione delle Risorse Umane" (2010) vengono descritti i **benefici organizzativi** emersi durante le sperimentazioni:

- una maggior propensione al cambiamento favorita da una motivazione più profonda;
- un contributo individuale al processo innovativo supportato da una maggiore creatività;
- coinvolgimento e attrattività, con l'aumento della partecipazione di talenti;
- riduzione del turnover;
- con l'introduzione della flessibilità avviene una diminuzione dei costi e dell'impatto ambientale, e un aumento della produttività;
- le lunghe assenze sono viste come un elemento armonico della vita personale e professionale.

Uno degli strumenti conciliativi più diffuso è la flessibilità. Ne esistono tre tipi (Eurofound, 2007):

1. orientata al corso della vita: caratterizzata dall'utilizzo di strumenti per la conciliazione come congedi e pensionamento anticipato;
2. giorno per giorno: tipica delle aziende che usano la flessibilità oraria, anche per far fronte alle esigenze nel breve periodo;
3. overtime: il ricorso agli straordinari è la modalità prevalente di flessibilità e corrisponde ai bisogni dell'azienda.

La conciliazione risulta ottimale quando la flessibilità è orientata al dipendente, seguita da quella orientata al corso della vita fino a quella giorno per giorno. I Paesi Scandinavi, infatti, attuano il primo tipo di flessibilità, e i dipendenti dimostrano una soddisfazione ed efficienza maggiore che nel resto dell'Europa.

Le imprese però possono a loro volta trarre benefici dall'equilibrio che i dipendenti raggiungono, disponendo anche di persone più sane. Ad esempio una conseguenza molto forte provocata dall'inconciliabilità tra famiglia e lavoro è il burnout, che porta alla perdita e all'abbandono di molti dipendenti (Perlow, 1997).

2.1.1 Gli aspetti psicologici che potrebbero essere coinvolti

L'equilibrio famiglia-lavoro è inteso come la tendenza a impegnarsi pienamente nello svolgimento di ogni ruolo, affrontandolo con un atteggiamento attento e di cura (Marks e MacDermid, 1996). Clark (2000) afferma che l'armonia tra le sfere di vita della persona è la soddisfazione e il buon funzionamento dei compiti tra il lavoro e la casa senza conflitti di ruolo.

Greenhaus et al. (2003) individua elementi comuni tra le diverse definizioni di equilibrio tra famiglia e lavoro: la nozione di equità tra esperienze dei ruoli lavorativi e familiari, oltre al livello di soddisfazione, salute e benessere, efficacia nei diversi ruoli. Il concetto implica di considerare due componenti di equità:

- gli input, cioè le risorse personali che sono implicate in ogni ruolo, e riflettono il livello individuale di impegno. Un equilibrio positivo dovrebbe portare a un livello equo di commitment, impegno, tempo e attenzione;

- gli outcomes, le esperienze derivate dai diversi ruoli nella famiglia o nel lavoro, tra cui la soddisfazione (Clark, 2000). Un equilibrio positivo implica un uguale livello di soddisfazione tra questi ruoli, mentre una situazione negativa è determinata da un basso livello di soddisfazione.

L'armonia tra famiglia-lavoro può quindi essere intesa come la misura in cui ogni individuo è ugualmente impegnato e soddisfatto nei ruoli che assume. Questa definizione include risultati positivi e negativi. L'impegno può essere inoltre suddiviso in diversi elementi che compongono l'equilibrio tra famiglia e lavoro (Greenhaus et al. (2003):

1. il bilanciamento del tempo, che descrive un'equa distribuzione del tempo tra entrambi i ruoli,
2. un pari livello di coinvolgimento psicologico,
3. una soddisfazione bilanciata.

Una dimensione psicologica che potrebbe essere positivamente correlata alla conciliazione famiglia-lavoro può essere il **commitment organizzativo**. Esso può essere tradotto come coinvolgimento, e quindi il comportamento, individuale o di gruppo, che è caratterizzato dal grado di impegno, senso di responsabilità e del dovere (psyjob.it).

È un concetto complesso, studiato molto all'interno della psicologia sociale. Un elevato livello di commitment porta il lavoratore al desiderio di permanere nell'organizzazione, identificandosi con i suoi obiettivi, partecipando in modo attivo, impegnandosi attraverso un attaccamento affettivo. Allen e Meyer (1993) individuano tre dimensioni di commitment organizzativo.

1. *Affective commitment*, che riflette la componente emotiva dell'attaccamento nei confronti dell'organizzazione, l'impegno sulla base di legami affettivi del dipendente e si sviluppa attraverso esperienze positive.
2. *Normative commitment*, che è determinato dal senso di responsabilità morale verso l'organizzazione, ed è radicato nelle norme di reciprocità.
3. *Continuance commitment*, determinato dalla partecipazione passiva e dal bisogno o desiderio di permanere nell'organizzazione, e riflette l'impegno sulla base dei costi percepiti nel caso si decidesse di lasciare l'organizzazione.

Questo modello proposto da Allen e Meyer viene utilizzato per prevedere risultati importanti come i comportamenti dei dipendenti, le prestazioni, l'assenteismo e i ritardi.

Nella ricerca "*Efectos de la conciliación en el compromiso, la satisfacción y el salario emocional*" (IESE, 2012) viene rilevato che i dipendenti di aziende che permettono un equilibrio famiglia-lavoro si impegnano fino a quattro volte di più. Di conseguenza la **produttività può aumentare fino al 19%**. Viene affermato che nel contesto economico in cui viviamo, si è molto restii a introdurre azioni orientate al benessere del lavoratore, ma si possono adottare misure a basso costo per aumentare il senso di identificazione e migliorare la vita dei dipendenti. In questa ricerca vengono chiamate "stipendio emotivo" le percezioni che emergono quando le risorse umane sentono che i datori prendono a cuore le loro esigenze e sono preoccupati del benessere generale e della soddisfazione. Viene rilevato che la percezione sullo "stipendio emotivo" è più alta nei dipendenti con figli, probabilmente perché i lavoratori giovani non hanno ancora l'esigenza di rispondere a molteplici richieste derivanti dalla famiglia oltre che dal lavoro e non hanno bisogni particolari in questa direzione. Viene confermato inoltre che implementare misure che contribuiscono al miglioramento del benessere determina un'atmosfera positiva.

Considerando il modello proposto da Allen e Meyer e la ricerca spagnola, si può concludere che gli strumenti a favore della conciliazione permettono un aumento del commitment e dell'impegno da parte dei dipendenti. Se quindi quest'aspetto influisce su determinati comportamenti dei lavoratori come l'assenteismo, il burnout e la performance si può affermare che strumenti conciliativi migliorano situazioni di disagio e aumentano la produttività.

Anche Kofodimos (1993) afferma che la conciliazione famiglia-lavoro diminuisce il livello di **stress**, che in genere deteriora la qualità della vita e diminuisce l'efficacia nel lavoro. Inoltre, il coinvolgimento in diversi ruoli potrebbe proteggere gli individui da possibili effetti negativi derivati da esperienze in uno dei ruoli che assume (Barnett&Hyde, 2001). Gli individui possiedono bassi livelli di stress quando intraprendono diversi ruoli, probabilmente perché partecipano ad attività per loro salienti. Gli individui equilibrati tra i diversi compiti che svolgono, presentano un sovraccarico e una depressione minore rispetto a coloro che hanno richieste sbilanciate (Mark e MacDermid, 1996).

Dalla ricerca di Greenhaus et al. emerge che il bilancio famiglia-lavoro è associato con la qualità della vita, ma solo in determinate situazioni: quando cioè vi è sostanziale tempo, coinvolgimento, o soddisfazione per distribuirsi attraverso i ruoli. In queste circostanze la qualità della vita è sempre più alta per coloro che sono impegnati o soddisfatti in famiglia, ed è più bassa per coloro che sono impegnati o soddisfatti nel lavoro.

Aryee e Srinivas (2005) hanno rilevato che l'agevolazione dell'equilibrio tra lavoro-famiglia è positivamente correlata con la **soddisfazione professionale**. Il controllo sui ruoli professionali e famigliari può migliorare le prestazioni, portando ad autostima e alla soddisfazione sul lavoro. L'influenza della conciliazione sull'impegno organizzativo è spiegabile in termini di scambio sociale (Blau, 1964): descrive gli atti reciproci fra due individui interagenti ed è percepito come un supporto organizzativo. Se i dipendenti attribuiscono l'integrazione del loro lavoro e dei ruoli familiari con l'attenzione dell'organizzazione alla cura dei dipendenti e la preoccupazione per il loro benessere, essi si sentiranno in obbligo di ricambiare con impegno verso l'organizzazione (Aryee, Tan, e Debrah, 2003).

La salute organizzativa secondo Williams (1994) può essere composta da diversi livelli disposti in ordine gerarchico, rappresentati da:

- fattori ambientali, cioè l'ambiente fisico lavorativo come l'illuminazione, il rumore, la progettazione della stanza, etc.;
- fattori fisici, intesi come la salute del lavoratore: malattie, l'alimentazione, lo sport, etc.;
- fattori mentali, legato all'autostima, allo stress, all'ansia, etc.;
- fattori sociali, come gli interessi, gli eventi della vita, le relazioni, etc.

Come si può vedere alcuni di questi aspetti, specialmente appartenenti alle ultime due categorie, possono essere ricondotti alle strategie orientate alla conciliazione famiglia-lavoro. Un'elevata richiesta da parte della vita professionale e familiare aumenta infatti determinate situazioni a livello psicologico-mentale come l'ansia e lo stress. Inoltre, una disegualianza tra aspetti ritenuti importanti per il soggetto e la situazione attuale potrebbe provocare disagio. L'attenzione al ciclo di vita è un altro aspetto che può influenzare la salute organizzativa, e quindi prestare importanza anche agli eventi come la maternità/paternità e ai bisogni che emergono in determinati momenti della propria vita può influire positivamente sull'ambiente lavorativo.

Lo stress, è un fenomeno soggettivo derivante dagli stressors, cioè situazioni stressanti. E' una reazione personale in quanto ognuno percepisce e reagisce in modo diverso in base alla propria personalità e alla propria storia (Avallone& Bonaretti, 2003). Sembra che siano i fattori legati all'ambiente lavorativo i principali responsabili di stress danneggiando la produttività e l'efficacia. Karasek e Theorell (1990) affermano che negli ambienti tesi, con tante richieste, i problemi di salute sono più frequenti piuttosto che negli ambienti attivi con tante domande ma allo stesso tempo con tanto controllo. In questi ambienti con libertà di espressione il sentimento di soddisfazione è elevato.

Modificare alcuni fattori organizzativi ritenuti causa di stress può contribuire a prevenire situazioni di disagio (Avallone, Bonaretti, 2003):

- fattori intrinseci al lavoro come le cattive condizioni ambientali, il lavoro a turni, gli orari lunghi, i rischi e pericoli, la nuova tecnologia, eccessivo o ridotto carico di lavoro;
- i ruoli nelle organizzazioni e le questioni relative alla loro ambiguità, al conflitto e al grado di responsabilità;

- le relazioni interpersonali lavorative tra cui la comunicazione;
- i fattori relativi allo sviluppo della carriera;
- la cultura e lo stile di gestione come la partecipazione e il coinvolgimento;
- la conciliazione famiglia-lavoro: l'organizzazione potrebbe aiutare fornendo servizi di *counselling*, orari più flessibili, adottando delle politiche di impiego che siano ben disposte nei confronti della famiglia.

Lo stress correlato al lavoro rappresenta, inoltre, un costo significativo per le aziende, in quanto tra i vari disagi aumenta il tasso di assenteismo. E' considerato, infatti, una delle cause principali di assenza dal lavoro ed è associato a diverse patologie. L'Eurofound (2011) rileva che è più presente nelle donne, nelle persone maggiormente istruite ed è correlato al carico, alla quantità e all'intensità del lavoro. Viene evidenziata una diminuzione di stress soprattutto nei Paesi Scandinavi, i primi ad impiegare tra le diverse politiche anche quelle orientate alla conciliazione. Se l'ambiente lavorativo è molto esigente, specialmente in termini emotivi, l'individuo può arrivare al punto di non essere più in grado di continuare a lavorare dando una risposta estrema definita burnout. Questa situazione esasperata può portare il lavoratore a esaurimento nervoso, depersonalizzazione e assenza del sentimento di autorealizzazione (Maslach e Jackson, 1981).

L'**identità professionale** è una componente importante dell'identità sociale: la struttura organizzativa del contesto di lavoro influenza lo sviluppo e le realizzazioni della persona. Essa interessa le autorappresentazioni del soggetto rispetto alla posizione lavorativa e al proprio luogo di lavoro.

È di fondamentale importanza per l'autostima dell'individuo esprimere nel lavoro la propria soggettività e tutto ciò che gli interessa come i desideri, la creatività, l'intelligenza. Il lavoro in questo caso assume un significato più profondo del valore economico in quanto determina il mantenimento e l'equilibrio dell'identità soggettiva (Lazzari, www.istruzioneveneto.it). La possibilità di realizzarsi dipende dalla relazione che si instaura tra il soggetto e il suo contesto di vita: anche l'ambiente lavorativo influenza lo sviluppo e la realizzazione individuale. Perché si mantenga vivo il processo creativo personale, deve esserci complementarità tra il mondo interno ed esterno del soggetto, consentendo l'espansione del Sé.

In questo caso si potrebbe considerare la cultura organizzativa orientata al tema della conciliazione famiglia-lavoro una componente importante per la valorizzazione dell'individuo. Infatti, coloro che hanno richieste personali precise ed esigenze forti, che molte volte non permettono un equilibrio tra la vita lavorativa e privata, potrebbero assumere comportamenti diversi e percepire la propria identità e quella dell'organizzazione in modo diverso in base al sostegno che quest'ultima offre anche in direzione dei bisogni conciliativi.

Lazzari ritiene che *la soddisfazione nel lavoro* è composta da tre fattori: la comodità, e cioè l'orario lavorativo o la sicurezza; gli aspetti intrinseci come la responsabilità e l'autonomia; e le risorse tra le quali troviamo la remunerazione e la carriera. Quindi l'aspetto della flessibilità assume un ruolo determinante all'interno delle percezioni psicologiche dei lavoratori.

Tra le diverse situazioni che non permettono un rapporto positivo tra l'individuo e il mondo possiamo trovare la non-autonomia, l'impossibilità nello sviluppo individuale che limita l'evoluzione del Sé, il sovraccarico che provoca condizioni stressanti e i ruoli inadeguati, che consistono in ruoli incerti o poco definiti che non consentono l'adattamento. Prendendo in esame questi aspetti, possiamo osservare che la maggior parte, se non tutti, possono essere influenzati da un disequilibrio tra le esigenze familiari e richieste lavorative. L'impossibilità di essere indipendente può derivare infatti da politiche poco flessibili, allo stesso tempo il sovraccarico è un'altra situazione portata da un'eccessiva richiesta da entrambe le sfere, come l'incertezza provocata a seguito dell'utilizzo di azioni a favore della conciliazione (ad esempio la segregazione verticale).

La **motivazione** è un altro aspetto importante nelle mansioni lavorative che potrebbe essere influenzata dalle politiche conciliative e dalla sensibilizzazione verso questa tematica.

La motivazione è un complesso processo delle forze che attivano, dirigono e sostengono il comportamento nel corso del tempo: essa spinge all'azione, al raggiungimento di un obiettivo, è una spinta che sulla base di un impulso, bisogno, desiderio porta l'individuo ad agire verso determinate mete. Può essere intrinseca, cioè la persona stessa cerca stimoli per mettersi alla prova, per misurare le proprie abilità e competenze; oppure può essere estrinseca perché i comportamenti vengono attivati in presenza di premi e ricompense che interessano l'individuo oppure per evitare punizioni.

Maslow (1954) ha proposto la scala dei bisogni, con cinque categorie in rapporto gerarchico tra loro: dallo stadio attuale si passerà al livello successivo solo dopo che è stato soddisfatto il bisogno di ordine inferiore. Secondo queste categorie possiamo identificare diverse tipologie di bisogni: fisiologici, di sicurezza, di appartenenza, di stima, di autorealizzazione. Vroom (1958) propone, invece, di individuare la motivazione al lavoro attraverso l'analisi dettagliata degli obiettivi che essa intende conseguire. Secondo questo approccio si ritiene che, per comprendere e spiegare meglio il comportamento motivato dall'individuo, non sia sufficiente ricorrere ad un'analisi dei bisogni, ma sia necessario considerare altri due elementi: l'aspettativa, che è il giudizio che l'individuo formula sulla probabilità di raggiungere un certo risultato attraverso l'impiego di un certo sforzo; e la valenza, riferita all'importanza che la persona dà al conseguimento di un obiettivo, la quale è influenzata dalla scala dei valori e dall'esperienza dell'individuo nel porre in essere i comportamenti necessari per raggiungere un determinato risultato.

In particolare Vroom afferma che la motivazione è generata dal prodotto delle due variabili chiave di cui sopra: $M = A \times V$. La prima variabile esaminata (aspettativa) non è dunque completa se non si indica la valenza attribuita dal soggetto ai risultati previsti, ovvero l'intensità con cui una persona ricerca l'obiettivo. La motivazione è quindi influenzata dai bisogni, ma anche dai valori dell'individuo: possiamo pensare che se il lavoratore ritiene che l'organizzazione dove lavora non riconosce abbastanza i suoi bisogni, tra i quali può esserci anche la famiglia e la vita privata, e gli sforzi che attua per rendere armonico l'equilibrio tra le due sfere, anche la motivazione sarà correlata in modo negativo portando a una minor produzione.

È fondamentale porre attenzione però alla distinzione tra bisogni e desideri: a guidare i comportamenti e le decisioni non sono esclusivamente i primi, ma incidono molto anche i secondi. Il bisogno è imprescindibile, pressante e rigido: ad esempio la persona deve trovare un lavoro perché altrimenti non sa come mantenersi. Distinto è invece il desiderio di trovare un lavoro, che è dettato dalla voglia di realizzarsi per provare nuove sensazioni, per aumentare le proprie responsabilità, capacità, innovarsi, generare qualcosa di nuovo. Lavorare può essere un'attività che genera, e generare è piacevole e realizzativo. Viene così riconosciuta la natura primaria del lavoro come attività generativa e piacevole (Bruscaglioni, 2000).

Grzywacz e Marks (2000) hanno affermato che una fonte di motivazione intrinseca nel coinvolgimento al lavoro può essere correlata alla facilitazione nel conciliare il lavoro con la famiglia. L'aumento degli investimenti al lavoro genera coinvolgimento e porta a migliori prestazioni, oltre a stati d'animo positivi. Questi sentimenti positivi si riversano nella famiglia permettendo di migliorare anche in questo ambiente. Di conseguenza viene favorito l'equilibrio tra lavoro e famiglia e si riprende il ciclo (Greenhaus&Parasuraman, 1999).

Il **tempo** trascorso al lavoro influisce sulla regolazione dell'esperienza personale nelle diverse espressioni sociali. I cambiamenti attuali e l'introduzione di nuove forme di flessibilità porta alla differenziazione dei modelli temporali in base alle esigenze delle persone e dei gruppi sociali, e all'organizzazione delle attività. Questi cambiamenti determinano nuove fonti di regolazione interne come ad esempio un'identità più forte e una padronanza delle strategie di azione per riuscire ad affrontare le novità e non solo subirle (Fraccaroli e Sarchielli, 2002).

Sempre in merito all'argomento del tempo, che è una variabile fortemente influente sul tema della conciliazione famiglia-lavoro, Monat e Lazarus (1977) individuano diverse strategie di coping delle persone in risposta all'organizzazione oraria che si trovano a vivere nell'ambiente lavorativo:

- accettazione passiva, che comporta una definita divisione tra il tempo trascorso al lavoro e quello passato all'interno della famiglia,
- riconsiderazione dei significati dell'esperienza attuale anche se costrittiva,
- attesa temporanea, finché non si trova una soluzione, accettando proposte lavorative a breve termine,
- intenso impegno individuale per migliorare la propria posizione,
- ri-progettazione della propria carriera,
- fuga, ad esempio, abbandonando l'attività lavorativa.

Una situazione di tipo temporale che porta a influenzare psicologicamente il lavoratore sono gli "orari a turni": innanzitutto diversi studi hanno dimostrato che ha effetti sulla salute fisica della persona. Inoltre, l'orario pomeridiano e notturno è una forte variabile di stressor capace di influenzare la salute psicofisica. Le persone tendono ad essere meno coinvolte ed efficienti, presentando una scarsa responsabilità. I tempi inusuali, quindi, producono diversi effetti sulla salute, sul benessere psicosociale e familiare, sull'assenteismo, sulla produttività e sul turn-over (Fraccaroli e Sarchielli, 2002).

Un altro fattore che potrebbe influenzare la percezione relativa all'equilibrio tra vita professionale e privata potrebbe essere il **locus of control** (Rotter, 1954). Esso è una variabile psicologica che interessa la visione del mondo che le persone hanno rispetto al lavoro, come spiegano e attribuiscono le ragioni del proprio e altrui successo nell'esperienza lavorativa e la percezione sul controllo degli eventi connessi all'esperienza. Esistono tre tipi di locus of control:

- locus of control casuale: in questa situazione gli eventi vengono percepiti come gestiti e controllati da agenti e fattori esterni non riferibili alla persona o al potere di questa, dipendono perciò dalla fortuna e sono imprevedibili;
- locus of control esterno: gli eventi sono gestiti e controllati da fattori esterni attribuibili ad una persona o ente, o al loro potere. Sono indirettamente controllati e prevedibili;
- locus of control interno: gli individui si sentono responsabili di ciò che gli accade, gli eventi dipendono dalla loro volontà, capacità o caratteristiche. La personalità non è quindi una struttura cristallina ma è soggetta a cambiamenti all'interno di un processo di apprendimento continuo.

Le persone che hanno un controllo esterno o casuale sono passive, sono soggette maggiormente allo stress, dipendono maggiormente dagli altri, sviluppano impotenza rispetto agli eventi attendendo che fattori esterni determinino l'esito delle loro azioni. Coloro che, invece, hanno un controllo interno affrontano il problema, ritengono che qualsiasi quesito possa essere risolto o perlomeno analizzato, manifestano livelli maggiori di soddisfazione lavorativa, resistono di più allo stress e si aspettano che un loro intervento attivo diventi la componente risolutiva di una difficoltà. Quindi anche questo aspetto può influenzare la percezione dell'armonia tra le due sfere della persona e avere effetti sullo stress personale del lavoratore.

Come si è rilevato, sono numerosi quindi i fattori psicologici che intervengono in situazioni di disequilibrio tra famiglia e lavoro, portando conseguenze anche a livello organizzativo sulla produttività e sull'efficienza. Prestare attenzione alle esigenze delle risorse umane potrebbe migliorare anche il benessere fisico e psicologico dei lavoratori.

2.1.2 Gli incentivi economici

A livello provinciale, l'Agenzia del Lavoro di Trento concede alle aziende che intendono attuare progetti orientati alla flessibilità e alla conciliazione famiglia-lavoro l'accesso a contributi e incentivi di tipo economico. Nel "Documento degli interventi di politica del lavoro 2011-2013" vengono descritte le modalità di accesso e gli interventi possibili.

Per le aziende che intendono sostenere la sperimentazione di interventi di riorganizzazione in relazione agli impegni di cura, migliorando la conciliazione famiglia-lavoro viene erogata una precisa somma per ogni progetto, per sostenere le spese di consulenze, corsi di formazione e nuovi posti di lavoro creati.

Per favorire l'occupazione delle madri al rientro dal congedo e per le disoccupate vengono promosse iniziative che favoriscono l'inserimento o reinserimento dopo il periodo di congedo, orientando le donne, attivando tirocini o corsi di formazione per qualificare o aggiornare professionalmente le madri.

Per contribuire a ridurre lo sbilanciamento del carico di cura si interviene per favorire il coinvolgimento dei padri nella vita familiare offrendo il 30% della retribuzione aggiuntiva rispetto a quella prevista dalla normativa, nel caso si utilizzino congedi parentali per una durata fino a quattro mesi.

2.2 LA CULTURA ORGANIZZATIVA

Spesso accade che le strategie conciliative si scontrano con norme, comportamenti e credenze che molte volte ostacolano lo sviluppo delle azioni (Sabattini e Crosby, 2008).

La diffusione di politiche a favore della conciliazione non ha portato a particolari risultati e progressi, e questo è dovuto ad alcuni limiti. Innanzitutto le diseguaglianze lavorative sono solo un piccolo aspetto di quelle di genere: *finché certi ruoli saranno circoscritti a determinate figure nell'ambito familiare non si potrà pretendere un cambiamento a livello lavorativo* (Lyness e Kropf, 2005).

Poi se coloro che utilizzano questi servizi rimarranno sempre e comunque svantaggiati professionalmente, non si raggiungerà mai un pieno utilizzo a tutte le posizioni, comprese quelle ai vertici (Rapoport, 2002). Importante sarebbe trasmettere il messaggio che l'utilizzo di questi programmi non comporta ripercussioni sulla carriera.

La cultura organizzativa assume così un ruolo fondamentale nel rapporto tra ideologia e applicabilità di un programma. Introdurre soluzioni senza affrontare la resistenza ideologica al cambiamento è inefficace.

Esistono diversi tipi di **risposte organizzative** alle politiche conciliative (Bagilhole, 2006), classificate in base al livello di implementazione delle iniziative:

- la tolleranza passiva consiste nell'esistenza delle proposte senza la loro implementazione, scoraggiando i dipendenti nell'utilizzo,
- l'apertura riluttante che porta a un'implementazione esitante con una scarsa comunicazione tra i dipendenti delle opportunità offerte,
- l'attiva formazione che consiste nella completa integrazione dei programmi con la strategia e cultura aziendale.

Un ostacolo diffuso che limita l'utilizzo di risorse per la conciliazione vita-lavoro è caratterizzato dal fatto che nei posti di lavoro viene data attenzione e sono valorizzati coloro che trascorrono maggior tempo in ufficio, in quanto appaiono più disponibili nei confronti dell'organizzazione. Entra in gioco la **politica del tempo** (*face-time*), uno dei principali ostacoli della conciliazione famiglia-lavoro, secondo cui il tempo trascorso al lavoro indica l'impegno e la produttività dei lavoratori.

Un altro limite è la **progressione di carriera**, che molto spesso viene vista come naturale per gli uomini mentre rara per le donne: introdurre azioni orientate alla flessibilità anche a livello di carriera può aiutare le donne e coloro che hanno richieste extra-lavorative a gestire i propri obiettivi personali nel corso della vita. Molto spesso infatti la decisione di modificare il proprio lavoro a seguito di carichi di cura viene giustificato dalle persone come una scelta personale (Graf, 2007). Generalmente però questi cambiamenti avvengono a causa di *biases*ⁱⁱ che non permettono una distribuzione equa dei compiti tra i partner e confondono i confini tra scelte e discriminazioni (Williams, 2007).

Infatti, un ostacolo che non permette alle donne di applicarsi nel lavoro e aver la possibilità di progredire nella carriera è la credenza che la madre ideale si impegna per quanto riguarda la famiglia, ma meno negli altri ambiti (Williams, 2000).

Inoltre, un altro fattore culturale che incide molto è il *collegamento tra il concetto di famiglia e quello di donna* nella cultura occidentale, che porta a vedere le strategie orientate alla conciliazione come azioni utilizzabili solo dalle donne (LaBeachPollard, 2005). Per limitare queste ideologie viene spesso utilizzato il termine vita-lavoro al posto di famiglia-lavoro.

Nonostante sia scientificamente provato che introdurre strumenti a sostegno della conciliazione porta numerosi vantaggi, molte aziende sono restie a utilizzarli. Una delle motivazioni più influenti sono i **costi**. Ritengono che non valga la pena e sia solo una perdita di soldi e tempo. Dall'indagine condotta da Cuomo e Mapelli (2009) il 77% delle aziende intervistate ha affermato però che gli interventi conciliativi non costituiscono un costo inaffrontabile: il problema sembra collegato all'organizzazione piuttosto che al lato economico.

2.3 AZIENDE CHE CREDONO NEL VALORE DELLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

Durante la metà del secolo scorso alcune aziende, la *Olivetti* è una delle prime, decisero di introdurre al proprio interno iniziative che permettessero una maggiore conciliazione famiglia-lavoro. Proprio la Olivetti offriva un'ampia scelta di servizi per l'infanzia, come il nido aziendale, le colonie o il doposcuola. I proprietari dell'azienda ritenevano di avere una forte responsabilità sociale e che i costi dei servizi venivano ripagati con una maggior produttività. Inoltre l'azienda garantiva assistenza alla maternità offrendo una retribuzione pari all'80% per un periodo di nove mesi e mezzo. Esisteva un consultorio prenatale che offriva assistenza alla futura madre, un ambulatorio pediatrico che prestava assistenza ai figli fino ai 14 anni: per quanto riguarda i medicinali prescritti, questi erano a carico dell'azienda, come le visite specialistiche. Il consultorio lattanti assisteva le donne nella crescita dei figli. Numerose erano quindi le iniziative a favore della famiglia, come le colonie riservate ai neonati (dai 6 mesi ai 3 anni) che accompagnati dalla madre, la quale godeva di un permesso retribuito, potevano recarsi in strutture marine o montane per svolgere determinate cure. Dagli anni '80 l'utilizzo dei servizi è però diminuito a causa della riduzione del numero dei dipendenti.

Quindi già durante il secolo scorso, sebbene fossero poche, esistevano aziende interessate alle problematiche legate al conflitto tra i bisogni familiari e lavorativi.

Se guardiamo alla realtà attuale, inizia a crescere l'attenzione per queste esigenze, e sempre maggiori sono le aziende che intendono implementare azioni orientate a questi scopi. Guardando il panorama nazionale le maggiori imprese con politiche conciliative sono multinazionali, che seguono generalmente direttive dalla casa madre.

La sede lombarda della *Luxottica* ad esempio proprio il 30 maggio 2012 ha ottenuto il "Premio famiglia lavoro". Quest'azienda, presente anche nella nostra regione, si è adoperata molto per risultare un posto familiare. A ottobre 2011 è stato firmato un contratto integrativo che ha introdotto nuove forme di flessibilità come ad esempio il *job sharing* familiare, che permette la condivisione del posto di lavoro tra il dipendente e un parente disoccupato, il part-time ciclico che elimina in questo modo i lavori a tempo determinato con l'occupazione durante determinati periodi dell'anno, la banca delle ore, cinque giorni di permesso per i neo-papà pagati interamente e azioni orientate anche al risparmio energetico, con incentivi per i lavoratori che "sprecano" meno elettricità o materie prime.

Anche la *Microsoft* ritiene che la flessibilità e il benessere dei lavoratori sia una delle prerogative per migliorare anche in termini di produttività. Lo scorso anno a Milano è stato creato l'Innovation Campus, un luogo attento all'esigenze dei lavoratori e all'ambiente. Gli obiettivi prefissati sono un aumento delle attività di business del 50% nei prossimi 4 anni (P. S. Jovane, Amministratore Delegato di Microsoft Italia). All'interno si trova anche una palestra, un campo di calcetto, un ristorante e molti altri servizi. Inoltre, accanto c'è la scuola materna e l'asilo nido, facendo diventare il Campus un luogo di incontro e innovazione.

Il *Gruppo Mediolanum* si è orientato molto sui principi e valori che valorizzano le risorse umane e la famiglia. Esso offre azioni per facilitare l'equilibrio migliorando così di conseguenza anche i rapporti professionali. Tra le diverse proposte ha introdotto convenzioni commerciali, la flessibilità oraria e nel 2009 ha istituito un nido

aziendale. Orientamento particolare viene dato inoltre al tempo e, per permettere un risparmio ai propri dipendenti in questi termini, offre servizi per disbrighi di pratiche, di calzoleria, sartoria, lavanderia, attività estive per i figli...

La *Telecom Italia* è un'altra azienda che presta attenzione ai bisogni familiari: la sede di Milano ha un nido aziendale aperto fino alle 20, offre servizi simili a quelli del Gruppo Mediolanum e, inoltre, considera il mutamento demografico all'interno delle proprie strategie come una spinta per il cambiamento, con l'obiettivo futuro di offrire anche ai dipendenti "anziani" o omosessuali permessi da recuperare per assistere malati o i nipoti, così da poter gestire la vita personale in modo soddisfacente non togliendo tempo al lavoro.

La *Siemens* attua politiche di flessibilità, consentendo ai dipendenti di lavorare per obiettivi con la possibilità di gestire il proprio tempo: i vantaggi riportati da Gorla, la direttrice delle Risorse Umane, sono bidirezionali. L'azienda risparmia a livello di costi ottimizzando gli spazi mentre i lavoratori si recano in ufficio solo quando necessario.

A marzo 2012 la *San Pellegrino* ha stipulato un nuovo integrativo per la sede di Bergamo, con attenzione particolare al welfare aziendale. Inserisce il telelavoro in modo definitivo, offre al dipendente uomo 4 giorni retribuiti nel caso di nascita del figlio, due settimane di congedo parentale per il padre retribuite al 100% e viene rafforzato il part-time in presenza di figli piccoli o parenti non autosufficienti.

Eni è un'azienda che presta attenzione al benessere dei propri dipendenti, focalizzandosi sull'equilibrio tra vita e lavoro. Nel 2011 il Progetto Welfare ha puntato sulle offerte alle famiglie, attraverso il nido aziendale, le colonie estive con focus sulla lingua inglese e sull'ecologia marina, i Family Day con i parenti che potevano visitare gli uffici dei dipendenti, il "Trofeo della Neve" che sostiene dei progetti benefici, convenzioni con operatori turistici e molti altri servizi culturali.

Anche altre multinazionali come la *Kraft*, la *Barilla*, *Johnson&Johnson*, *Ibm*, *PepsiCo* e *Tetra Pak Packaging Solutions* attraverso programmi specifici intendono valorizzare la cultura e i bisogni della conciliazione, in quanto hanno compreso che andare incontro anche a bisogni esterni che derivano dalla vita personale può produrre vantaggi a livello aziendale.

Se consideriamo la classifica per l'anno 2012 stipulata da **Great Place to Work**, con lo scopo di identificare gli ambienti di lavoro eccellenti per quanto riguarda il punto di vista dei dipendenti, si può vedere come molte aziende nominate precedentemente, che attuano politiche a supporto della conciliazione famiglia-lavoro, si trovino all'interno di questa lista. Questo studio consente un'analisi della cultura degli ambienti lavorativi e del clima organizzativo, portando vantaggi anche a livello d'immagine all'azienda.

Azienda	Posizione
Tetra Pak Packaging Solutions	1
Microsoft Italia	3
PepsiCo Italia	7

Tabella 1: Le migliori medie e piccole imprese italiane secondo Great Place to Work, 2012

Come si può vedere nella **tabella 1**, riprendendo i dati di Great Place to Work del 2012, tra le aziende nominate in precedenza ben tre occupano le prime posizioni. Questo potrebbe essere correlato positivamente anche con le strategie che le imprese implementano a favore della conciliazione famiglia-lavoro.

Nel 2011 l'Eni ha realizzato a livello mondiale un'analisi del clima per valutare il grado di soddisfazione, impegno e coinvolgimento delle persone, oltre alla qualità delle relazioni. Dai risultati si è potuto notare che il livello

di soddisfazione è alto, e i dipendenti si sentono supportati dal punto di vista materiale con strumenti a supporto della conciliazione, benefit integrativi, azioni di prevenzione e promozione della salute, considerando l'azienda attenta alle richieste delle proprie risorse umane.

2.4 COME SI PUO' VALORIZZARE LA CONCILIAZIONE

Il **supporto dai vertici** è un elemento cruciale: messaggi positivi che arrivano dall'alto sono efficaci nell'utilizzo delle diverse azioni (Allen, 2003). Il supporto manageriale e la sensibilità nei confronti della conciliazione è uno delle maggiori componenti di una cultura adeguata (Thompson, 1999).

Un altro fattore che influisce sull'utilizzo di questi strumenti è la *sensibilizzazione delle persone con responsabilità* nei confronti delle risorse umane. Diventa in questo modo importante informare i capi sui programmi specifici e sugli obiettivi che si vogliono raggiungere.

Un'organizzazione che aiuta la conciliazione cerca di affrontare e risolvere i problemi delle risorse umane. Thompson (1999) ha identificato alcune **dimensioni della cultura conciliativa**:

- le aspettative sul tempo utilizzato dal personale,
- le conseguenze sulla carriera se viene utilizzato un programma,
- il supporto dei vertici.

Venne rilevato, inoltre, che i dipendenti vedono le organizzazioni come "amiche della famiglia" non solo se offrono servizi producendo benefici, ma se supportano queste strategie e s'impegnano nel promuoverle.

Questo può essere fatto creando programmi inclusivi delle situazioni e dei bisogni degli impiegati indipendentemente dalla categoria e dal gruppo sociale. Descriverli come *supporti per le donne* non fa altro che indirizzare l'utilizzo a quest'ultime. Rendere le azioni comuni evitando di penalizzare coloro che ne usufruiscono aiuta lo sviluppo di una cultura condivisa e consapevole. Se venissero visti come benefit che permettono un miglior benessere e una miglior gestione dei talenti, anche gli ostacoli potrebbero essere by-passati.

Quando vengono organizzati **seminari o workshop** per sensibilizzare sul tema della conciliazione può risultare utile ad esempio confrontarsi sulle diverse credenze, individuando e affrontando i biases possibili che rendono inconciliabile il comportamento con i valori (Catalyst, 2005).

Per *indagare riguardo alle misure conciliative* che potrebbero essere utili all'interno dell'organizzazione, l'Associazione Donne in Cooperazione, presente e operativa sul territorio trentino, composta da socie e soci della Federazione Trentina delle Cooperative e facente parte di quest'ultima, propone le seguenti fasi:

1. leggere le esigenze dell'organizzazione,
2. rilevare le esigenze necessarie per una migliore conciliazione,
3. documentarsi e confrontarsi con altre realtà,
4. identificare possibili soluzioni da implementare,
5. condividere con i vertici e il personale riguardo al cambiamento che si intende attuare,
6. progettare e sperimentare le azioni.

Creare una maggiore sensibilità rispetto ai vantaggi della conciliazione famiglia-lavoro attraverso indagini e ricerche, attivando progetti come ad esempio il Family Audit (di cui si parlerà in seguito), incentivando sperimentazioni e creando un sistema fiscale premiante per le imprese che si attivano in questa direzione può contribuire alla diffusione di una cultura sensibile a questa tematica.

2.4.1 Il Diversity management

Come possiamo costruire insieme una casa – la nostra impresa – dove tutte le diversità siano rispettate, trovino il loro posto e siano sfruttate positivamente? (Keil et al, 2007)

Una risposta che probabilmente alcuni datori di lavoro potrebbero dare è: perché dobbiamo preoccuparci delle diversità? Se una persona non è in linea con i miei principi ce ne sono altre cento che potrebbero andarmi bene.

Però avere all'interno delle proprie risorse umane persone con diversità culturali e professionali permette all'organizzazione di competere nel mercato internazionale, diventato sempre più complesso grazie alla globalizzazione: ha il vantaggio quindi di permettere all'organizzazione di relazionarsi con stakeholders differenti. Inoltre, rispettare ogni persona che lavora con noi è un aspetto che favorisce l'immagine che diamo all'esterno. Se consideriamo invece i vantaggi all'interno dell'organizzazione, applicare politiche orientate alla diversità migliora innanzitutto il clima aziendale con un risparmio di costi in termini di assenteismo e turnover, oltre a disporre di una maggiore varietà di risorse in termini di creatività, talento e competenze.

La diversità è una questione però molto ampia, da dover gestire in modo strategico adottando linee guida specifiche. Riuscire ad applicare ed integrare strategie orientate alla diversità, seguendo politiche e attuando decisioni che tengono conto di ogni esigenza, consente di crescere insieme a tutto il gruppo, aumentando anche il commitment.

“Il Diversity Management è lo sviluppo attivo e cosciente di un processo manageriale lungimirante, orientato al valore strategico e comunicativo di accettazione delle differenze e all'uso di alcune differenze e somiglianze come un potenziale dell'organizzazione, un processo che crea valore aggiunto per l'impresa” (Keil et al., 2007).

Alcune azioni e pratiche che permettono una gestione efficace delle diversità possono essere (Baldoni 2011):

- il coinvolgimento di tutta l'azienda e dei vertici aziendali,
- la creazione e il monitoraggio di indicatori di gender diversity,
- le politiche di work-life balance,
- le politiche di assunzione e gestione dei percorsi di carriera gender-neutral,
- i programmi di formazione, mentoring e networking.

Si può vedere quindi che all'interno delle best practices indicate come azioni favorevoli alla diversity management troviamo anche le strategie orientate alla conciliazione famiglia-lavoro.

Negli ultimi anni si sta delineando un nuovo orientamento che attribuisce alle aziende con *Responsabilità sociale d'impresa* un valore importante per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro. L'approccio relativo al Diversity management, infatti, mostra come si possono valorizzare le differenze, inserendo anche misure che favoriscono la conciliazione e accrescendo la competitività (Quadrelli, 2012). Lewis e Cooper (2005) affermano che le strategie conciliative a sostegno della Diversity Management possono contribuire a incrementare l'efficienza e la produttività quando sono accompagnate da forme di apprendimento organizzativo.

CAPITOLO TERZO

LA CERTIFICAZIONE FAMILY AUDIT

3.1 CHE COS'E' IL FAMILY AUDIT

La Provincia Autonoma di Trento dal 2008 attua una politica che tende a valorizzare e sostenere la famiglia nei vari ruoli che ricopre all'interno della società. L'intento è quello di seguire una strategia che porti al rinnovamento delle politiche familiari creando un territorio in grado di andare incontro alle esigenze della famiglia.

Questa volontà si traduce concretamente nel Distretto Famiglia *“inteso come circuito economico e culturale, a base locale, all'interno del quale politiche differenti e conseguentemente attori diversi per ambiti di attività e finalità operano con l'obiettivo di promuovere e valorizzare il benessere familiare”* (Legge provinciale 2 marzo 2011, n. 1). I Distretti Famiglia consistono quindi in territori fisici che vanno incontro alla popolazione e alle famiglie con lo scopo di accogliere nel migliore dei modi tutte le persone e i soggetti che interagiscono con essi. Rilevanza particolare hanno quindi tutti i servizi o interventi che prestano attenzione alle diverse esigenze familiari.

Ruotano attorno al Distretto Famiglia innanzitutto le famiglie, che grazie agli interventi offerti vedono accrescere il loro benessere e il capitale sociale, ma anche le organizzazioni presenti sul territorio le quali attraverso i loro servizi rendono più attrattivo il territorio permettendo un continuo scambio e un incremento anche in termini economici.

All'interno di questo contesto orientato al benessere familiare si inserisce anche lo standard Family Audit.

Date queste premesse le organizzazioni hanno potenzialmente un ruolo centrale nel promuovere il benessere familiare per i propri dipendenti e il territorio circostante.

La Provincia Autonoma di Trento mette a disposizione uno strumento che permette alle organizzazioni interessate di svolgere un'indagine interna con l'obiettivo di valutare la situazione attuale, promuovendo e sostenendo una migliore conciliazione famiglia-lavoro, rilevando iniziative già presenti ed eventuali iniziative che possono aiutare l'organizzazione a migliorare. Attraverso questa indagine le aziende che saranno coerenti con i principi della Provincia, del Distretto Famiglia e delle Linee Guida e definiranno soluzioni migliorative riceveranno una certificazione che documenta il loro costante impegno ad adottare una politica orientata alla conciliazione e al loro investimento su azioni e servizi che migliorano il benessere dei propri dipendenti.

Il Family Audit è uno standard registrato appartenente alla Provincia Autonoma di Trento, e lo strumento viene descritto attraverso le Linee guida e i Manuali Operativi del consulente e del valutatore. Esso può essere applicato all'intera organizzazione oppure solamente a determinati settori, e i tempi richiesti dal processo sono prestabiliti. Ottenuta la certificazione l'organizzazione può utilizzare il marchio elaborato dall'Ente di certificazione sui propri documenti per promuovere la sua immagine all'esterno.

Le prime organizzazioni certificate in Trentino hanno ottenuto il certificato base nel 2009, e sono una quindicina. Durante l'anno 2012 concluderanno quindi il percorso triennale e, se la valutazione sarà positiva, otterranno la certificazione finale. Considerando tutte le organizzazioni che hanno aderito fino ad oggi al percorso, il numero è di 60: 25 sono pubbliche e 35 private (dati a maggio 2012, www.familyaudit.org). Un'organizzazione ha ottenuto proprio nel mese di maggio la certificazione finale.

Nel 2011 è stata firmata una convenzione, tra la Provincia Autonoma di Trento e il Dipartimento per le politiche della famiglia del Ministero, che prevede la sperimentazione del Family Audit su tutto il territorio nazionale.

Nel mese di marzo 2012 il Dipartimento ha pubblicato un avviso sul proprio portale per invitare tutte le organizzazioni interessate a partecipare alla sperimentazione su scala nazionale dello standard della Provincia Autonoma di Trento. Tra quelle che hanno avanzato la candidatura ne sono state scelte cinquanta che avvieranno questo progetto pilota, selezionate in base all'ordine cronologico di arrivo delle domande secondo alcuni criteri che permettono la partecipazione di tutte le regioni e province autonome e che permettono la presenza di un campione eterogeneo di organizzazioni con diverse fasce numeriche di dipendenti coinvolti.

In data 8 giugno 2012 si è tenuto a Roma un incontro, con l'obiettivo di approvare il Progetto operativo, tra i vertici del Ministero dell'Integrazione - che si occupa della Famiglia - e l'assessore alla salute e politiche sociali della Provincia autonoma di Trento, Ugo Rossi.

Tale progetto riporta nello specifico il modello di governance con la descrizione sia degli attori coinvolti con i relativi ruoli e funzioni, sia delle attività previste comprensive della documentazione e strumentazione funzionale all'implementazione della sperimentazione nazionale, sia infine della tempistica e dei costi. Si può consultare per questo www.familyaudit.org.

3.1.1 Gli attori del Family Audit.

Durante l'indagine sono numerosi gli attori con ruoli fondamentali per l'analisi e la certificazione dell'organizzazione: prima tra tutti è proprio l'organizzazione. Da essa infatti parte l'intenzione e l'interesse di attivare questa indagine, ed è proprio da questa volontà che l'organizzazione dichiara una sua propensione ad attuare politiche *family-oriented* definendo una strategia ben precisa.

Un altro organo coinvolto è il "gruppo di lavoro della Direzione", composto dai vertici che ricoprono una funzione decisionale all'interno dell'organizzazione. L'intero processo di indagine interna, della durata di sei mesi, parte proprio dal primo incontro con questo gruppo.

Il "gruppo di lavoro interno" è composto da alcuni partecipanti, minimo sei e massimo quindici, che hanno il ruolo di analizzare i diversi macro ambiti discutendo delle azioni e iniziative già presenti e quelle necessarie per migliorare la conciliazione famiglia – lavoro all'interno dell'organizzazione. Importante è che questo gruppo sia eterogeneo, essendo perciò composto da persone con età, genere, livelli gerarchici e decisionali differenti.

La figura che gestisce il processo all'interno dell'organizzazione e ha il compito di coordinare tutte le figure interne ed esterne, presenziando ai workshop è il "referente interno".

Considerando invece coloro che hanno il compito di presidiare e certificare le organizzazioni troviamo due figure: l'Ente di certificazione, ossia la Provincia Autonoma di Trento, che è il proprietario del marchio e provvede alla promozione, organizzazione e gestione di tutto il processo oltre alla concessione delle certificazioni alle organizzazioni auditate. Inoltre, c'è il Consiglio dell'Audit, nominato dall'Ente di certificazione, che è un comitato composto da soggetti istituzionali, accademici e rappresentativi degli interessi collettivi. Esso provvede alla tutela di tutto il processo e ha il compito di definire lo standard del Family Audit, riconoscendo i certificati base e finali alle organizzazioni, oltre ad avere il ruolo di supervisore dei consulenti e dei valutatori.

Proprio quest'ultimi ricoprono un ruolo molto importante in quanto supportano l'intero processo organizzativo. Sono accreditati dall'Ente di certificazione, hanno seguito un'apposita formazione e devono essere iscritti ai registri pubblici, ricevendo un compenso stabilito e regolato dal Consiglio dell'Audit, variabile in base al numero di dipendenti coinvolti nel processo. Questo onorario viene erogato dalle organizzazioni che contattano direttamente le figure interessate per farsi seguire e supportare nel processo.

Il "consulente" è la figura che accompagna l'organizzazione nella realizzazione dell'indagine supportando il gruppo di lavoro interno, proponendo azioni migliorative e compilando la documentazione necessaria.

Il "valutatore" è colui che ha il compito di verificare se il processo all'interno dell'organizzazione è stato attuato secondo i principi delle Linee Guida, nei tempi stabiliti e se tutta la documentazione è regolare. Egli svolge la sua funzione una volta che gli incontri con i diversi gruppi si sono conclusi ed è stato stipulato un "Piano delle

attività”, contenente tutte le azioni e proposte migliorative. È proprio da questo documento che vengono formalizzati l'intenzione e l'impegno da parte dell'azienda di attivare concretamente le azioni contenute, e il valutatore ha il compito di rilevare l'effettiva concretezza e validità delle proposte.

3.1.2 I marco ambiti da analizzare

Il processo all'interno dell'organizzazione si prefigge l'obiettivo principale di indagare sei ambiti, suddivisi in undici campi d'indagine, che permettono l'individuazione di pratiche che migliorano la conciliazione dei propri dipendenti. Questi ambiti cercano di analizzare e prendere in considerazione tutti gli aspetti organizzativi che possono coinvolgere le politiche relative alla conciliazione famiglia – lavoro e vengono discussi e approfonditi durante i workshop con il gruppo di lavoro interno.

Di seguito vengono descritti brevemente.

1. *L'organizzazione del lavoro* intesa come orari, e cioè com'è strutturata la giornata lavorativa in termini di entrate, uscite, flessibilità, permessi...; come processi di lavoro quindi come si svolgono le diverse attività aziendali, il team work, i carichi di lavoro...; e i luoghi di lavoro.
2. *La cultura dell'organizzazione* che comprende la competenza dei dirigenti, intesa nel modo in cui loro attuano politiche di conciliazione e soprattutto le loro competenze al riguardo, e lo sviluppo del personale inteso come le pari opportunità date a tutti i dipendenti, senza limitazioni dovute a carichi di cura esterni.
3. *La comunicazione*, e cioè tutti i canali e le modalità che informano i dipendenti delle azioni e strategie attuate all'interno dell'organizzazione.
4. *I benefit e servizi*, suddivisi in contributi finanziari come ad esempio le borse di studio per i figli e servizi alle famiglie, come i nidi aziendali, la mensa interna...
5. *Il Distretto famiglia* che porta le organizzazioni a orientare i servizi secondo i propri principi, oltre a sviluppare responsabilità sociale d'impresa.
6. *Le nuove tecnologie ICT* includendole nelle strategie aziendali per migliorare e rendere più efficace il tempo delle risorse umane e dell'azienda (Standard Family Audit – Linee Guida, 2010).

3.2 IL PROCESSO DEL FAMILY AUDIT

Il processo che interessa il Family Audit consiste in sei fasi che ricoprono l'arco di tre anni. L'obiettivo finale che si prefigge la certificazione, è quello di promuovere e migliorare le politiche di benessere familiare all'interno delle organizzazioni.

3.2.1 La fase preliminare

La fase preliminare è quella preparatoria: il contatto iniziale tra l'Ente di certificazione e l'organizzazione avviene con l'invio della “*Lettera di Interesse*” da parte di quest'ultima dopo uno scambio informale di informazioni tra i due soggetti.

Con questo documento l'azienda comunica la sua volontà di aderire allo standard del Family Audit richiedendo l'attivazione del processo. Una volta che quest'ultima ha deciso di voler attuare formalmente questo processo, invia il *Documento d'Impegno* nel quale s'impegna a realizzare l'indagine secondo le Linee Guida del Family Audit.

Effettuati questi passaggi l'azienda avrà a disposizione un'area riservata sul portale dedicato per la comunicazione e lo scambio di tutti i documenti con l'Ente di certificazione. Quando l'organizzazione avrà individuato il consulente e il valutatore, anch'essi avranno la possibilità di accedervi con le credenziali per inserire i documenti e visionare la correttezza di quelli presenti.

Il momento successivo prevede che l'azienda decida se eseguire il processo su tutta l'organizzazione o solo su una parte. In quest'ultimo caso deve identificare gli eventuali settori da sottoporre all'indagine comunicandoli all'Ente di certificazione.

Diventa, inoltre, importante l'individuazione del consulente scelto tra l'elenco di professionisti presenti nel registro pubblico, il contatto con il professionista e la comunicazione della scelta all'Ente di certificazione tramite il modulo ufficiale.

Una volta completata la parte burocratica e formale iniziale, l'organizzazione deve compilare due documenti: quello relativo alle *Informazioni sull'organizzazione* e il *Modello di rilevazione dati*. Il primo raccoglie una descrizione generale sull'organizzazione, le motivazioni che l'hanno spinta ad acquisire la certificazione, il personale coinvolto e il nominativo del referente interno. Il *Modello di rilevazione dati* consiste in numerose tabelle da compilare che raccolgono dati quantitativi relativi al personale che seguirà la certificazione e fornisce un'immagine del personale presente in azienda rapportando diversi ambiti come ad esempio il genere, il contratto lavorativo, l'età e i carichi di cura.

Tutta la documentazione viene caricata sul portale dedicato sul sito www.familyaudit.org. L'ultimo documento in particolare una volta inserito sul sito produce un output statistico con tutte le informazioni analizzate relative ai dipendenti interessati alla certificazione.

3.2.2 Il processo nell'organizzazione

Il processo nell'organizzazione è il momento focale e consiste in diversi workshop con i gruppi di lavoro.

Il primo momento, che segna anche la data da cui decorreranno i sei mesi entro i quali concludere il processo base, è il **“workshop con il gruppo di lavoro della Direzione”**.

Partecipano all'incontro il consulente, il referente interno e alcune figure vertice all'interno dell'organizzazione che hanno potere decisionale. Questo workshop si prefigge alcuni obiettivi fondamentali per la buona riuscita di tutto il processo. Innanzitutto si intende presentare alla Direzione come si svolgerà e in cosa consisterà il processo. Essa deve essere coinvolta e credere nell'importanza della conciliazione famiglia–lavoro formalizzando questo principio all'interno del management dell'organizzazione.

Scopo principale è inoltre quello di comprendere i limiti e le possibilità effettive all'interno dell'azienda, su cui poi verrà orientato tutto il processo. Se il consulente comprende che i vertici direzionali tendono a limitare ad esempio le risorse finanziarie, durante gli incontri con i dipendenti cercherà di evitare proposte o idee troppo onerose. Si definiscono perciò anche gli obiettivi finali da perseguire attraverso l'implementazione delle azioni e proposte.

Durante questo incontro vengono identificate le persone adatte a partecipare ai workshop seguenti e che quindi faranno parte del gruppo di lavoro interno. Inoltre si definisce la modalità comunicativa con cui procedere all'informazione del processo nei confronti dei dipendenti e si raccolgono eventuali documenti utili per l'indagine.

Concluso l'incontro, il consulente procede con la stesura di un documento, il **“Protocollo sul Workshop con il gruppo di lavoro della direzione”** che verrà poi caricato sul portale dedicato.

Al termine di questo momento prendono il via i **“workshop con il gruppo di lavoro interno”**, con la presenza di alcuni dipendenti scelti secondo criteri precisi, il consulente con il ruolo di moderatore, e il referente interno. Non sono definiti la durata e il numero degli incontri, l'importante è che il workshop sia almeno di mezza giornata e che vengano analizzati tutti i macro ambiti di indagine.

Scopo di questi incontri è individuare le politiche e le azioni già presenti all'interno dell'organizzazione, definire gli obiettivi e le attività utili per migliorare la situazione attuale, individuando i risultati attesi e creando un Piano

delle Attività. Quest'ultimo è un documento contenente tutte le azioni, iniziative e proposte emerse durante i workshop, da sottoporre all'approvazione della Direzione.

Redatto il *Piano delle Attività* questo viene presentato al “**workshop finale con il gruppo della Direzione**”, dove i vertici dell'azienda si ritrovano per venir informati in merito alle azioni e obiettivi individuati durante i workshop con il gruppo di lavoro interno e li formalizzano approvandoli nel Piano delle Attività, che ha la durata di tre anni ma è aggiornabile alla scadenza di ogni anno. Questo viene in seguito sottoscritto dal legale rappresentante dell'organizzazione.

3.2.3 La valutazione, l'implementazione delle azioni e la certificazione finale

Una volta concluso il processo all'interno dell'organizzazione e approvato il Piano delle Attività è necessario identificare un valutatore iscritto nel registro pubblico che svolga la valutazione del percorso avvenuta fino a quel momento. Importante è che questa figura possa visionare il materiale tre settimane prima della data di valutazione, e che questa avvenga almeno tre settimane prima della data che segna la conclusione dei sei mesi.

Questo momento ha l'obiettivo di verificare la conformità e regolarità del processo e la realizzazione concreta e attuabile delle attività nonché a controllare se sono state seguite le Linee Guida. Si articola attraverso la raccolta di evidenze oggettive, una valutazione dei tempi, delle fasi e della documentazione, alcune interviste con i membri del gruppo della Direzione, del gruppo di lavoro interno, oltre ad alcuni dipendenti delle aree interessate alla certificazione, e infine attraverso la valutazione del Piano delle Attività.

Se si rilevano anomalie è possibile integrare la documentazione richiedendo in seguito una nuova verifica entro un tempo prestabilito.

Stilato il “Rapporto di valutazione”, esso viene inviato al Consiglio dell'Audit che approverà o meno la certificazione base all'azienda. Anche in questo caso è possibile integrare la documentazione qualora non sia ritenuta sufficiente entro quattro settimane. Se l'organizzazione viene ritenuta idonea ottiene la certificazione base, che viene confermata per tre anni e viene inserita nel registro delle organizzazioni certificate. Si impegna così a informare il personale sul processo e sullo stato di implementazione delle azioni attivate.

A scadenza annuale l'organizzazione deve inviare al valutatore l'aggiornamento del Piano delle Attività che procede anche con una visita aziendale: questo documento viene poi trasmesso al Consiglio dell'Audit con le eventuali modifiche.

A conclusione del terzo anno, l'organizzazione ha alcune alternative da poter considerare e tra cui scegliere:

- può ottenere il certificato finale della durata di un anno, sottoponendosi alla valutazione senza ripercorrere il percorso di indagine;
- può mantenere il certificato finale per altri tre anni senza ripetere il processo ma garantendo l'attuazione delle azioni presenti nel Piano delle Attività;
- può ri-certificarsi e ripetere il processo per altri tre anni, ottenendo alla fine il certificato finale;
- può non concludere il processo perdendo la certificazione.

CAPITOLO QUARTO

UNO STUDIO DI CASO SUL FAMILY AUDIT

Lo studio di caso è uno strumento metodologico che, analizzando una particolare situazione, mette al centro della riflessione le problematiche che emergono e le dinamiche che si innescano, diventando occasione di conoscenza e narrazione del vissuto di una specifica organizzazione in un dato momento o argomento.

4.1 OGGETTO DI INDAGINE DELLA RICERCA

La ricerca ha previsto due strumenti di indagine: il primo è lo studio di caso all'interno dell'organizzazione dove ho svolto il tirocinio, che segue il processo di analisi per ottenere la certificazione Family Audit, e verrà descritto in questo capitolo. Il secondo strumento ha avuto lo scopo di rilevare i bisogni e la percezione inerente la conciliazione famiglia-lavoro all'interno del gruppo di dipendenti interessati alla nuova strategia conciliativa.

Nei mesi che hanno interessato il processo di analisi e certificazione relativo al Family Audit ho voluto individuare le dinamiche interpersonali, che assumono un ruolo centrale nella definizione di una precisa strategia orientata al tema della conciliazione famiglia-lavoro. All'interno dell'indagine vengono quindi descritti i momenti relativi alla fase preliminare, i workshop con il gruppo di lavoro della Direzione e il gruppo di lavoro interno, per concludere con la parte inerente la valutazione.

Le aree di interesse che si vogliono indagare nella mia ricerca, considerando le nozioni teoriche descritte precedentemente, sono le seguenti:

- corrispondenza tra le proposte emerse durante i workshop con il gruppo di lavoro interno e i reali bisogni dei dipendenti della Direzione certificata;
- posizione dell'azienda nei confronti delle politiche conciliative;
- posizione dei membri del gruppo di lavoro interno nel sostegno al cambiamento;
- individuazione degli strumenti di sostegno alla conciliazione famiglia-lavoro favoriti all'interno dell'azienda;
- situazione occupazionale femminile;
- politica del tempo.

La strategia adottata prevede l'acquisizione di informazioni qualitative attraverso *l'osservazione diretta* durante i workshop con i diversi gruppi e l'utilizzo di *interviste* strutturate al termine del percorso per verificare se le proposte emerse durante questi incontri coincidono con i bisogni reali dei dipendenti a cui le azioni conciliative saranno rivolte.

4.2 DESCRIZIONE DELL'AZIENDA

Ho avuto l'opportunità di seguire il processo relativo al Family Audit per raggiungere la Certificazione base all'interno dell'azienda dove ho svolto il mio tirocinio.

Questa Società opera sul territorio provinciale offrendo servizi di progettazione, sviluppo e gestione di sistemi informativi e servizi telematici, a supporto delle competenze assegnate alla Pubblica Amministrazione Locale sia per l'automazione dei processi gestionali e operativi sia per il supporto alle funzioni di programmazione e governo. La funzione che svolge implica strategie aziendali poliedriche: da una parte verso i clienti, offrendo

servizi efficaci ed innovativi; dall'altro per conto degli attori dello sviluppo, facendo crescere le altre imprese del territorio, trasferendo loro, nel rispetto delle normative vigenti, una parte sempre più qualificata della domanda pubblica di ICT, divenendo un "facilitatore".

L'azienda ha la capacità di raccogliere e qualificare la domanda pubblica per riorientarla quale leva per l'innovazione e la crescita della produttività e della competitività del sistema attraverso progetti di investimento che prevedono un utilizzo intensivo dell'ICT per la modernizzazione del settore pubblico. La Società è composta da qualche centinaio di dipendenti. Si può affermare che l'azienda è uno strumento di sistema per l'ammodernamento della Pubblica Amministrazione trentina e per promuovere lo sviluppo del contesto socio-economico del territorio, uno strumento di collaborazione con le imprese ICT e, inoltre, uno strumento di innovazione per promuovere l'innovazione nella Pubblica Amministrazione trentina.

La Società ha deciso di certificare solo una Direzione al suo interno, in modo da utilizzare questa iniziativa come "progetto pilota" da estendere in caso di esito positivo a tutta l'azienda. La Direzione che ha partecipato alla certificazione Family Audit, ha il compito di garantire la gestione efficiente ed efficace delle funzioni assegnate, e il coordinamento e la sinergia tra di esse. Fanno parte di questa aree le funzioni di staff: come le risorse umane, l'amministrazione o gli acquisti. In tutto il personale che appartiene alla Direzione presa in considerazione è di circa venticinque persone.

Nel periodo iniziale del tirocinio ho potuto visionare il materiale e i documenti redatti fino a quel momento. Ho cercato di capire tutta la procedura e le fasi che seguivano il processo preparando la documentazione mancante. Ho partecipato ad un incontro preliminare assieme al mio tutor aziendale con il consulente identificato per seguire il processo del Family Audit, che ha potuto spiegare concretamente il percorso che verrà attuato trasmettendo i principi fondamentali delle Linee Guida.

Precedentemente, all'inizio del mio tirocinio, era stato compilato il "*Modello di rilevazione dati*" relativo a tutta l'azienda e quindi ho provveduto a compilarne uno esclusivamente della Direzione coinvolta. Nella fase preliminare ho fatto in modo quindi che la documentazione da presentare fosse completa.

4.3 WORKSHOP CON IL GRUPPO DI LAVORO DELLA DIREZIONE

4.3.1 Obiettivi del Workshop e introduzione dell'incontro

Ho potuto partecipare all'incontro con il gruppo della Direzione, avvenuto alla fine di novembre, e questa è stata la giornata che ha avviato il processo ufficiale del Family Audit. Da questo giorno decorrono i sei mesi entro i quali l'azienda deve aver svolto il processo interno di indagine con i gruppi di lavoro e aver eseguito la valutazione.

Come detto in precedenza, il Workshop si prefigge alcuni obiettivi fondamentali: intende presentare alla Direzione come si svolgerà e in cosa consisterà il processo, comprendendo i limiti e le possibilità effettive all'interno dell'azienda.

Vengono identificate le persone adatte a partecipare ai workshop con il gruppo di lavoro interno e viene delineata la modalità comunicativa con cui procedere all'informazione del processo nei confronti dei dipendenti.

L'incontro si è svolto durante un pomeriggio e ha visto la presenza di due Dirigenti coinvolti nella Direzione che seguirà la certificazione, del referente interno del processo, del consulente accreditato, oltre a me.

All'inizio c'è stata la presentazione dell'azienda da parte del Referente interno che ha descritto i motivi della partecipazione, anche dettato da un invito da parte della Provincia, maggiore azionario della Società e uno dei principali clienti. Terminato questo momento iniziale c'è stata la presentazione di tutti i partecipanti, e il consulente ha definito i punti che sarebbero stati affrontati durante la giornata.

4.3.2 I macro-ambiti da analizzare

Il consulente ha spiegato che questo incontro è un momento importante per analizzare con la Direzione tutte le fasi che verranno affrontate attraverso il processo, in quanto se non venisse fatto e i vertici non fossero consapevoli di quello che viene avviato, presenterebbero alla fine un possibile ostacolo per l'approvazione delle iniziative e delle azioni. Questo infatti è il momento in cui vengono decise le *possibilità e i limiti* delle iniziative da proporre in sede dei workshop interni. Sono stati quindi descritti i macro-ambiti che verranno affrontati con il gruppo di lavoro interno.

Organizzazione del lavoro: in questo ambito vengono considerati gli orari, le ferie, i processi di lavoro, i luoghi di lavoro...

Cultura della conciliazione: intesa cioè come la condivisione e l'essere convinti che il tema della conciliazione è importante. Comprende il modo in cui la competenza dei dirigenti e lo sviluppo del personale seguono questa direzione e politica. Un esempio tipico che il consulente ha fatto è relativo alla cultura della presenza, quando un responsabile o un collega chiede "Stai *già* andando a casa?" ad un altro dipendente facendo apparire l'uscita come inopportuna e prematura. Inoltre comprende la capacità di gestire il tema delle diversità (le donne hanno bisogni e richieste diverse rispetto agli uomini, e viceversa) o un aspetto molto frequente come quello del fissare riunioni e corsi formativi in orari scomodi (ad esempio dopo le 16.00).

Comunicazione: interessa il modo in cui viene trasmesso il valore della conciliazione e come viene comunicato il commitment organizzativo nei confronti di questo tema ai collaboratori.

Benefit e servizi: questo ambito comprende tutti i servizi rivolti alla famiglia offerti o agevolati dall'azienda come ad esempio la mensa, i campi estivi, le convenzioni con nidi...

Distretto famiglia: gli sforzi che vengono fatti per agevolare le famiglie cercando di creare reti territoriali che aiutino la popolazione nell'ottica del Distretto Famiglia.

Nuove tecnologie ICT: consiste nell'orientamento ai servizi ICT, e visto il campo di applicazione dell'azienda il consulente è convinto possa essere un punto di forza da sviluppare durante tutto il processo.

4.3.3 La comunicazione in azienda e la composizione del gruppo di lavoro interno

Partecipare al workshop è stato molto costruttivo, ho potuto vedere come si svolgono gli incontri all'interno di un'azienda, come si rapportano persone ai vertici gerarchici e le dinamiche che si instaurano nelle relazioni tra i dirigenti. L'argomento era abbastanza delicato, in quanto questa iniziativa ha richiesto la definizione di una strategia precisa all'interno dell'azienda inerente la conciliazione da formalizzare. Ho visto l'importanza data al modo in cui vengono comunicate le informazioni ai dipendenti, che ricopre un ruolo fondamentale in quanto anche una parola espressa male può dare spazio a false aspettative. In questo incontro ciò che ha richiesto un'attenzione particolare è stata quindi la definizione del modo in cui il valore attribuito alla conciliazione verrà trasmesso a tutta l'azienda.

Riuscire a comunicare nel modo migliore, prestando attenzione e moderando anche il messaggio che viene dato, senza creare false aspettative, è una prerogativa che si sono posti i membri del gruppo della Direzione.

Viene evidenziato che il fatto di certificare solo una parte dell'azienda può avere un impatto su tutti i dipendenti e quindi è fondamentale trovare il modo per dirlo: un'ipotesi potrebbe essere comunicare che questa è un'iniziativa pilota da estendere poi a tutta l'azienda. Importante è però non creare aspettative irrealizzabili.

E' stata anche sottolineata l'importanza del continuo aggiornamento con la Direzione nelle fasi successive. Sono state descritte le caratteristiche del gruppo interno da individuare, considerando la possibilità eventualmente nel corso degli incontri di ampliare o sostituire persone in base agli argomenti trattati.

- Il gruppo deve essere eterogeneo.
- Devono esserci diversi livelli gerarchici.
- I partecipanti devono conoscere bene l'azienda ma magari sarebbe opportuno individuare alcune persone arrivate da poco, che conservano ancora freschezza e abbiano voglia di rilanciare.
- Che siano persone costruttive con una visione positiva.
- Persone che non assolutizzano il proprio problema ma che vedono i problemi di tutti.

4.3.4 La fase conclusiva e gli interventi

Gli interventi conclusivi e le domande che sono state avanzate al termine dell'incontro sono state centrate molto sul tema relativo ai costi che potrebbero implicare iniziative orientate alla conciliazione. Un partecipante a tal proposito ha chiesto il "budget del lavoro" come si posiziona all'interno del Family Audit, in quanto alcune proposte potrebbero non avere la possibilità di realizzarsi in termini di costi e budget. Il consulente in merito ha affermato che è senz'altro importante per evitare spese onerose che l'azienda non si può permettere, includere persone nel gruppo di lavoro che abbiano coscienziosità e che abbiano più livelli gerarchici. Inoltre la figura del consulente è presente anche per mediare e limitare ciò che è possibile e ciò che non lo è, rimodulando idee che possono essere troppo azzardate rispetto a quello che la committenza ha proposto.

Sempre la stessa persona ha chiesto al consulente come si può gestire il tema sindacale, in quanto non si vorrebbe rischiare che questo progetto sia motivo di contrattazione di temi già affrontati e delineati. Quest'ultimo ha però confermato che i sindacati molte volte sono un elemento di presidio, a cui fa piacere questa iniziativa, e quindi sono generalmente collaborativi tendendo a non creare problemi.

Riprendendo il tema dei costi, un partecipante ha affermato che è importante focalizzarsi anche sul lavoro e non solo sulla famiglia, cercando di vedere e concentrarsi sui vantaggi possibili per quanto riguarda questo aspetto.

Concluso l'incontro si è sottolineata l'importanza dell'aggiornamento continuo tra le varie figure, rimandando l'appuntamento al termine dei workshop con il gruppo interno per l'approvazione del Piano delle Attività.

4.3.5 I passi successivi al Workshop con la Direzione

Nei giorni successivi il consulente ha redatto il "Protocollo dell'incontro" riportando i punti focali affrontati durante il workshop con il gruppo della Direzione. Sono state identificate le persone che avrebbero composto il gruppo di lavoro interno ed è stata comunicata telefonicamente dal referente interno la motivazione della loro scelta richiedendo la loro disponibilità a partecipare al progetto. In tutto i partecipanti sono stati sei, alcuni della Direzione da certificare e altri delle Direzioni restanti in un'ottica di indagine più ampia per identificare e attuare le azioni all'intera azienda. Un dipendente è proveniente dalla Rappresentanza Sindacale (RSU) ed è stato scelto proprio da questo organo. Le Linee Guida, infatti, richiedono la presenza di una persona dell'RSU nel gruppo di lavoro interno.

È stata mandata una mail aziendale per informare tutti i dipendenti dell'azione intrapresa e una esclusivamente ai membri, descrivendo brevemente il processo e definendo i principi generali. Qualche giorno prima dell'incontro ho contattato le persone telefonicamente per ricordare l'appuntamento e la possibilità di ritirare materiale informativo.

4.4 I WORKSHOP CON IL GRUPPO DI LAVORO INTERNO

4.4.1 L'introduzione ai Workshop e gli obiettivi prefissati

Il passo successivo sono stati i workshop con il gruppo di lavoro interno che hanno avuto lo scopo di analizzare le iniziative già presenti in azienda a favore della conciliazione e proporre nuove azioni, seguendo i sei campi d'indagine. Le proposte emerse sono state così redatte all'interno del Piano delle Attività, che è stato presentato e approvato dal gruppo della Direzione che si è ritrovato nuovamente in questa occasione. Non ci sono vincoli in termini di tempo e giornate da utilizzare per gli incontri con il gruppo di lavoro interno, l'importante è che vengano analizzati tutti i macro-ambiti.

L'azienda ha programmato per il primo workshop una mattinata intera, e quindi a conclusione del tempo prefissato si è riusciti a vedere gli argomenti trattati in base al tempo impiegato per l'analisi degli obiettivi, e si è giunti alla conclusione di fissare un altro incontro per proseguire con l'analisi e l'indagine interna. Il primo incontro con il "gruppo di lavoro interno" è avvenuto a metà dicembre e ha visto la partecipazione di cinque dipendenti (il sesto membro era ammalato), del referente interno in qualità anche di figura coinvolta nelle politiche relative alle Risorse Umane, del consulente e me.

La data relativa al secondo workshop era stata accordata la volta precedente, però qualche giorno prima ho inviato una mail di convocazione a tutti i partecipanti per ricordare l'appuntamento. L'incontro è avvenuto a fine gennaio e ha visto la partecipazione del referente interno, del consulente, me e cinque membri (il sesto aveva impegni lavorativi che non poteva rimandare).

Anche nel caso del terzo workshop la data dell'incontro era stata già accordata nell'ultima seduta, e anche questa volta il giorno precedente ho inviato una mail di convocazione a tutti i partecipanti per ricordare l'appuntamento. Qualche giorno prima dell'ultimo workshop il referente ha voluto incontrare il gruppo della Direzione per vedere quanto le idee emerse fino a quel momento potessero trovare un riscontro positivo, per una migliore circolarità dei concetti e una condivisione precisa.

Durante l'introduzione dell'ultimo workshop con il gruppo di lavoro interno, il referente interno ha così informato i partecipanti dell'incontro preliminare avvenuto con il gruppo della Direzione.

Il workshop conclusivo è avvenuto a metà febbraio ed è stato più breve rispetto ai precedenti. In questa giornata è terminato il percorso con il gruppo di lavoro interno, con l'obiettivo di definire il Piano delle Attività contenente tutte le proposte emerse durante gli incontri. I partecipanti erano gli stessi della volta precedente.

All'inizio del primo incontro il referente interno ha descritto i criteri secondo i quali sono state scelte le persone del gruppo, cosa che è apparsa sin da subito un ottimo modo per coinvolgere le persone facendole collaborare, valorizzandole e motivandole a seguito di una descrizione positiva delle loro caratteristiche personali. Inoltre è stato importante comunicare i criteri utilizzati nella scelta, per la creazione del gruppo in termini di commitment in quanto ogni persona riconosceva caratteristiche comuni con gli altri.

Come afferma Tajfel le persone discriminano l'appartenenza a un gruppo secondo alcuni fattori, tendendo a massimizzare le somiglianze tra i soggetti all'interno della propria categoria (Tajfel e Turner, 1978). Descrivendo i criteri si è così riusciti a creare un gruppo coeso con persone che si identificavano con gli altri membri.

Il referente interno durante l'incontro ha affermato che la Direzione è interessata ad ampliare il campo di applicazione di questo progetto pilota. Vi è l'intenzione di pensare proposte e iniziative già orientate a coinvolgere tutta l'azienda: c'è quindi un'ottica di futuro ampliamento con la conseguente partecipazione dei rappresentanti di tutte le aree. Considerate queste premesse, sono così stati descritti i criteri secondo i quali sono stati scelti i membri del "gruppo di lavoro interno": sempre il referente ha comunicato che importante è creare un gruppo rappresentativo di tutta la Società (Rappresentatività), che presenta un'ampia diversità di ruoli, con la possibilità di portare esperienze diverse. Inoltre condizione fondamentale è che i partecipanti abbiano un ruolo proattivo e siano in grado di farsi da portatori dei pensieri di tutti i dipendenti, non cercando di rivendicare diritti

esclusivi ai loro problemi personali. L'introduzione effettuata descrive anche la volontà di prestare sensibilità e attenzione al tema della conciliazione famiglia-lavoro.

Nel corso dell'incontro il consulente ha descritto nei dettagli il processo Family Audit e sottolineato che è un *percorso strutturato*, in quanto segue delle linee ben precise, *“ma non obbliga l'adeguatezza a certi standard.”* Infatti, questi incontri permettono di individuare la strada ideale per migliorare, ma ogni azienda è diversa, presenta necessità e bisogni differenti e quindi non ci sono restrizioni a cui adeguarsi per raggiungere la certificazione: l'importante è che le idee proposte si traducano poi in qualcosa di concreto e applicabile realmente. Ogni persona ha un legame continuo tra famiglia e lavoro: mentre si è al lavoro si ripensa a quello che si deve fare a casa, e una volta arrivati a casa si pensa alle cose lasciate in sospeso al lavoro. Quindi questo legame inevitabile ci accompagna durante tutta la vita e se non affrontato nel migliore dei modi può creare disagio nei lavoratori.

Terminato il momento introduttivo c'è stato un giro di presentazioni per riuscire a capire come si struttura il carico di lavoro dei partecipanti: sono emerse molte considerazioni interessanti nonostante il numero relativamente ridotto di persone. Quattro partecipanti hanno dichiarato di avere attualmente, o aver avuto in precedenza, problemi per quanto riguarda la gestione dei figli, dovendosi rivolgere a supporti esterni (nonni, baby-sitter...) a causa dell'inconciliabilità degli orari lavorativi con quelli scolastici. Un partecipante ha mostrato una forte ansia dovuta a grandi responsabilità interne all'azienda che si traduce in una forte difficoltà a staccare dal lavoro una volta giunto a casa; una cosa che mi ha colpito molto è stata la sua affermazione riguardante gli ultimi due anni in cui lavora molto oltre l'orario previsto. Ha riportato come esempio il fatto che il ponte dell'8 dicembre è stato vissuto da lui come un fastidio, come un ostacolo per non riuscire a portare a termine il proprio lavoro.

Tutti i partecipanti hanno figli, chi molto piccoli (1-3 anni), chi in età scolare o adolescenziale, e chi già adulti (oltre i 25 anni), ma che comunque ha vissuto in passato le problematiche relative alla conciliazione famiglia-lavoro.

4.4.2 Indagine sugli orari lavorativi presenti in azienda

Nel primo incontro sono state descritte le sei tematiche che sarebbero state affrontate durante gli incontri, e si è avviata la discussione sul primo punto: l'organizzazione del lavoro. Sono stati descritti i temi principali che interessano questo argomento, e cioè la strutturazione dell'orario lavorativo (flessibilità in entrata, in uscita, pausa pranzo), le aspettative, i permessi, le ferie e la malattia.

Un partecipante ha proposto un'azione che potrebbe interessare alcuni dipendenti a seguito dei temi affrontati durante un'assemblea e cioè il part-time verticale. È emerso che interessate a questa formula sono molte persone con una certa anzianità, e quindi si è discusso sulla possibile motivazione. È emersa la preoccupazione da parte del referente interno di gestire in futuro lavoratori anziani: questa potrà essere infatti una possibile problematica da affrontare.

Un altro esempio proposto è l'applicazione del part-time in determinati periodi dove c'è una richiesta lavorativa minore, ad esempio durante l'estate. Un problema emerso, per quanto riguarda il part-time verticale, è però l'organizzazione oraria delle riunioni, che potrebbe creare confusione ed è difficile da gestire. L'esserci è stato confermato come un valore importante per l'azienda.

La domanda posta a questo punto dal consulente è *“quanto la flessibilità può aiutare le persone e l'azienda? Quanto questo tema è importante per i partecipanti in termini di miglioramento?”*.

Alcuni partecipanti confermano che l'azienda deve offrire dei servizi per una buona immagine esterna e visto che è stato deciso di iniziare questo percorso può essere vantaggioso ricavarne qualcosa di utile sia per i dipendenti che per l'azienda.

Si è discusso sulla differenza tra dipendenti timbranti e non, affrontando i vantaggi e gli svantaggi di entrambi: i primi hanno poca flessibilità, i secondi invece non possono usufruire di straordinari.

È emerso il tema dell'*assenteismo*: in media ogni dipendente utilizza sette giorni di malattia all'anno. Questo dato in sé non è negativo se confrontato con altre realtà, ma potrebbe forse diminuire. Inoltre osservando i dati emersi dall'output del "Modello di rilevazione dati" si è rilevato che esiste una correlazione positiva tra i giorni di malattia dei dipendenti e i carichi di cura, soprattutto per le donne. Un'ipotesi che si può introdurre è quella di vedere se ci sono stati dei miglioramenti a un anno di distanza dopo la certificazione del Family Audit e l'applicazione di diverse iniziative.

Bisogna comunque tenere conto che i dati della malattia si riferiscono a un numero ridotto di persone (circa trenta) e quindi i valori non sono rappresentativi di tutta l'azienda. Viene così evidenziata la necessità di analizzare i dati di tutto il personale aziendale, e non solo riferiti a questa Direzione.

Una proposta presentata è stata relativa alla possibilità di trasformare alcuni giorni di ferie in ore. Le controindicazioni descritte però sono state le seguenti: la gestione è onerosa e complessa e c'è valore nel sapere che le persone ci sono in un determinato orario lavorativo.

Il primo incontro è ruotato interamente intorno all'analisi e discussione di questo campo d'indagine, che ha quindi richiesto un'attenzione particolare.

4.4.3 I processi e i luoghi di lavoro

Durante il secondo incontro si è proseguito il tema trattato la volta scorsa, cioè l'organizzazione del lavoro, focalizzandosi però sui processi e luoghi.

Si è approfondito il discorso relativo alle riunioni: il consulente ha indagato ad esempio se queste vengono fissate in orari comodi e se viene data attenzione al personale in part-time, e sono emerse alcune osservazioni: per quanto riguarda i responsabili aziendali, questi sentono un contratto "psicologico" con l'organizzazione, vedono l'azienda riporre delle attese verso di loro e quindi ritengono normale che venga richiesto e dato maggior tempo al lavoro, rendendosi disponibili anche a partecipare durante orari scomodi.

Un altro tema trattato è relativo alla formazione: il consulente chiede se si creano le condizioni orarie necessarie per la partecipazione di tutti i dipendenti, anche per coloro che hanno un orario lavorativo part-time. Un partecipante prende la parola affermando che l'azienda tende a dare molta attenzione a questo tema. È appena uscita da un periodo di formazione molto intenso, con numerose edizioni formative in poco più di due mesi e si è sempre cercato di proporre almeno un'edizione durante la mattina. Era previsto un corso di una giornata intera, con le lezioni che terminavano alle ore 18.00 che quindi richiedeva al personale in part-time di fermarsi oltre l'orario lavorativo, e in questo caso sono nate delle discussioni da alcuni dipendenti: afferma quindi la necessità di mantenere disponibilità e flessibilità a doppio senso, anche da parte del personale e non solo dall'azienda. Se per una giornata si prevede che ci si fermi anche in orario serale, comunicato con largo anticipo, sarebbe opportuno che i dipendenti fossero disposti a farlo, e per quanto riguarda questa affermazione tutti i partecipanti sono sembrati d'accordo.

Tra le proposte che interessano i luoghi e i processi lavorativi, un partecipante ha considerato il telelavoro. Questo però in forma mista, importante per non creare scollamenti con la vita aziendale. Ideale sarebbe il telelavoro verticale, con due prerequisiti: che la mansione abbia obiettivi specifici e che ci sia anche una parte di tempo da dedicare fisicamente in azienda.

Non diventa quindi importante il tempo che si impiega a svolgere un compito ma il raggiungimento del risultato. Se una persona impiega tre ore per concludere un lavoro invece di quattro, è libera di utilizzare il tempo restante come preferisce, gestendo in questo modo il suo tempo e il suo lavoro con l'obbligo di raggiungere però gli obiettivi assegnati, i quali devono essere misurabili e valutabili.

Un'altra possibilità inerente il telelavoro potrebbero essere le postazioni delocalizzate: sale o posti situati distanti dalla sede aziendale, ad esempio a Rovereto, per permettere a chi abita in quelle zone lontane di fermarsi in uffici più comodi e vicini senza dover raggiungere la sede lavorativa, riducendo così il tempo di trasferta. Un partecipante ha però avanzato la necessità di capire il valore che l'azienda può avere inserendo questa modalità di lavoro. Viene affermato che sarebbe senz'altro un salto notevole a livello culturale.

Che vantaggi potrebbe avere? Alcuni, emersi dal gruppo, sono i seguenti: molte ore viaggio sarebbero ridotte e risparmiate, portando a un beneficio oltre che al dipendente anche all'immagine dell'azienda, all'ecologia e all'ambiente. Inoltre una persona che ha un figlio piccolo ammalato invece che prendere malattia bambino potrebbe stare a casa lavorando e allo stesso tempo accudendolo. In questi casi viene rilevato che bisognerebbe trovare dei compromessi tra azienda e lavoratore: definire a chi attribuire il costo delle postazioni, il costo della linea internet, il costo dell'elettricità, oltre a valutare il risparmio di tempo, il risparmio nei costi di trasporto... È stato proposto di svolgere uno studio e un'analisi di fattibilità sulle postazioni lavorative con il telelavoro, con un termine da prefissare.

4.4.4 La cultura organizzativa

Il macro ambito sulla cultura dell'organizzazione si concentra su due temi fondamentali. Per quanto riguarda la competenza dei dirigenti il consulente ha chiesto ai partecipanti *“Quanto ci si sente liberi di prendere i propri tempi per poter conciliare la famiglia con il lavoro?”*. Viene rilevato che a volte le persone si sentono vincolate nella gestione del loro tempo. Inoltre è emerso che il personale in part-time quando svolge annualmente il confronto con il loro responsabile a seguito della compilazione della scheda di valutazione, a volte percepisce di avere una maggiore difficoltà a progredire nella carriera dal momento che usufruisce di questa modalità oraria. Più volte è emerso il valore della presenza, sottolineando il fatto che la disponibilità viene riconosciuta e premiata.

Sarebbe importante trovare un punto d'incontro tra le due posizioni: adeguarsi al contesto e ai tempi di tutti è un principio importante. Sono stati ipotizzati possibili incontri con i dirigenti per la gestione del tempo e l'introduzione dell'utilizzo dello strumento dell'agenda condivisa per essere a conoscenza delle eventuali assenze dei colleghi del gruppo.

Si può notare che le richieste di congedo parentale sono richieste in aumento anche tra i dipendenti uomini e tra i responsabili all'interno dell'organizzazione, e questo fenomeno dimostra l'inizio di un cambiamento culturale.

Il consulente evidenzia che bisogna considerare che al rientro dopo una lunga assenza ci sono valori e priorità diverse: importante è quindi preparare il ritorno con un colloquio che delinea le aspettative e gli obiettivi. In questo caso sarebbe opportuno che venisse fatto anche nella fase precedente all'uscita della dipendente, con la possibilità di avere un continuum con l'azienda quando la donna sarà assente. Se esiste già la procedura, un'ipotesi potrebbe essere quella di formalizzarla, per assicurare la continuazione anche in futuro. Un'altra ipotesi è un vademecum per il congedo parentale da consegnare ai futuri genitori. Nella scheda di valutazione inoltre si potrebbe inserire se ci sono state delle difficoltà per la conciliazione, ma questa proposta è stata considerata irrilevante e non necessaria. Un'altra ipotesi per le donne in gravidanza è stata quella di inserire nel parcheggio della sede alcuni “posti rosa”, in quanto è difficile trovare parcheggio dopo una certa ora e bisogna cercarlo nella zona circostante: così si potrebbero favorire le dipendenti in gravidanza.

In merito al tema della comunicazione si è proceduti molto velocemente e le idee sono state proposte senza particolari discussioni.

Le azioni emerse in questo campo di indagine sono state: il vademecum sul congedo parentale da consegnare ai dipendenti, un confronto con i responsabili per metterli a conoscenza quanto affrontato durante i workshop, un giornalino contenente discussioni e informazioni sul tema relativo alla conciliazione, oppure un

blog con un moderatore che ha lo scopo di aumentare la sensibilità e indagare la soddisfazione dei dipendenti. Infine è stata proposta la programmazione di un open day per permettere alle famiglie di conoscere l'ambiente lavorativo dove si trovano i collaboratori.

4.4.5 I servizi relativi alla cura e supporto della persona

Nell'ambito inerente i **benefit e servizi** è emerso che sono presenti molte opportunità apprezzate dai dipendenti, come i buoni mensa offerti dall'azienda che sono pienamente soddisfacenti, i corsi di inglese interni all'organizzazione completamente gratuiti (materiale escluso), l'assicurazione extra-lavorativa o una visita medica ulteriore a quelle obbligatorie (oculistica). Alcune proposte rilevate sono le seguenti: offrire una linea ADSL convenzionata per assicurare l'accesso a internet ai figli dei dipendenti, adibire una sala a spogliatoi con doccia per permettere a chi pratica sport durante la pausa pranzo o a coloro che vengono al lavoro in bici di rinfrescarsi, ma questa proposta è stata subito scartata in quanto l'azienda si trova in una sede in affitto e quindi le richieste sarebbero difficili da avanzare.

Un'altra proposta è stata l'organizzazione di giornate o incontri con i figli in ingresso nel mondo del lavoro, per aiutarli a stendere i curriculum vitae o a simulare colloqui lavorativi e prevedere degli incontri per i genitori relativi alla sicurezza sull'uso di internet, sfruttando quindi delle risorse interne all'azienda competenti su questi temi.

Il consulente offre un esempio, quello del maggiordomo, una figura che adempie determinati servizi come ad esempio il pagamento dei bollettini ai dipendenti. Ma la reazione dei partecipanti è stata abbastanza scettica, in quanto considerando le politiche aziendali questo servizio è ritenuto inattuabile. Il consulente ha chiesto se esiste il problema di non sapere dove lasciare i figli durante l'estate: un esempio per risolvere questa situazione può essere il nido aziendale estivo o una convenzione con qualche cooperativa. Viene rilevato che in questo caso sarebbe da svolgere un'analisi interna, per vedere il reale fabbisogno relativo a questo tema. Alcuni partecipanti affermano che questo problema non è sentito, in quanto se i dipendenti richiedono ferie e stanno assenti durante l'estate non si creano disagi a causa della diminuzione del carico di lavoro aziendale. Il problema maggiore quindi è orientato a offrire servizi verso i figli più grandi.

4.4.6 Il Distretto famiglia e le tecnologie ICT

In merito al nuovo ambito **Distretto famiglia**, un compito importante è quello di rilevare quanto l'azienda orienti i propri servizi secondo le logiche e le finalità del Distretto famiglia trentino, offrendo servizi e adottando una strategia che informi sul valore sociale creato e distribuito dall'organizzazione. Un esempio riportato nel gruppo è la linea ADSL che un'altra azienda mette a disposizione a una cifra vantaggiosa ai propri dipendenti e potrebbe essere ampliata anche a loro.

Un'altra ipotesi è il riscatto dei computer non utilizzati più dall'azienda da parte del dipendente che può acquistarli ad un costo ridotto. Al momento questi vengono infatti ceduti alle associazioni no profit che ne fanno richiesta, a titolo gratuito.

Un'idea emersa rivolta all'esterno è relativa all'offerta di progetti che offrono incontri con scuole per fornire conoscenze tecniche e avvicinare gli studenti al mondo del lavoro (ad esempio programmare incontri con le scuole e con gli istituti tecnici informatici).

Offrire, inoltre, il know-how presente in azienda programmando corsi e incontri sulla sicurezza di internet, come proposto la volta precedente, potrebbe essere un modo per inserirsi nella società attraverso i servizi utilizzando risorse interne.

L'ultimo argomento trattato è stato relativo alle **nuove tecnologie ICT**. In questo caso si intende indagare come le nuove tecnologie possono ottimizzare il tempo dei dipendenti e dell'organizzazione stessa. Il consulente

ha letto alcune proposte presenti in un manuale che descrive le offerte in provincia con il welfare e alcune di queste interessano anche l'azienda.

Viene rilevato che un problema sentito interessa la carenza riguardo alla valorizzazione dell'apporto che l'azienda dà alla società. Il Dirigente incaricato per la comunicazione potrebbe aiutare a dare concretezza alle proposte già presentate.

Conclusi tutti i macro ambiti di indagine, il consulente ha riletto le proposte emerse nei workshop per ripercorrerle con tutti ed accordarsi nella stesura del Piano delle Attività.

4.4.7 I momenti successivi ai Workshop con il gruppo interno

Nei giorni successivi agli incontri il consulente ha redatto i "Protocolli" riportando i punti focali affrontati durante il Workshop con il gruppo di lavoro interno, che sono stati rivisti dal referente interno e ho provveduto a caricare sul portale dedicato.

Durante il processo ho anche elaborato i dati relativi ai "giorni di assenza" a causa di malattia usufruiti dal personale di tutta l'azienda, per vedere se quelli a disposizione in riferimento alla Direzione da certificare erano rappresentativi o meno dell'organizzazione, ed è emerso che la differenza nel tasso di assenteismo tra uomini e donne è forte anche a livello aziendale.

Concluso l'ultimo workshop con il gruppo di lavoro interno il consulente ha redatto il Piano delle Attività contenente gli obiettivi, le attività programmate, le responsabilità, i risultati attesi e la tempistica di ogni proposta, che ho inviato via mail a tutti i membri del gruppo interno in modo che potessero riportare eventuali correzioni o modifiche. In merito a questo, solo un partecipante ha avanzato un'osservazione relativa all'agenda condivisa, che potrebbe creare disagio in quanto molte volte ci si programma un lavoro individuale che quindi non si appunta sull'agenda. A tal proposito il consulente ha suggerito di segnare anche impegni individuali nell'agenda, in modo da rendere visibile la disponibilità totale.

4.5 WORKSHOP FINALE CON IL GRUPPO DELLA DIREZIONE

Momento conclusivo per l'approvazione del Piano delle Attività e per la chiusura della fase d'analisi del Family Audit è l'incontro finale con la Direzione. Il tempo pianificato per analizzare e approvare il Piano delle Attività, quantificato sulla scorta dell'esperienza del consulente, è di circa due ore. Ma in questo caso non sono state sufficienti e quindi si è pianificato un secondo incontro.

4.5.1 Primo Workshop finale con la Direzione

All'inizio di marzo c'è stata la prima parte del Workshop finale con la Direzione con la presenza di due dirigenti, del consulente, del referente interno e me.

L'introduzione fatta dal referente interno è consistita nella contestualizzazione della situazione e nella descrizione del processo avvenuto finora. Viene sottolineato che l'area certificata coinvolgerà una sola Direzione, con l'intenzione di ampliare determinate azioni a tutta l'azienda.

Il consulente a questo punto ha descritto come sarebbe proceduta la mattinata: consisteva nel leggere, discutere, modificare e approvare le diverse proposte emerse durante i Workshop con il gruppo di lavoro interno, oltre a definire il responsabile e la scadenza di ogni iniziativa.

Il Piano delle Attività è composto da molteplici moduli presentati sotto forma di tabella e suddivisi per macro-ambito e per sottogruppi.

Quindi si è passati a leggere il primo macro ambito: l'**organizzazione del lavoro**. Nel campo di indagine "orario" sono emerse le seguenti iniziative:

1. Verifica delle possibili cause di ostacolo della conciliazione per le madri: individuando le cause che provocano l'assenza delle donne con figli minori di 8 anni e dei possibili strumenti per ridurle, ci si aspetta una diminuzione delle giornate di assenza per malattia da parte di donne con figli a carico. Viene evidenziato che la malattia per gli uomini è un dato costante, mentre per le donne varia molto se esse hanno figli a carico rispetto al campione femminile in generale. A questo punto un dirigente è intervenuto rilevando che nel modulo predefinito non viene descritto il fenomeno da indagare. Soprattutto alcuni bisogni sono attribuibili alla Direzione analizzata ma non al resto dell'azienda. Ritiene importante quindi procedere a breve con un'indagine su quell'area, sperimentare le azioni migliorative sul numero ristretto di dipendenti ed entro i tre anni applicare quelle ritenute valide a tutta l'azienda. È inaccettabile, afferma, procedere a rilento con determinate azioni in quanto con le richieste che vengono fatte attualmente dal mercato bisogna essere molto veloci e proattivi. Ritiene necessario quindi procedere con l'indagine entro la fine di settembre, per poi attuare le azioni sperimentali entro l'anno e in seguito applicarle all'intera azienda.
2. Aumento della flessibilità: introduzione della banca ore su base mensile per diminuire le giornate medie di malattia e i costi degli straordinari. La banca delle ore è uno strumento presente nel CCNL ma non viene applicato: se c'è un contingentamento delle ore straordinarie potrebbe diventare un'azione positiva, diventa necessario però avere gli strumenti giusti per applicarlo. Quest'azione è stata suddivisa in due fasi, la prima con l'obiettivo di valutare gli impatti relativi all'introduzione della banca ore, con data di scadenza del 31 dicembre 2012. La seconda fase, in caso di esito positivo, prevede l'introduzione della banca ore entro il 30 giugno 2013.
3. Mettere in atto azioni che aiutino la conciliazione: verifica dei bisogni relativi all'aumento dell'utilizzo di istituti che permettono assenze non retribuite e/o rimborsate, identificando i cluster con lo scopo di diminuire i tempi non lavorati, aumentando la produttività e la flessibilità. La scadenza fissata è al 31 dicembre 2013.

Passando al campo di indagine "processi di lavoro" si sono rilevate le seguenti azioni:

4. Pari opportunità: riservando alcuni posti ai collaboratori part-time nelle sessioni mattutine dei corsi di formazione si rende l'accesso più agevole anche per queste persone. Viene considerata un'azione positiva, però il termine fissato al 31 dicembre 2012 è troppo distante e si procede quindi ad anticipare la data di scadenza al 30 giugno 2012.
5. Valorizzare e rispettare i tempi di tutti adottando un'agenda condivisa in modo che chi decide gli orari delle riunioni sia a conoscenza delle disponibilità dei collaboratori ottenendo un rispetto dei tempi di lavoro di tutti. Viene fatto notare che il programma Lotus, già presente e utilizzabile per questo scopo, è uno strumento a metà in quanto non permette la visione di ferie e inoltre è limitativo tra i settori aziendali. In questo caso viene rilevato che nella Direzione da certificare questo strumento non è importante in quanto le riunioni sono poco frequenti. Magari sarebbe più opportuno definire delle best practices tra i gruppi di lavoro, come ad esempio definire una giornata settimanale per le riunioni con il gruppo, per migliorare la partecipazione, organizzazione e fruizione delle riunioni. Il termine fissato è il 31 dicembre 2012.

Terminato questo argomento si è passati al seguente: i "luoghi di lavoro".

6. Consentire una maggiore flessibilità avviando uno studio per verificare possibili estensioni del telelavoro con la creazione di un report. Si evidenzia la necessità di vedere gli ambiti dove il telelavoro è possibile, creando un gruppo di lavoro che riporta i punti di vista di tutte le Direzioni definendo i costi, le condizioni, le implicazioni, gli ambiti... Il termine per svolgere l'analisi è il 31 dicembre 2012.

Concluso il primo macro ambito, si è passati alla **cultura della conciliazione**. Il campo di indagine di riferimento è la “competenza dei dirigenti”.

7. Sviluppare una cultura della conciliazione tra dirigenti inserendo all’ordine del giorno del Comitato di Direzione due momenti di verifica annuali sullo stato di avanzamento del Piano delle Attività con lo scopo di rendere consapevoli i vertici sull’importanza della conciliazione. Si discute sul fatto che riportare però solo lo stato di avanzamento rende solo note le azioni, le condivide ma non sviluppa consapevolezza. Questo può essere però un primo passo significativo per farle conoscere, per poi l’anno seguente ampliarle con altre attività.
8. Introdurre iniziative che permettono una diffusione della cultura di conciliazione all’interno della Direzione da certificare, aumentando il commitment di coloro che hanno un ruolo di responsabilità nei confronti del personale. Il termine fissato per l’avvio di questi incontri è settembre 2012.

Il secondo campo di indagine è lo “sviluppo del personale”:

9. Gestione delle diversità di età come valore aziendale: attivare un gruppo di lavoro per individuare linee guida rivolte alle politiche di gestione del personale rivolte ai lavoratori anziani con lo scopo di anticipare le problematiche che potranno emergere. La definizione di linee guida relative a questo tema ha come termine il 30 giugno 2013.
10. Attenzione verso la maternità: istituire dei parcheggi rosa per le dipendenti in gravidanza. Il numero può essere variabile in base al numero di lavoratrici in attesa, in modo che possano parcheggiare in sede e non dover cercare un posto lontano dall’ufficio. Questo problema si è evidenziato in quanto dopo una certa ora il parcheggio aziendale non offre più disponibilità e bisogna recarsi in zone adiacenti. La data di scadenza è il 30 giugno 2012.

Il terzo macro ambito affrontato è la **comunicazione**, che consiste negli strumenti per l’informazione e la comunicazione. Le proposte avanzate sono state le seguenti:

11. Genitorialità come valore per l’azienda: offrire un manuale per genitori che ha lo scopo di diffondere informazioni relative al congedo ai dipendenti interessati. Quest’azione ha evidenziato alcune perplessità in quanto ci sono già vademecum presenti in Provincia, e questi sarebbero da consegnare anche agli uomini con la compagna in maternità, di cui quindi non sempre si è a conoscenza. La data prefissata per la redazione del manuale è il 30 settembre 2012.
12. Coinvolgimento delle famiglie nel percorso sulla conciliazione intrapreso dall’azienda, organizzando una specifica iniziativa sul Family Audit all’interno di un Open Day aziendale per permettere la partecipazione dei familiari: questo entro il 31 ottobre 2012.
13. Gestione delle iniziative del Piano delle attività facendo proseguire il Gruppo di lavoro per una gestione efficace delle iniziative e per essere un riferimento costante per i colleghi.

Le due ore, termine prefissato per l’incontro, erano concluse e siccome l’analisi del Piano delle Attività non era terminata si è deciso di rincontrarsi verso metà marzo.

4.5.2 Secondo Workshop finale con la Direzione

Ritrovati dopo l’incontro precedente i partecipanti ricevono il Piano delle Attività aggiornato e modificato secondo le informazioni emerse e discusse la volta prima. Si ritorna sul punto relativo al telelavoro, in quanto la data fissata è troppo vicina per effettuare uno studio e si propone di posticiparla al 31 marzo 2013. Anche il tema relativo alla diffusione della cultura di conciliazione rivolto ai quadri intermedi viene rilevato inopportuno in quanto in realtà la parte da certificare è molto ridotta e introdurre workshop a livello aziendale risulta oneroso e inefficace, mentre avviare incontri che interessano un numero molto ristretto di persone non ha senso.

Si propone, quindi, di attuare azioni di commitment e sensibilizzazione rivolte solo ai responsabili dell'area sottoposta all'indagine ma in modo informale.

Tornando al tema della comunicazione, la prosecuzione del gruppo di lavoro implicherebbe che i partecipanti scelti la volta precedente che hanno partecipato ai workshop venissero coinvolti nuovamente, mentre modificare la descrizione dell'iniziativa con il termine "riattivazione" può prevedere delle modifiche in termini di membri.

Proseguendo con i punti discussi la volta precedente, si è passati al campo **benefit e servizi**. Nell'area di indagine relativa ai "contributi finanziari" sono emerse le seguenti proposte:

14. Breve questionario rivolto ai dipendenti per rilevare benefit, servizi e ostacoli con l'obiettivo di analizzare i bisogni di conciliazione dei collaboratori. In riferimento a questo punto il referente interno chiede se sia volontà dell'azienda indagare le aree di bisogno, in quanto questo implicherebbe in seguito un'attuazione di azioni che sostengano i dipendenti relativamente alle necessità emerse. La decisione è stata quindi quella di indagare come primo passo, per poi aggiornare l'anno seguente eventualmente il piano con azioni da intraprendere. La data di scadenza per la somministrazione dei questionari con l'analisi dei bisogni è stata fissata al 30 settembre 2013.
15. Accesso a internet a condizioni agevolate con lo scopo di aiutare le famiglie con figli in età scolare a installare la linea ADSL, prestando attenzione alle richieste scolastiche e ottimizzando la varietà di canali per l'istruzione dei figli. Questo è emerso a seguito delle agevolazioni che hanno i dipendenti di un'altra società che potrebbero essere ampliate anche a quest'azienda. La data di scadenza per rilevare la possibilità di applicare una tariffa agevolata servendosi delle linee dell'altra azienda è il 31 ottobre 2012.
16. Definizione di convenzioni per l'acquisto di hardware e software a condizioni agevolate, con lo scopo di prestare attenzione ai bisogni della famiglia, risparmiando nei costi di acquisto di questi prodotti. Riguardo a questo punto diventa importante rilevare la possibilità di attuare questa azione concretamente e il termine fissato per compiere questa azione è il 31 ottobre 2012.

Passati all'area di indagine relativa ai "servizi alla famiglia" sono emerse le seguenti proposte:

17. Aiuto nella stesura del curriculum vitae e colloqui per i figli dei dipendenti che stanno entrando nel mondo lavorativo, con data d'avvio fissata al 30 giugno 2012.
18. Organizzazione di un workshop sulla sicurezza in rete durante la giornata dedicata al Family Day, per sostenere le famiglie nell'utilizzo di internet e aumentando la consapevolezza dei possibili pericoli. La data prevista come termine per questo obiettivo è il 31 dicembre 2012.

Arrivati al macro ambito relativo al **Distretto Famiglia**, nell'area interessata al "ri-orientamento dei propri servizi secondo le logiche e le finalità del Distretto Famiglia", i partecipanti hanno convenuto che questo settore non è applicabile in quanto per sua natura l'azienda non può rivolgersi al cittadino erogando servizi direttamente poiché per l'organizzazione è vietato intervenire sul mercato.

Relativamente al campo di azione "Responsabilità sociale d'impresa" sono emersi i seguenti punti:

19. Studio del telelavoro con l'obiettivo di attuare comportamenti socialmente responsabili, riducendo l'impatto sociale e ambientale. È un punto discusso che però pone obiettivi rivolti alla collettività e non al singolo lavoratore: la data fissata per lo studio è il 31 marzo 2013.
20. Rafforzamento della collaborazione con il sistema scolastico definendo nuove collaborazioni e progetti: questo servizio non è rivolto alla conciliazione famiglia – lavoro all'interno dell'organizzazione ma si rivolge al territorio, collegando l'azienda con quest'ultimo. La data di scadenza per la definizione di un quadro di riferimento è il 30 settembre 2013.

Giunti all'ultimo punto inerente le **nuove tecnologie ICT**, i partecipanti hanno discusso sui servizi già presenti che però sono rivolti al cittadino e non ai dipendenti. Interessanti sono le iniziative sperimentate dalla PAT come il videotelefono che mette in comunicazione il lavoratore con i figli a casa.

I presenti affermano che spesso c'è un abuso della tecnologia, con i nuovi mezzi che permettono a chiunque di cercarti in qualsiasi momento: e questo sicuramente può non aiutare a favorire la conciliazione. Si rileva perciò, in assenza di nuove proposte, la necessità di riprendere il tema del telelavoro inserendolo nuovamente in questo ambito.

Concluso l'incontro il consulente ha precisato che avrebbe rivisto il Piano delle Attività modificandolo in base alle questioni emerse nel corso degli incontri, provvedendo ad inviarlo ai partecipanti, che così hanno potuto rivederlo, annotando eventuali osservazioni.

4.5.3 Osservazioni emerse durante i Workshop finali

Durante il primo incontro è emersa l'importanza di descrivere l'intervento con una formula qualitativa per poi definire la misura e i risultati attesi in termini misurabili. Un membro del gruppo sottolinea inoltre che porsi termini a breve scadenza per le indagini è importante per poi applicare le azioni da implementare.

Viene evidenziata la necessità di non circoscrivere tutte le azioni alla Direzione certificata, perché non sarebbe corretto per tutti i dipendenti. Quindi è importante che le azioni operative e sperimentali vengano attivate inizialmente in via provvisoria solo a quel gruppo, mentre le restanti proposte a tutta l'azienda.

Questo discorso, riguardo all'ampliamento della certificazione a tutta l'azienda, è stato ripreso anche nel secondo incontro e sono emerse alcune prospettive diverse: mentre un partecipante sostiene sia inopportuno modificare la documentazione per coinvolgere tutta l'organizzazione, in quanto comunque alcune azioni si possono estendere a tutti i dipendenti indipendentemente dalla certificazione Family Audit, un partecipante afferma che se l'obiettivo attuale è quello di sperimentare le azioni solo sulla Direzione interessata utilizzando l'arco di tempo dei tre anni per poi ampliarle a tutti, la durata è eccessiva: nota inoltre che la forma con cui vengono presentate le azioni può essere accettata ma non la sostanza relativa a questa decisione.

Secondo me gli interventi e le osservazioni poste durante gli incontri con il gruppo della Direzione sono stati molto efficaci e hanno dimostrato l'impegno che la Direzione intende investire in questo progetto e su questa tematica. Voler essere molto precisi, razionali e porsi il problema di analizzare anche i risultati che verranno ottenuti nell'implementazione delle iniziative, evidenzia anche il coinvolgimento in prima persona di questo gruppo.

4.5.4 Revisione del Piano delle Attività

A seguito dell'incontro avvenuto con il consulente, il Piano delle Attività è stato rivisto dai partecipanti individualmente, e all'inizio di aprile il "gruppo della Direzione" si è ritrovato per confrontarsi. Si è giunti alla conclusione che molte proposte dovevano essere riviste in un'ottica di maggiore efficienza e di obiettivi tangibili. In particolare un partecipante ha sottolineato l'importanza di rendere queste iniziative concrete, con lo scopo di raggiungere risultati effettivi. Il Piano è stato quindi rivisto dividendo molti obiettivi in più sotto-obiettivi con scadenza a breve termine per la parte dedicata all'indagine del fenomeno, e successivamente un termine più ampio per l'implementazione di azioni in risposta ai bisogni emersi. Il Piano delle Attività è stato approvato, dopo l'approvazione del gruppo della Direzione, è stato presentato al Legale Rappresentante dell'azienda che sottoscrivendolo l'ha reso un documento formale, prendendosi l'impegno di applicare le azioni presenti al suo interno.

Nel frattempo il consulente ha redatto il Report sul "workshop finale con la Direzione" che è stato caricato sul portale dedicato, e assieme all'approvazione del Piano, ha visto la conclusione del lavoro assegnato ad esso.

4.6 GRIGLIA DI OSSERVAZIONE

Per descrivere il processo secondo un preciso criterio e riassumere gli aspetti indagati durante i workshop con i gruppi di lavoro, ho elaborato e compilato una scheda di osservazione, che analizza nei dettagli le diverse componenti. La griglia è stata compilata al termine del lavoro di ricerca sul campo. Il risultato prefissato è quello di descrivere la percezione personale in modo organizzato in base ai campi indicati.

Area indagata	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Gruppo di lavoro interno				
Chiede indicazioni al consulente in merito al processo			X	
E' costruttivo, offrendo suggerimenti e proposte per migliorare il benessere personale e organizzativo				X
Esprime le opinioni liberamente			X	
Ritiene che la conciliazione famiglia-lavoro sia un valore importante				X
Dimostra difficoltà personali a conciliare la famiglia con il lavoro			X	
Fornisce informazioni sulle azioni già presenti in azienda				X
Mostra antagonismo verso la Direzione e gli altri membri		X		
I membri collaborano tra di loro				X
Il gruppo è rappresentativo			X	
Tiene conto dei limiti aziendali (budget) nel proporre iniziative				X
Propone azioni rivolte ai bisogni di tutti i dipendenti			X	
Comunica con il resto dei dipendenti			X	
Gruppo della Direzione				
Accetta positivamente le proposte del gruppo interno				X
Dimostra interesse per l'argomento			X	
S'impegna a definire una strategia orientata alla conciliazione famiglia-lavoro				X
Si focalizza sui vantaggi aziendali				X
Limita determinate azioni a causa del budget		X		
Esprime le proprie opinioni liberamente				X
Definisce i risultati aziendali che vuole ottenere dalle azioni				X

Area indagata	Per niente	Poco	Abbastanza	Molto
Processo di indagine				
E' facile individuare i ruoli decisionali all'interno del gruppo di lavoro interno		X		
Si percepiscono procedure rigide			X	
Le Risorse Umane sono valorizzate all'interno dell'azienda				X
Le persone dei gruppi sono motivate a collaborare			X	
Viene assicurata la diffusione delle informazioni relativa al Family Audit alle risorse umane		X		

4.7 VALUTAZIONE E OTTENIMENTO DELLA CERTIFICAZIONE BASE

Come è stato detto in precedenza, il primo Workshop con la Direzione segue l'avvio dei sei mesi entro i quali l'organizzazione deve aver svolto il processo d'indagine per ottenere la certificazione base. Entro tre settimane dallo scadere dei sei mesi, deve essere svolta la valutazione del processo, fase finale che definisce i requisiti per i quali la organizzazione può o meno ottenere il certificato. Nell'azienda in cui ho svolto il tirocinio la valutazione è avvenuta all'inizio di maggio.

Nei mesi precedenti, assieme al referente interno, abbiamo preso in considerazione i curriculum vitae dei valutatori accreditati presso l'Ente di certificazione ed è stata individuata la persona per svolgere questo ruolo in base anche all'esperienza avuta in precedenza con organizzazioni simili a questa.

La giornata dedicata alla valutazione ha previsto diverse fasi, alle quali ho potuto partecipare.

4.7.1 Incontro con la Direzione e valutazione della documentazione

Appena arrivato, il valutatore ha incontrato il referente interno per discutere della documentazione e di come è stato svolto il processo. E' stato descritto il gruppo di lavoro interno, specificando che tre persone facevano parte della Direzione da certificare, mentre le tre restanti operavano in altre aree dell'azienda: i dipendenti esterni erano stati scelti anche per creare un "ponte per il futuro" nell'eventuale decisione dell'azienda di ampliare l'iniziativa a tutti. Viene affermato durante l'incontro che riconoscere la presenza di una vita privata e una famiglia dietro a ogni risorsa è sicuramente un cambio di cultura notevole che l'azienda sta attuando.

A questo punto il valutatore ha posto le osservazioni in merito al processo avvenuto in azienda: la documentazione e gli aspetti formali sono stati correttamente svolti e nelle tempistiche definite dalle linee guida.

In merito al Piano delle Attività, ha notato che non è presente un indicatore della performance, che definisca in termini quantitativi gli obiettivi da svolgere: ad esempio il numero di incontri da effettuare relativi al coinvolgimento dei vertici nell'aggiornamento dell'iniziativa. Inoltre, nella parte dedicata alla competenza dei dirigenti, è debole la formazione rivolta ai vertici in merito al tema della conciliazione: come si era discusso durante gli incontri con il gruppo della Direzione svolgere dei seminari relativi a questo argomento potrebbe provocare l'insorgere di pregiudizi.

Per quanto riguarda il macro-ambito sul Distretto famiglia, il valutatore propone di collaborare con la Provincia su nuove tecnologie, effettuando un incontro per rilevare possibili punti d'incontro e collaborazioni che possano creare una rete all'interno del Distretto famiglia.

Un'altra osservazione riguarda l'assenza della descrizione di risorse che verranno impiegate per svolgere le azioni, in termini non solo economici ma anche di tempo. Inoltre, siccome molte iniziative potranno essere ampliate a tutta l'azienda, sarebbe necessario venissero definite anche nel Piano delle Attività.

Un punto su cui il valutatore consiglia di lavorare molto è relativo alla comunicazione: ad esempio creando un'area nel sito interno aziendale relativa alla conciliazione, inserendo informative sulle leggi approvate recentemente, aggiungendo foto sul Family Day che verrà svolto, utilizzando il logo del Family Audit. Questo per sostenere la cultura, dare visibilità e formalizzare anche l'impegno che l'azienda ha preso nei confronti del tema sulla conciliazione. Anche perché nel caso ci fossero dei miglioramenti in termini di benessere organizzativo, possa esserci una correlazione tra la strategia aziendale e il beneficio raggiunto. Se infatti non c'è collegamento tra questi due aspetti, nemmeno il commitment e la riconoscenza aumenteranno.

Una volta che il Dirigente ci ha raggiunti, si è discusso in merito al tema del Distretto famiglia, e il valutatore ha suggerito di attivare un laboratorio che possa analizzare il ruolo che l'azienda potrebbe avere e i servizi che potrebbe offrire sul territorio.

4.7.2 Interviste con i collaboratori

Il valutatore ha effettuato un'intervista con i membri del Gruppo di lavoro interno della durata di mezz'ora: le persone scelte tra i partecipanti ai workshop sono state tre, e la scelta è ricaduta su coloro che appartengono alla direzione da certificare. Non sono riuscite a partecipare a questo momento, nonostante i temi affrontati siano stati relativi al processo di analisi, agli argomenti trattati durante gli incontri e ad eventuali osservazioni e impressioni emerse nei partecipanti.

Infine, è stata svolta un'intervista a tre collaboratori della Direzione da certificare: durante l'ultimo incontro con la Direzione sono state individuate le persone idonee a partecipare alla valutazione. Scopo di queste interviste è considerare la strategia attuale dell'organizzazione in merito alla conciliazione, le politiche adottate, e valutare se le azioni e proposte emerse durante i workshop con il gruppo di lavoro interno sono coerenti con i bisogni dei dipendenti. I collaboratori sono stati scelti in base al carico familiare e alla composizione del proprio nucleo: nel dettaglio, un dipendente ha due figli e un orario lavorativo part-time, quindi poteva rappresentare bene il personale che svolge l'attività lavorativa in modo parziale e in seguito deve conciliare richieste familiari. Un altro collaboratore che ha svolto l'intervista ha un figlio in età scolare e il suo orario di lavoro è a tempo pieno: quindi secondo me era perfetta per presentare i bisogni di molte madri che la maggior parte del tempo sono in ufficio e molto probabilmente hanno in seguito problemi nella cura e conciliazione dei figli. Il terzo partecipante ha due figli in età prescolare, utilizza i servizi offerti ai padri lavoratori (congedo parentale, allattamento...) e quindi poteva portare anche un punto di vista maschile inerente la conciliazione famiglia-lavoro. Secondo me la scelta di queste persone era eterogenea e poteva rispecchiare molto le possibili problematiche relative a questo tema.

L'intervista è stata molto breve, e si è focalizzata su possibili iniziative che non sono state proposte nel Piano delle Attività. Il valutatore ha chiesto ai partecipanti se in azienda è presente l'accompagnamento alla maternità, per creare un continuum con le madri una volta che lasciano l'azienda per seguire la cura dei figli. Questo servizio non viene offerto, ma non mi è sembrato che fosse un tema di particolare significatività per gli intervistati. Un'altra idea è stato il nido aziendale, apprezzata dagli intervistati. Per concludere, il valutatore ha chiesto ai partecipanti se avrebbero avuto altre proposte ma tutti sembravano d'accordo in merito al fatto che se le azioni presenti nel Piano venissero implementate sarebbe senz'altro un grande passo, più che soddisfacente.

4.7.3 Chiusura

Al termine della mattinata il valutatore si è incontrato nuovamente con il referente per comunicare l'esito della valutazione.

Ha affermato che la settimana seguente avrebbe proposto la certificazione al Consiglio dell'Audit con qualche raccomandazione, relativa alle osservazioni descritte precedentemente. Egli rileva che l'azienda finora non offre molto in merito alla conciliazione e quindi il Piano proposto è un ottimo punto di partenza. Il fatto che venga certificata una sola Direzione può però risultare poco chiaro in certe situazioni e creare confusione.

Raggiunti anche dalla Dirigente, il valutatore riprende i punti "deboli" da riconsiderare e su cui lavorare:

- il tema del Distretto famiglia, da approfondire anche con l'aiuto delle riflessioni emerse all'inizio del processo,
- il tema della comunicazione e la necessità di coinvolgere con una adeguata comunicazione tutto il personale coinvolto nell'iniziativa,
- focalizzare l'esperienza anche su servizi di cura alla persona, poco approfonditi nel Piano,
- sviluppare le proposte del CRAL - il circolo ricreativo dell'azienda - perché potrebbe essere un servizio in più a sostegno della realizzazione di alcune iniziative,
- infine, qualora si raggiungano gli obiettivi prefissati con le azioni implementate, rendere noti i risultati ai dipendenti.

Conclusi gli incontri dedicati alla valutazione, sarà compito del valutatore presentare la proposta di rilascio della certificazione al Consiglio dell’Audit.

A seguito del pronunciamento positivo del Consiglio dell’Audit sarà rilasciata all’azienda la “certificazione base”.

CAPITOLO QUINTO

INDAGINE RELATIVA ALLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

La ricerca effettuata analizza un campione di dipendenti della Direzione certificata attraverso il Family Audit, e lo scopo è quello di indagare la compatibilità delle proposte avanzate nel Piano delle Attività con i bisogni reali dei collaboratori e rilevare la loro percezione concernente la conciliazione famiglia-lavoro.

Concluso il processo relativo al Family Audit, ho presentato un'intervista strutturata ai collaboratori appartenenti alla Direzione di riferimento che è stata sottoposta all'audit e che ha ottenuto la certificazione base. L'intervista è stata presentata in modo individuale proponendo alcune domande agli intervistati con risposte multiple chiuse, mentre in alcuni casi era prevista una risposta libera. Ho presentato le domande attraverso un'intervista in quanto la disponibilità all'interno dell'azienda permetteva solo questo tipo di somministrazione, limitando l'utilizzo di questionari auto-compilativi. Dato il numero ristretto del campione di riferimento, l'analisi dei dati è stata compiuta in modo descrittivo.

Nell'intervista venivano indagate le seguenti aree:

- **dati anagrafici:** sesso, età;
- **informazioni lavorative:** anni in azienda, mansione, orario;
- **composizione del nucleo familiare:** numero di figli, età dei figli;
- **interferenze famiglia-lavoro:** motivazioni che influiscono, distribuzione del carico familiare, visione della genitorialità;
- **percezione relativa all'organizzazione:** possibilità e atteggiamento dell'azienda nei confronti dei bisogni familiari del dipendente;
- **bisogni conciliativi:** azioni/interventi che utilizzerebbe, attese relative al Family Audit.

5.1 DESCRIZIONE DEL CAMPIONE

La popolazione di riferimento era composta da 24 persone, ma hanno partecipato all'intervista 15 soggetti (66%) per motivi di reperimento nella giornata in cui ho effettuato la raccolta dati.

Degli intervistati 5 sono uomini (33%) e 10 donne (66%), con un'età che va dai 37 ai 56 anni e una media pari a 46,4 anni.

Per quanto riguarda il tempo di presenza nell'azienda, tre dipendenti sono presenti da 4-6 anni, un paio da una decina mentre il restante campione ha un'anzianità molto alta che supera i vent'anni. Tre ricoprono un ruolo di responsabilità (20%) all'interno della Direzione, mentre gli altri dodici intervistati hanno una mansione impiegatizia (80%), negli ambiti relativi all'amministrazione, alle risorse umane, alla segreteria e ai sistemi informativi aziendali.

Del campione di riferimento, tre persone non hanno figli mentre gli altri dodici hanno carichi di cura e il numero si distribuisce nel seguente modo (**figura 5**).

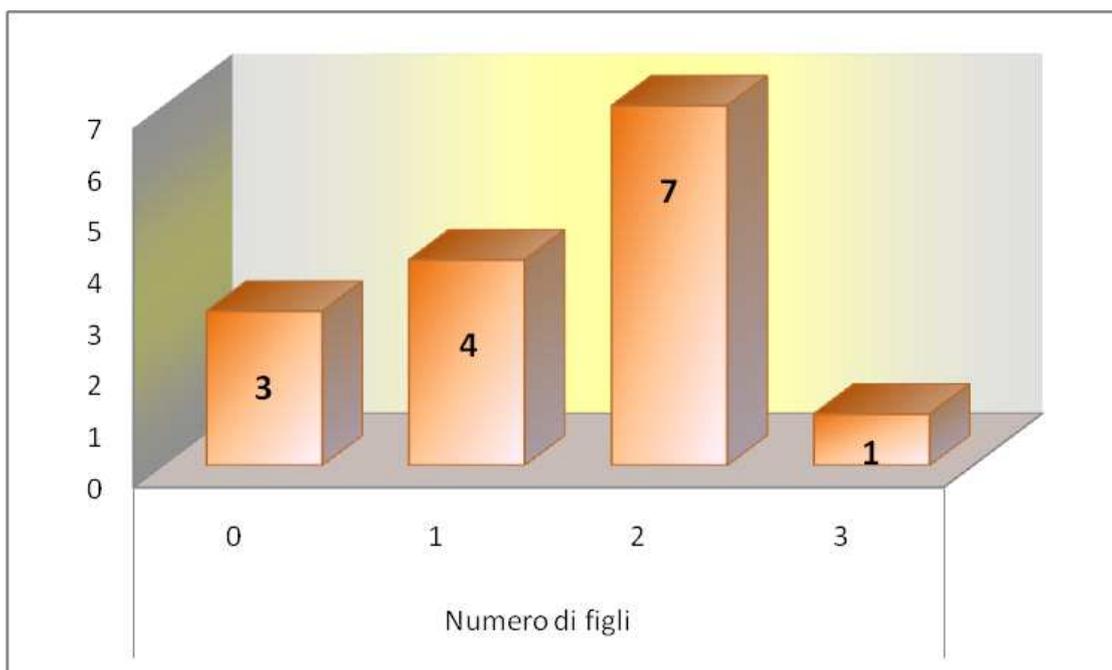


Figura 5: suddivisione del numero di figli tra i dipendenti intervistati.

Considerando l'età dei figli, due hanno figli in età prescolare, che frequentano l'asilo e sono rispettivamente di 11 mesi, 2 anni e due bambini di 5 anni; quattro partecipanti hanno figli in età scolare tra gli 8 e i 13 anni: osservando i dati nel dettaglio un bambino ha 8 anni, tre figli hanno 11 anni, uno ha 12 anni e due ragazzi hanno 13 anni. Sono presenti inoltre tre persone con figli in età adolescenziale con la presenza di due figli di 15 anni, uno di 16 anni e uno di 19 anni. Infine quattro partecipanti hanno figli di età adulta: in tutto sei con un'età compresa tra i 25 e i 31 anni.

Si può notare osservando il campione che l'età dei dipendenti è relativamente alta, con la presenza massiccia di figli in età adulta (25%).

In generale tutti i dipendenti hanno una composizione stabile del proprio nucleo familiare, composto dal coniuge e da eventuali figli. Solo un partecipante ha dichiarato di vivere da sola con il figlio, però ormai adulto.

Tre partecipanti (20%), tutte donne, hanno un orario lavorativo part-time, e come risposta alla domanda che chiedeva il motivo per il quale hanno fatto ricorso a questa modalità oraria, tutte hanno confermato che il motivo principale è dovuto alla cura dei figli: solo una ha affiancato a questa motivazione quella relativa a problemi di salute.

5.2 CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

Ho voluto indagare come veniva percepito il carico di cura tra i dipendenti della Direzione certificata, le interferenze che possono avere rispettivamente la famiglia e il lavoro per i partecipanti e la percezione riguardo le motivazioni che possono causare difficoltà nella conciliazione.

Per quanto riguarda l'utilizzo di permessi utilizzati per rispondere ai bisogni di cura durante il percorso lavorativo, come ad esempio la legge 104 o il congedo parentale, sei partecipanti su 15 hanno dichiarato di averne usufruito durante il percorso lavorativo, che corrisponde al 40% del campione di riferimento.

Ho chiesto durante l'intervista come percepivano la distribuzione del carico di cura all'interno della propria famiglia, e come si può vedere nella **tabella 2** la frequenza delle risposte è stata la seguente:

Distribuzione del carico di cura domestico e familiare	N
Mi dedico maggiormente io	7 (47%)
Si dedica maggiormente il coniuge/altro	3 (20%)
Svolta equamente da entrambi	5 (33%)

Tabella 2: distribuzione del carico di cura all'interno della famiglia per quanto riguarda il nucleo familiare degli intervistati

Quasi la metà dei partecipanti dichiara che all'interno della propria famiglia è la persona incaricata a dedicarsi maggiormente rispetto agli altri membri o del coniuge alle cure domestiche, e tutte e 7 le persone che hanno risposto in questo modo sono soggetti di sesso femminile. Questo dato conferma che generalmente sono le donne a doversi occupare della famiglia e dei figli, in quanto più della metà delle partecipanti di sesso femminile afferma questa situazione personale. I restanti partecipanti donne (3 intervistate) hanno dichiarato che le cure domestiche vengono svolte da entrambi in modo equo.

Per quanto riguarda la percezione relativa alle interferenze che avvengono tra lavoro e famiglia sono state sottoposte le seguenti domande, e in **tabella 3** si può vedere la media e le frequenze suddivise anche tra i sessi. Le risposte variavano da per niente (1), un po' (2), abbastanza (3), molto (4) e moltissimo (5).

Interferenze famiglia - lavoro	Media	Maschio	Femmina
Le richieste del mio lavoro interferiscono con la mia vita familiare e privata	2,07	2,40	1,90
Le esigenze della mia famiglia interferiscono con le attività legate al mio lavoro	1,87	2,40	1,60

Tabella 3: media e distribuzione della percezione relativa alle interferenze degli impegni tra famiglia e lavoro e viceversa.

Si può notare dalla tabella che i partecipanti in media ritengono che c'è un'interferenza maggiore da parte del lavoro nella propria vita personale (M=2,07) rispetto al contrario (M=1,87). Nonostante questo, non viene percepita come rilevante e presente in forma massiccia l'invasione delle due sfere, in media viene percepita solo un po' di interferenza. Si osserva inoltre dalle risposte date che gli uomini sentono maggiormente dei possibili disturbi tra le due situazioni, con una media uguale per entrambi i casi (M=2,40). Le donne invece ritengono che c'è una maggiore interferenza del lavoro all'interno della propria vita familiare e privata (M=1,90).

Come si può vedere in **tabella 4**, le motivazioni che i partecipanti ritengono siano maggiore causa nel creare difficoltà per conciliare la famiglia con il lavoro, sono innanzitutto i servizi poco presenti o costosi (M=2,73) e l'assenza di una rete di sostegno per le famiglie (M=2,67). Secondo i partecipanti queste motivazioni interferiscono in maniera significativa sulla conciliazione. La scala di riferimento utilizzata per le risposte è una Likert e il punteggio varia da per niente (1) a moltissimo (5). Osservando i dati incide negativamente sulla conciliazione anche l'organizzazione del lavoro poco flessibile (M=2,60) sentita in modo molto forte soprattutto dalle donne (M=2,80).

In seguito come motivazione influente viene indicato l'eccessivo impegno che il lavoro richiede ai partecipanti (M=2,47), per arrivare al forte carico familiare con una media totale pari a 2,27 e infine i tempi dei viaggi che sembrano incidere in maniera meno rilevante con una media di 2,07. Per quanto riguarda la distinzione tra i due generi, le donne, come si è notato poco sopra, sentono come ostacolo molto forte la poca flessibilità del lavoro mentre gli uomini i servizi per la famiglia poco presenti o costosi (M=2,80).

Motivazione	Media	Maschio	Femmina
Servizi per la famiglia poco presenti o costosi	2,73	2,80	2,70
Forte carico familiare	2,27	2,20	2,30
Tempi dei viaggi casa-lavoro lunghi	2,07	2,40	1,90
Organizzazione del lavoro poco flessibile	2,60	2,20	2,80
Eccessivo impegno richiesto dal lavoro	2,47	2,60	2,40
Mancanza di una rete di sostegno per la famiglia	2,67	2,60	2,70

Tabella 4: motivazioni che sono causa maggiore delle difficoltà a conciliare la famiglia e il lavoro.

Verso la fine del questionario ho chiesto ai partecipanti come percepivano la genitorialità in base alla loro esperienza rispetto al mondo lavorativo e alle possibilità offerte. La **tabella 5** descrive la distribuzione delle risposte.

Genitorialità oggi:	N
Conciliabile con la vita lavorativa	2 (13%)
Conciliabile con la vita lavorativa a costo di molti sacrifici (economici e personali)	9 (60%)
Molto difficile da conciliare con il lavoro	1 (7%)
Incompatibile con posizioni di responsabilità e con la carriera	2 (13%)
Altro (motivare)	1 (7%)

Tabella 5: visione della genitorialità oggi in base all'esperienza degli intervistati.

Come si può osservare la maggior parte dei partecipanti ritiene che la famiglia è conciliabile con il lavoro implicando però l'investimento di molti sacrifici. Solo due persone affermano che è conciliabile senza particolari problemi, nonostante una di queste persone specifica che lo è nella realtà in cui lavora attualmente, in quanto in precedenza lavorava in un'azienda privata ed era sicuramente difficile da conciliare.

Una persona afferma che è difficile conciliare le due sfere, mentre due partecipanti dichiarano che non è compatibile con posizioni al vertice. Un collaboratore ha voluto precisare che il cambiamento è radicale quando si hanno dei figli: mentre prima è possibile prestare maggiori attenzioni ai compiti e all'attività lavorativa, una volta che si hanno dei bambini, c'è un'influenza anche sulle prestazioni lavorative e sulla concentrazione.

5.3 PERCEZIONE DELLA DISPONIBILITÀ DELL'ORGANIZZAZIONE

Durante l'intervista ho indagato come i partecipanti percepivano le strategie dell'organizzazione in cui lavoravano in merito alla conciliazione famiglia-lavoro (**figura 6**). Ho posto una domanda che chiedeva come secondo loro l'azienda vedeva determinate richieste dei dipendenti e le attese che ripone in loro. Mi interessava particolarmente capire la percezione che i collaboratori hanno sulla disponibilità dell'organizzazione nei confronti di particolari richieste dei dipendenti a seguito della nascita di bisogni e problemi familiari.

Due soggetti ritengono che l'organizzazione si aspetta che i lavoratori siano disposti a sacrificare anche per lunghi periodi le esigenze familiari se viene richiesto dal lavoro. Sei partecipanti credono che i lavoratori possano per brevi periodi e in modo reversibile allontanarsi dal lavoro o richiedere una maggiore flessibilità per esigenze familiari. Invece 6 intervistati ritengono che ci si possa allontanare dal lavoro ogni volta che ci sono delle esigenze personali. Un soggetto ha preferito non rispondere a questa domanda. A seguito di questi dati si può affermare che la maggior parte dei collaboratori intervistati sente che l'organizzazione in cui lavora, pre-

sta attenzioni alle necessità derivanti dalla cura familiare e domestica, dando la possibilità di assentarsi in presenza di bisogni particolari.

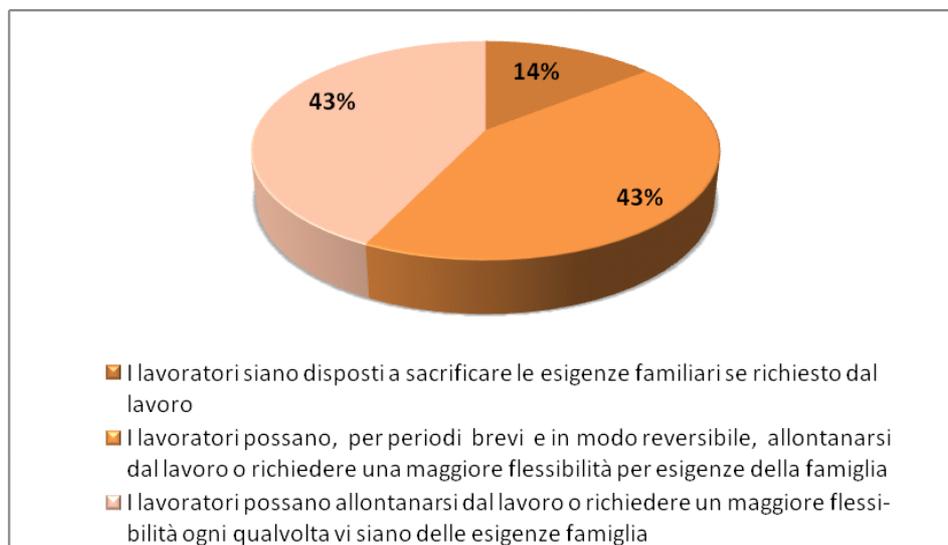


Figura 6: disponibilità dell'azienda verso i bisogni familiari dei dipendenti.

5.4 AZIONI ORIENTATE ALLA CONCILIAZIONE

Nell'intervista ho voluto indagare su quali possibili azioni potrebbero coinvolgere i collaboratori della Direzione certificata, per rilevare se le iniziative emerse durante i workshop con il gruppo di lavoro interno e inserite nel Piano delle attività sono coerenti con i bisogni reali e gli interessi dei partecipanti. A tal proposito ho chiesto quale delle azioni e proposte presentate di seguito potevano essere utilizzate nei prossimi tre anni dai soggetti intervistati nel caso venissero implementate dall'azienda.

Bisogna tener conto che alcune azioni proposte all'interno del questionario non sono tra quelle inserite nel Piano delle Attività del Family Audit, con lo scopo di indagare se altre iniziative non previste ma implementabili riceverebbero attenzioni e interesse tra i dipendenti. A sua volta alcune azioni descritte nel Piano delle Attività non sono state inserite nel questionario in quanto non erano indirizzate in modo diretto al tema della conciliazione famiglia-lavoro.

La scala di risposta delle domande comprendeva le possibilità "sicuramente no", "più no che sì", "non so", "più sì che no" e "sicuramente sì". Per un'analisi più dettagliata ho unito i primi due indicatori e gli ultimi due, che quindi definiscono l'intenzione o meno di utilizzare un servizio offerto dall'azienda.

Inoltre, ogni volta che i partecipanti rispondevano in modo negativo, e cioè dichiaravano di non essere interessati a quella determinata azione, chiedevo la motivazione che li spingeva a ritenere quella proposta inopportuna rispetto alle proprie necessità.

Come si può notare nella **figura 7**, interessati alla modalità oraria del part-time sono 5 soggetti (33%) su 15. Tre partecipanti (20%) non sanno cosa rispondere mentre quasi la metà (47%) afferma che il part-time non è un'azione di loro interesse.

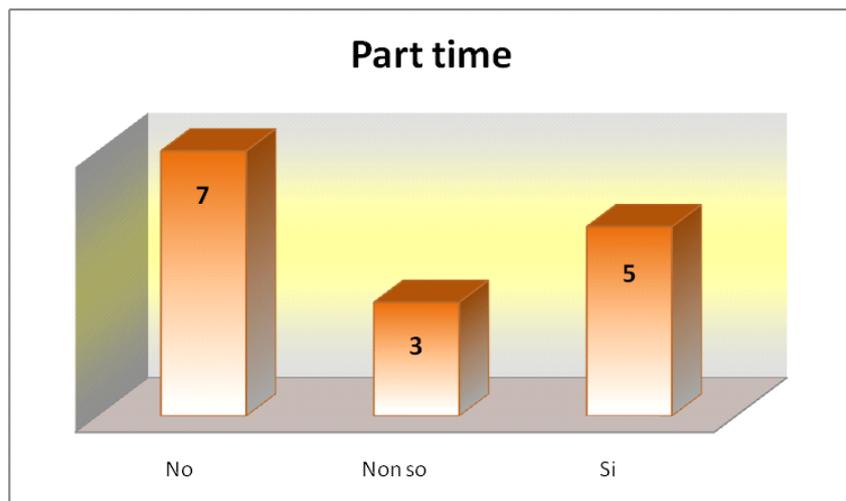


Figura 7: interesse nei confronti del Part time da parte dei dipendenti

Alla domanda che chiedeva quale fosse la motivazione per la quale non intendevano utilizzare il servizio tre partecipanti hanno affermato che non corrisponde ai propri bisogni, mentre gli altri quattro specificano che il part-time potrebbe comportare svantaggi di tipo economico rispetto allo stipendio o alla carriera. Quindi anche tra i soggetti intervistati c'è la conferma che questa modalità oraria tende a compromettere e influenzare negativamente aspetti legati al lavoro come l'avanzamento professionale.

Un servizio che ha riscosso molto successo è la banca delle ore (**figura 8**), dove ben 10 intervistati (66%) si sono dichiarati interessati. Solo un soggetto (7%) ha affermato che non sa se utilizzerebbe quest'intervento mentre gli altri 4 (27%) hanno affermato che è una proposta che non li interessa. Al riguardo, una persona conferma che la banca delle ore non corrisponde ai propri interessi, una che potrebbe comportare svantaggi economici o carrieristici, una afferma che non è applicabile alla mansione che svolge e una persona che tale proposta è rivolta solo al personale timbrante mentre lui non lo è.

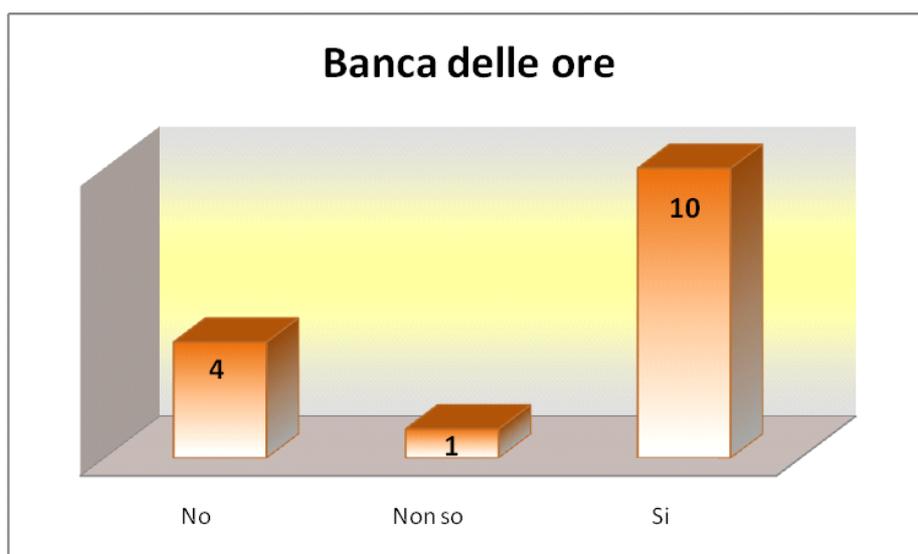


Figura 8: interesse nei confronti della Banca delle ore da parte dei dipendenti

Osservando la **figura 9** si nota che anche il telelavoro interessa molto i partecipanti: 11 (73%) infatti hanno confermato che lo utilizzerebbero nei prossimi tre anni, un partecipante (7%) ha risposto che non sa, mentre 3 (20%) hanno affermato che non lo utilizzerebbero ma solo perché non corrisponde ai propri bisogni.

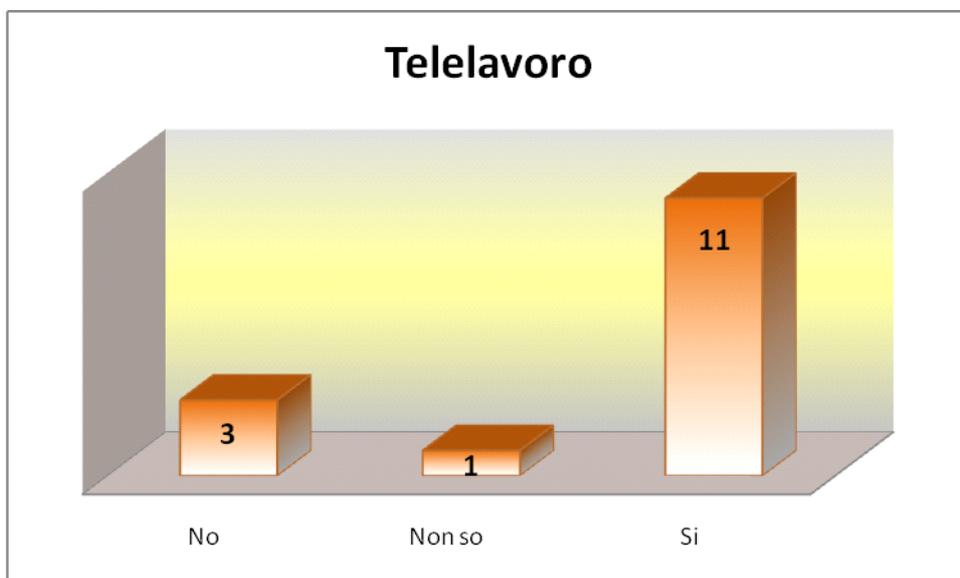


Figura 9: interesse nei confronti del telelavoro da parte dei dipendenti

Per quanto riguarda l'utilizzo di soluzioni organizzative ad hoc (**figura 10**) probabilmente essendoci un'ampia varietà di possibilità le risposte sono state molto vaghe: sei partecipanti (40%) hanno affermato che potrebbero essere interessati, sei (40%) che non sanno rispondere mentre tre (20%) che non le utilizzerebbero in quanto non corrispondono ai loro bisogni.

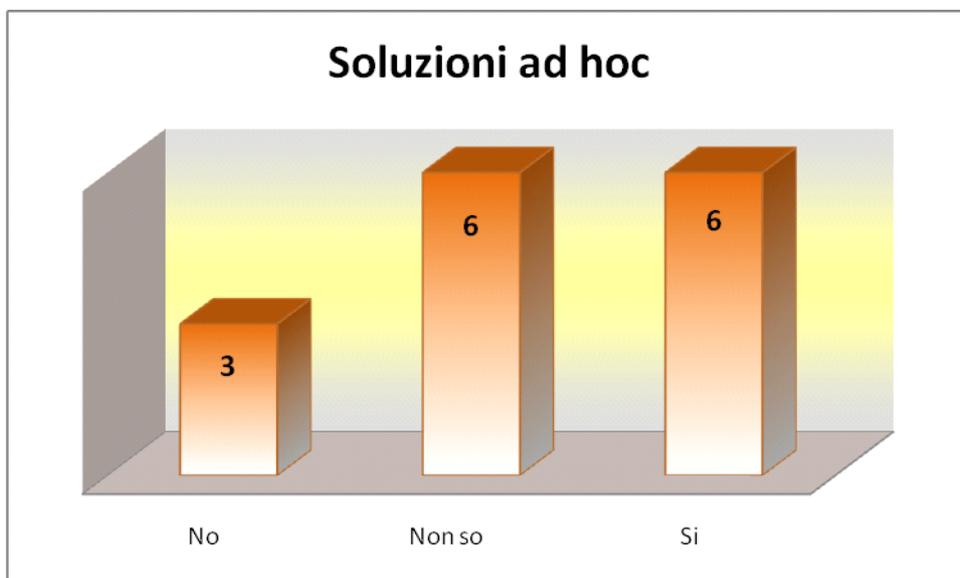


Figura 10: interesse nei confronti delle soluzioni organizzative ad hoc da parte dei dipendenti

Il congedo parentale, come si può vedere nella **figura 11**, è un'azione che interessa la metà dei soggetti (7 partecipanti, 47%), 3 intervistati (20%) non sanno se li utilizzerebbero, mentre 5 (33%) non ne farebbero uso: tre persone riconducono la motivazione di questa risposta al fatto che non corrisponde al loro bisogno, una afferma che potrebbe comportare svantaggi economici o alla carriera e una terza dichiara che non li utilizzereb-

be in quanto nella situazione attuale e in base alle richieste e ai bisogni della mansione che svolge, non è possibile stare troppo a lungo assenti dal lavoro.

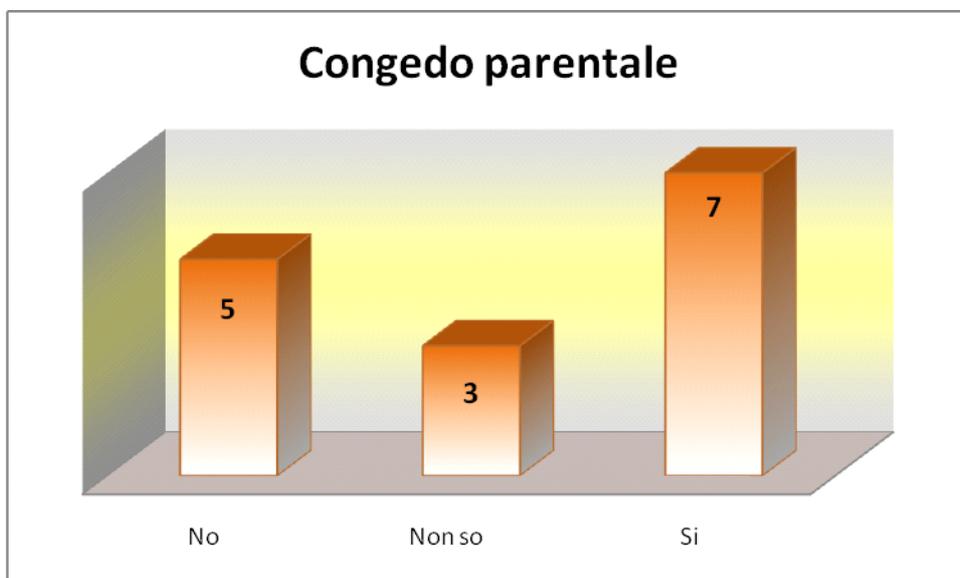


Figura 11: interesse nei confronti dei congedi parentali da parte dei dipendenti

Come si nota nella **figura 12** la cura del neonato è un servizio che solo 3 persone (20%) del campione utilizzerebbero. Una persona (7%) non sa se è un'azione che gli interessa mentre 11 persone (73%) affermano che non usufruirebbero del congedo di cura per il neonato. Questo probabilmente perché l'età dei partecipanti è abbastanza alta e quindi fa pensare al fatto che poche persone hanno o potranno avere figli piccoli.

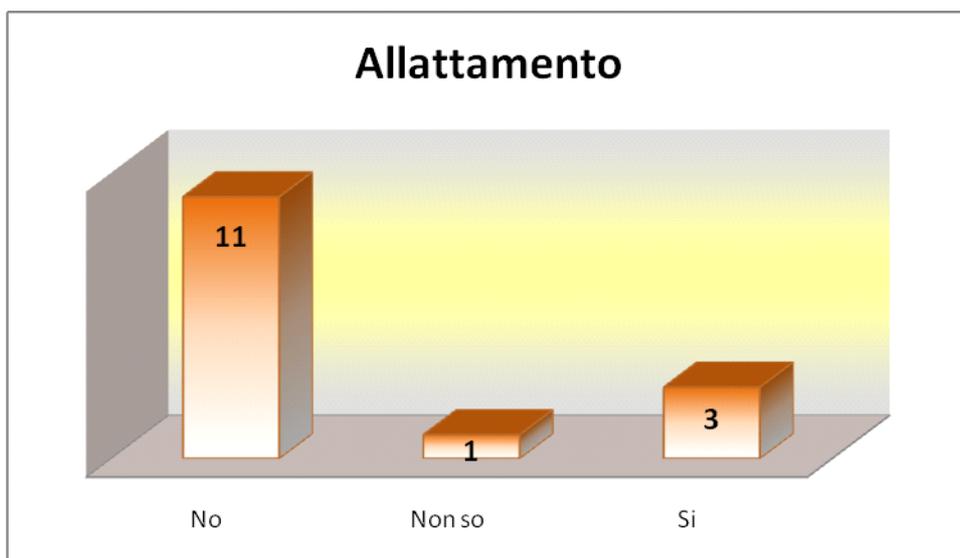


Figura 12: interesse nei confronti del neonato da parte dei dipendenti

Anche per quanto riguarda possibili convenzioni con asili nido, nella **figura 13** si può vedere che 11 partecipanti (73%) dichiarano che questo non è un intervento a cui sono interessati. Tre soggetti (20%) affermano

che non sanno se potranno utilizzarlo nei prossimi tre anni, e un partecipante (7%) conferma che è un servizio che riterrebbe utile e utilizzerebbe.

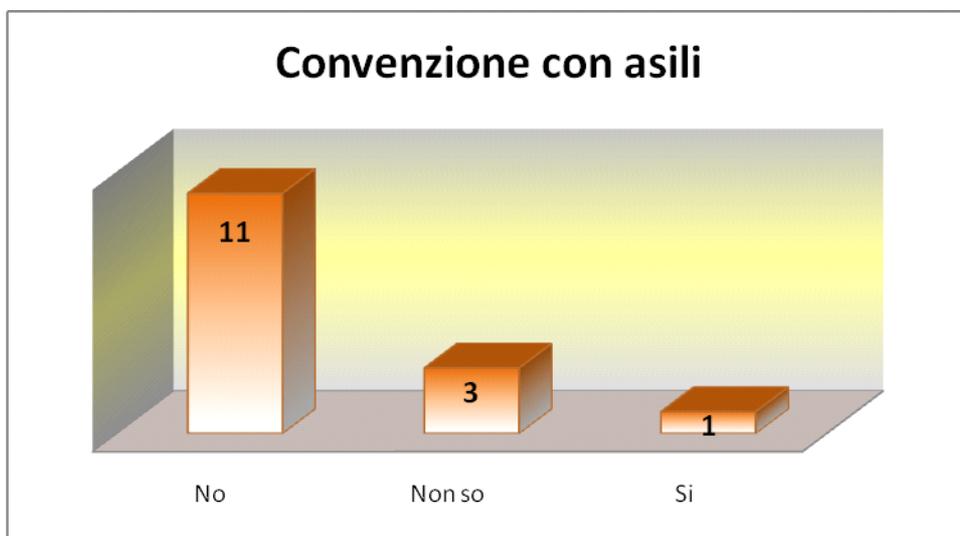


Figura 13: interesse nei confronti delle convenzioni con gli asili nido da parte dei dipendenti

Nella figura 14 si può vedere che i partecipanti si dividono tra le due scelte: soltanto una persona (7%) non sa se utilizzerebbe le convenzioni con colonie estive, 7 soggetti (47%) affermano che le utilizzerebbero e 7 (47%) che non lo farebbero perché non coincide con i loro bisogni. Probabilmente le persone che rispondono negativamente lo fanno perché non hanno figli in età scolare e quindi non sentono questa necessità.

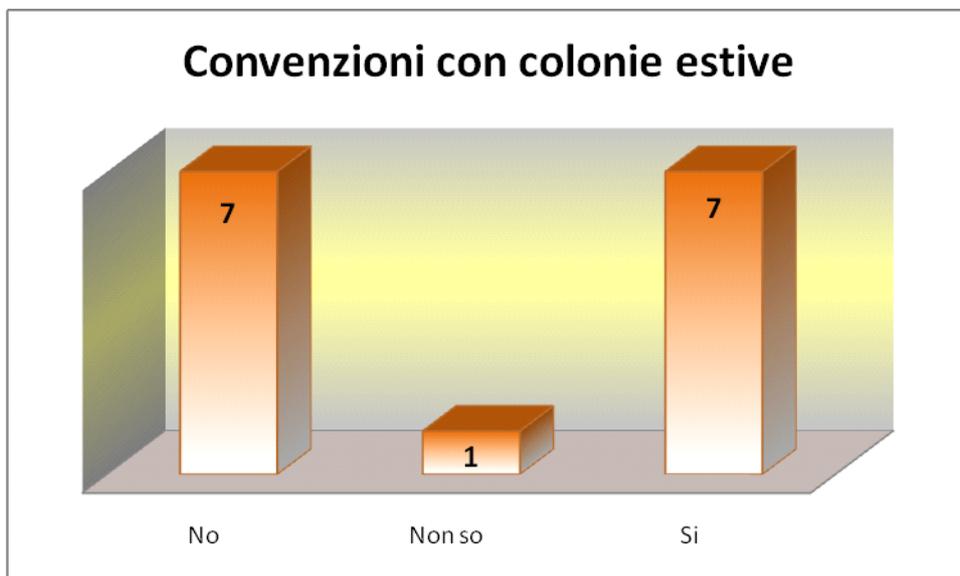


Figura 14: interesse nei confronti delle convenzioni con colonie estive da parte dei dipendenti

Alla domanda che chiedeva se i partecipanti avrebbero utilizzato convenzioni con case di cura o servizi di assistenza per anziani (figura 15), 5 soggetti (33%) hanno affermato che sarebbe un servizio che utilizzerebbe-

ro; 2 (13%) non sanno in quanto al momento non hanno la necessità però in futuro potrebbe esserci un bisogno e 8 intervistati (54%) dichiarano che non corrisponde ai propri bisogni e quindi non è un intervento che può interessare.



Figura 15: interesse nei confronti delle convenzioni con case di cura e assistenza per anziani da parte dei dipendenti

Il parcheggio rosa è un servizio che non ha riscosso molto successo (figura 16): 13 partecipanti (87%) affermano che non li interesserebbe in quanto non corrisponde ai loro bisogni, e probabilmente questa spiegazione è dovuta al fatto che molti partecipanti hanno figli già grandi, o in età avanzata o non hanno intenzione di andare in maternità. Due dipendenti (13%) invece affermano che è un servizio che utilizzerebbero.

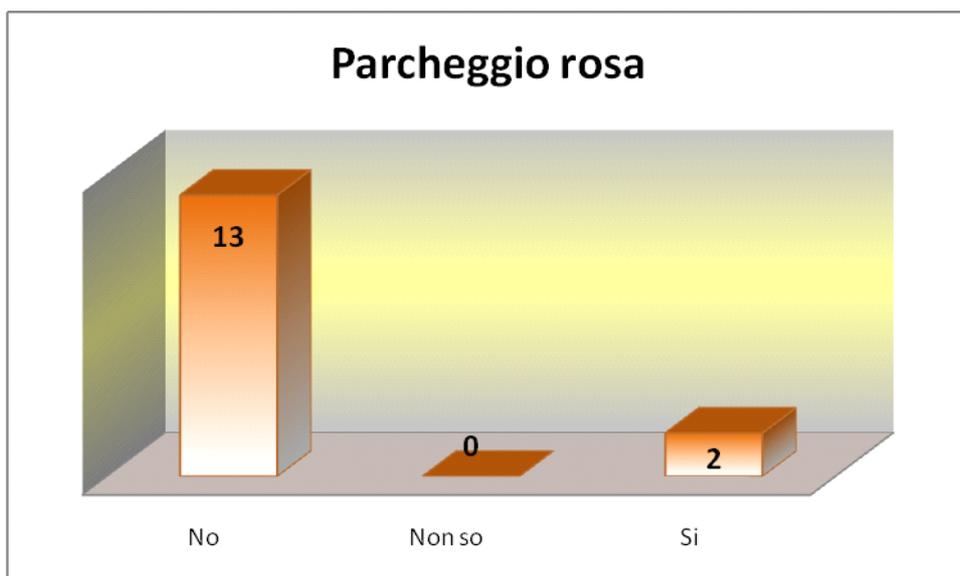


Figura 16: interesse nei confronti dei parcheggi rosa da parte dei dipendenti

Nella figura 17 si può vedere che la metà dei partecipanti (7 soggetti, 47%) è interessato a convenzioni con servizi di supporto al lavoro domestico mentre l'altra metà (47%) non lo è, e la spiegazione che viene data è

ricondata al fatto che quest'azione non corrisponde ai loro bisogni personali. Una persona (7%) dichiara di non sapere se è un intervento che può interessare e che utilizzerebbe.

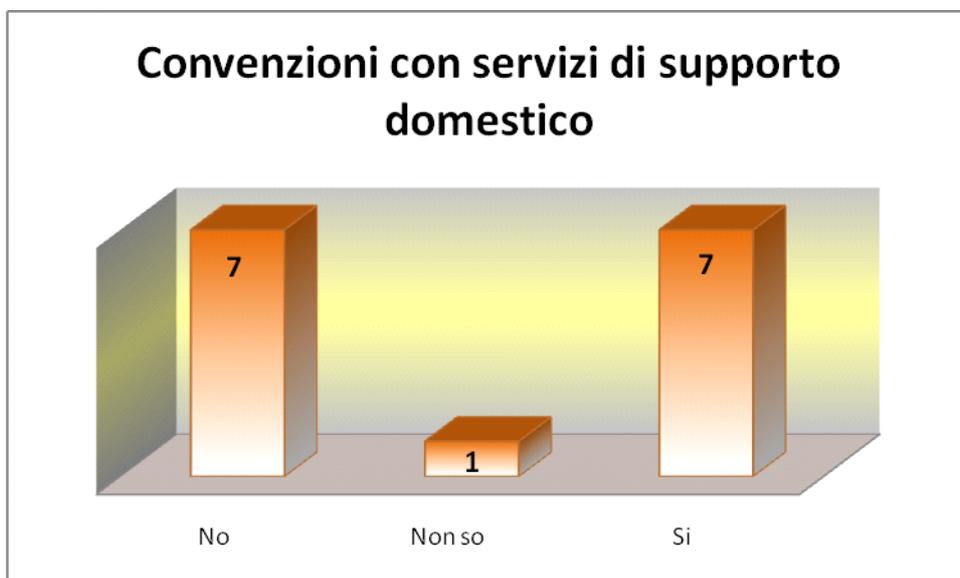


Figura 17: interesse nei confronti delle convenzioni con servizi di supporto domestico da parte dei dipendenti

Come si può notare nella **figura 18** il supporto e l'aggiornamento al rientro da congedi prolungati è un servizio che non interessa particolarmente il campione di riferimento: solo 4 soggetti (27%) affermano che lo utilizzerebbero; 4 partecipanti (27%) non lo fanno e i restanti 7 intervistati (47%) dichiarano che non li interessa poiché non corrisponde ai loro bisogni. Solo un partecipante dà una risposta diversa alla domanda "quale sia il motivo che lo spinge a non servirsene". Per il fatto che non può assentarsi a lungo dal suo particolare impiego non ha, di conseguenza, nemmeno bisogno di servizi di supporto.

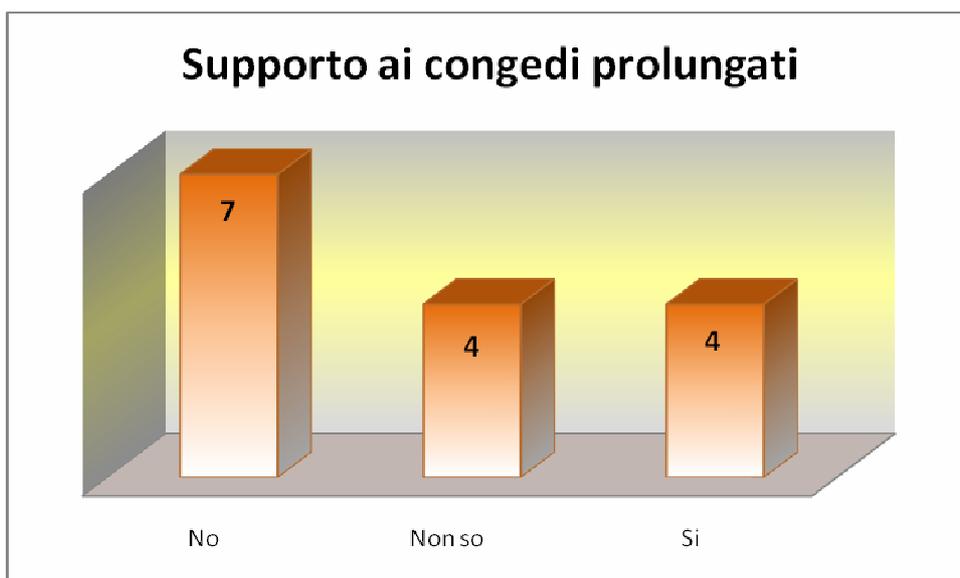


Figura 18: interesse nei confronti del supporto al rientro da congedi prolungati da parte dei dipendenti

Nella seguente **figura 19** si può vedere che alla domanda che chiedeva l'eventuale partecipazione a percorsi di sensibilizzazione sul tema della conciliazione, 9 soggetti (60%) hanno dichiarato che sarebbero interessati a parteciparvi; 2 (13%) non lo sanno e 4 intervistati (27%) hanno dichiarato che non è un'azione di loro interesse in quanto non corrisponde a bisogni personali.

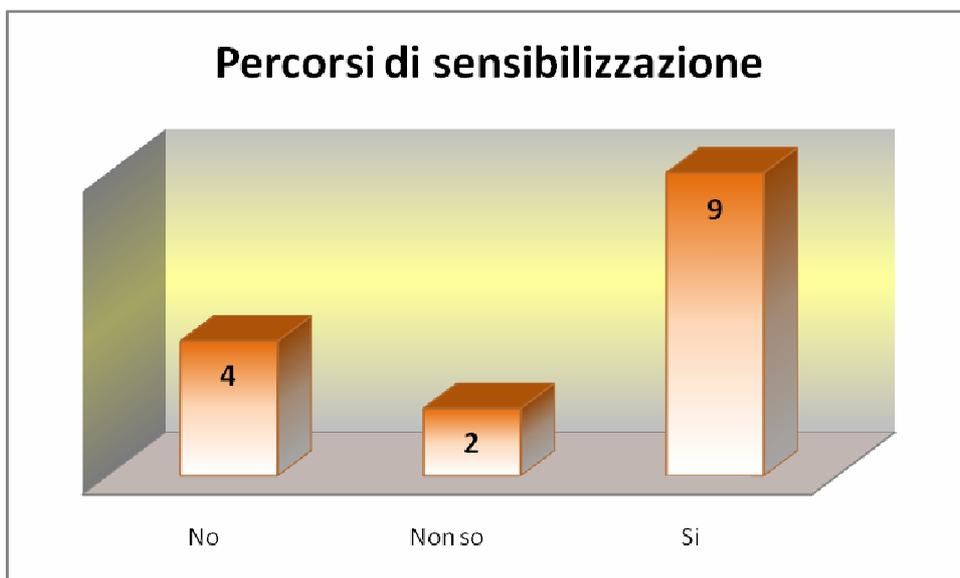


Figura 19: interesse nei confronti dei percorsi di sensibilizzazione sul tema della conciliazione da parte dei dipendenti

Molti intervistati sono apparsi interessati a convenzioni con servizi di cura di tipo fisico e psicologico (**figura 20**): in tutto 9 soggetti (60%). Una persona (7%) ha affermato che non sa se le utilizzerebbe, mentre 5 partecipanti (33%) hanno dichiarato che non è un intervento che può aiutarli nella conciliazione famiglia-lavoro.

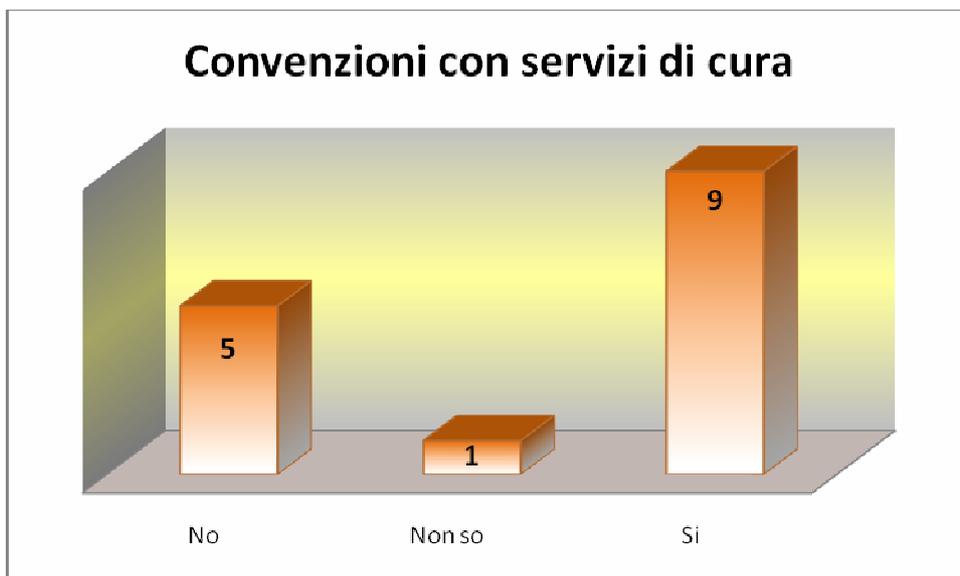


Figura 20: interesse nei confronti delle convenzioni con servizi di cura (fisico e psicologico) da parte dei dipendenti

Nella **figura 21** si può vedere che quasi tutti sono interessati a convenzioni per l'utilizzo di trasporti pubblici (12 partecipanti, 80%), una persona (7%) non lo sa e due (13%) dichiarano che non è un servizio che utilizza-

rebbero. La motivazione per il quale non interessa questa tipologia di convenzioni è perché non corrisponde ai loro bisogni e perché comporterebbe svantaggi temporali con l'utilizzo del trasporto pubblico piuttosto che la propria auto.

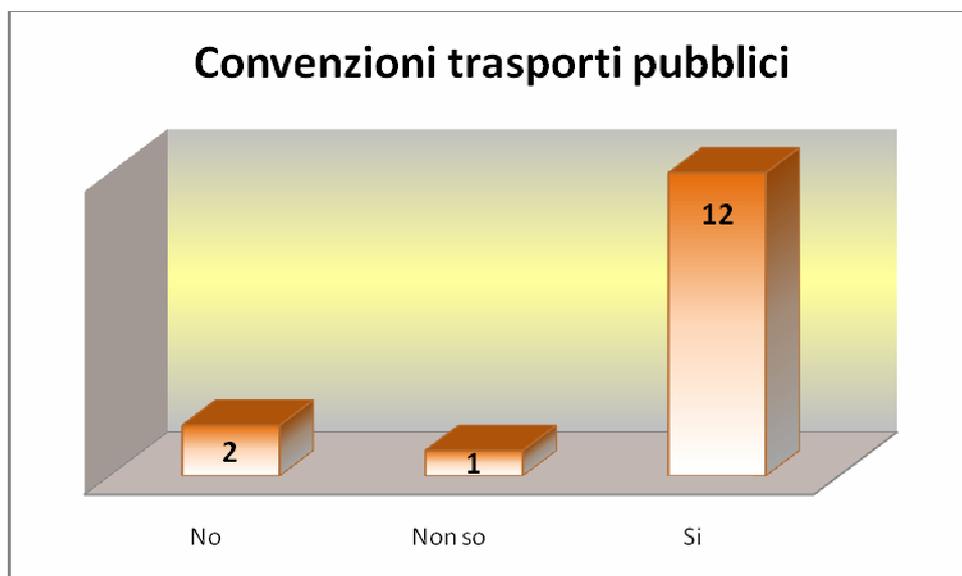


Figura 21: interesse nei confronti delle convenzioni con i trasporti pubblici da parte dei dipendenti

Nella figura 22 si può osservare che la diffusione di maggiori informazioni sulle politiche di conciliazione, come ad esempio blog o giornalini, interessa a 8 soggetti (53%). Una persona (7%) afferma che non riscuote interesse in quanto non corrisponde ai suoi bisogni e 6 partecipanti (40%) non sanno se è un'opzione che potrebbe aiutarli.

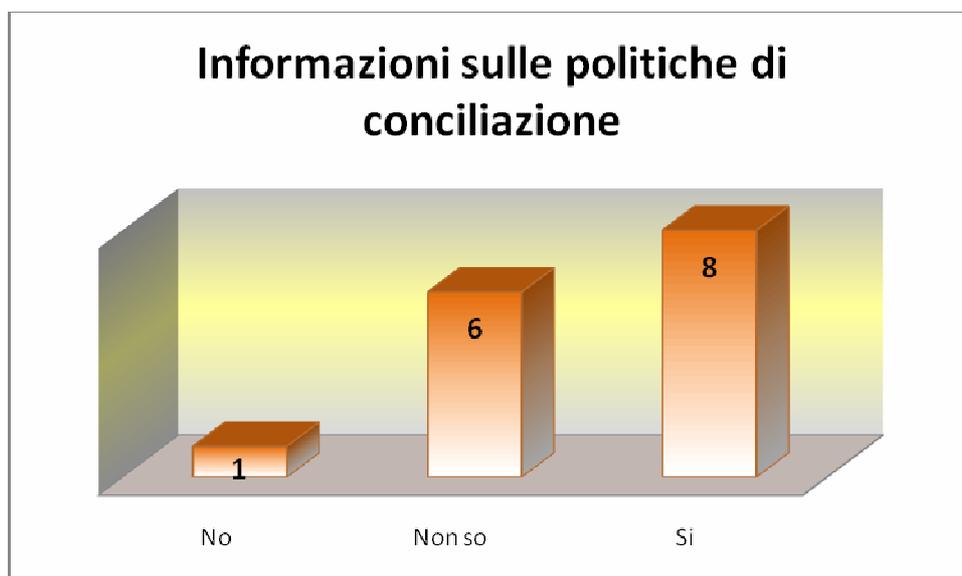


Figura 22: interesse nei confronti delle informazioni sulle politiche di conciliazione (attraverso giornalini, blog...) da parte dei dipendenti

Al termine delle azioni presentate ho chiesto ai partecipanti se potevano interessargli altre proposte non descritte in precedenza che se venissero implementate utilizzerebbero. La maggior parte delle persone (11 inter-

vistati, 73%) ha affermato che se venissero applicate le azioni presenti nel Piano delle Attività, sarebbe già un grande passo e quindi non ha altre idee da presentare al momento.

Un partecipante ha affermato che un'azione senz'altro interessante è la stipula di convenzioni per l'acquisto di hardware e software, presente nel Piano delle Attività del Family Audit, ma non presente nell'elenco durante il questionario.

Un altro partecipante si è dichiarato molto interessato alla creazione di uno spazio organizzato a spogliatoio/doccia per i dipendenti che si recano al lavoro in bicicletta oppure che svolgono attività sportiva durante la pausa pranzo.

Un intervistato ha affermato che un'azione di suo interesse è il part-time flessibile organizzabile nell'arco della settimana. Ad esempio se il part-time prevede la presenza di 25 ore settimanali in ufficio distribuite su 5 ore al giorno, perché non dare alla persona che ha bisogno di un'ora di permesso di poterla recuperare in un altro giorno della stessa settimana lavorando sei ore?

Inoltre, la stessa persona intervistata richiede un aumento della fruibilità dei permessi ad ore per il personale in part-time non solo all'inizio o alla fine delle cinque ore giornaliere (uscita anticipata o rientro posticipato) bensì all'occorrenza e senza il limite annuale. Il tema della flessibilità oraria settimanale è stato proposto anche da un altro dipendente.

L'ultima domanda dell'intervista chiedeva ai partecipanti se avevano delle attese rispetto al Family Audit e dieci persone (66%) hanno risposto alla domanda.

Tre partecipanti hanno affermato che si aspettano principalmente che le proposte e le azioni presenti nel Piano vengano implementate. Quattro intervistati hanno manifestato il desiderio che vengano adottati strumenti più flessibili per la conciliazione, permettendo che ci sia un equilibrio tra la vita familiare e professionale. Una persona si attende che le proprie necessità e i bisogni ricevano un maggior ascolto all'interno dell'organizzazione, mentre un altro dipendente spera in un cambiamento culturale. Infine, l'ultima persona si attende che sia gestito maggiormente l'equilibrio del lavoro con le attuali realtà anche a livello personale.

5.5 DISCUSSIONE DEI RISULTATI

Tra le iniziative proposte, come detto precedentemente, solo alcune corrispondono a quelle inserite nel Piano delle Attività. Questo perché oltre a quelle che saranno implementate, ho voluto indagare se altre iniziative non previste avrebbero ricevuto interesse tra i dipendenti.

Considerando le proposte riassunte in **tabella 5** il part-time, il congedo parentale e l'allattamento sono servizi già disponibili in azienda. La banca delle ore, il telelavoro, i parcheggi rosa, i percorsi di sensibilizzazione e le informazioni sulle politiche di conciliazione sono iniziative che l'azienda si è presa l'impegno di attuare nei prossimi tre anni. Nel questionario le azioni che sono state aggiunte sono le seguenti: convenzioni con asili nido, colonie estive, case di cura per anziani, supporto domestico, servizi di cura e con i trasporti pubblici. Queste proposte sono tutte riconducibili all'ambito relativo ai benefit economici di cui i lavoratori possono usufruire. Inoltre, è stata inserita una particolare soluzione organizzativa: il supporto di aggiornamento o formativo al rientro da congedi prolungati.

Tra gli strumenti che l'azienda vorrebbe implementare, ma che non ho inserito nel questionario perché ho ritenuto fossero azioni molto specifiche troviamo le convenzioni per l'accesso a internet e per l'acquisto di computer, la giornata dedicata alle famiglie (Family Day), l'aiuto nella stesura di curriculum vitae per i figli, i workshop sulla sicurezza in rete e la prenotazione di alcuni posti durante le sessioni mattutine della formazione per il personale in part-time.

Considerando le risposte che i partecipanti hanno dato in merito alle possibili azioni e proposte che utilizzerebbero nei prossimi tre anni, nel caso venissero implementate dall'azienda, possiamo vedere nella tabella seguente (**tabella 6**) l'ordine di gradimento in base alle risposte positive date.

Azioni	Risposte positive
Convenzioni con trasporti pubblici	12
Telelavoro	11
Banca delle ore	10
Convenzioni con servizi di cura	9
Percorsi di sensibilizzazione	9
Informazioni sulle politiche di conciliazione	8
Convenzioni con supporti domestici	7
Congedo parentale	7
Convenzioni con colonie estive	7
Soluzioni organizzative ad hoc	6
Part-time	5
Convenzioni con servizi per anziani	5
Supporto al rientro da congedi prolungati	4
Allattamento	3
Parcheggio rosa	2
Convenzioni con asili nido	1

Tabella 6: indice di gradimento delle azioni proposte nel questionario.

Tra le proposte che hanno riscosso maggior interesse, troviamo prima di tutto le convenzioni con i trasporti pubblici, il telelavoro e la banca delle ore. Inoltre la maggior parte dei partecipanti appare interessato alle convenzioni con i servizi di cura, sia di tipo fisico che psicologico, ai percorsi di sensibilizzazione inerenti il tema della conciliazione e alla diffusione delle informazioni inerenti le politiche conciliative attraverso vademecum o giornalini.

Al contrario le azioni che interessano in maniera molto ridotta i partecipanti sono quelle inerenti a supporti per figli piccoli: convenzioni con asili nido, il parcheggio rosa, l'allattamento e il supporto al rientro da congedi prolungati. Quest'ultimo dato può trovare una spiegazione considerando l'età media dei dipendenti presenti nella Direzione, oltre al fatto che solo due dipendenti come si è visto precedentemente hanno figli in età prescolare e molti partecipanti hanno figli ormai adulti.

CONCLUSIONI

La conciliazione famiglia-lavoro permette alle risorse umane di armonizzare i loro tempi di vita favorendo un miglior equilibrio tra la sfera personale e professionale. E' un argomento recente all'interno della società e delle politiche lavorative, ed è considerato un valore importante per l'Unione Europea, la quale negli ultimi anni sta puntando molto sulla sensibilizzazione al riguardo.

A livello provinciale e nazionale l'attenzione sta notevolmente aumentando, specialmente la regione Trentino Alto Adige nell'ultimo decennio valorizza sempre più l'importanza della famiglia e del benessere personale. Quest'esigenza è emersa a seguito dei cambiamenti sociali e culturali a cui stiamo assistendo, primi tra tutti la moderna composizione del nucleo familiare e le nuove responsabilità che le persone possiedono, che stanno portando la società a muoversi verso nuovi orizzonti e a prestare attenzione a nuovi bisogni.

La conciliazione famiglia-lavoro è un tema collegato ad altre problematiche della società, come le pari opportunità all'interno sia del lavoro che della famiglia, la progressione di carriera per le persone impegnate in forti carichi di cura, la maternità vista come "problema della donna" piuttosto che valore sociale, o i disagi psicosociali che emergono a seguito di eccessive richieste da entrambe le sfere. Permette alle persone di partecipare attivamente alla vita professionale senza dovervi rinunciare a causa del carico familiare e al contrario di essere presenti alla vita familiare senza eccessive richieste da parte del lavoro.

Le politiche attuate per favorire la conciliazione sono innovative, aiutano ogni individuo a vivere al meglio i ruoli che assume all'interno delle società. Ricoprono, inoltre, un ruolo centrale sostenendo l'evoluzione dei modelli familiari, supportando eventuali carichi di lavoro, offrendo supporti e sostegni per una maggiore flessibilità e non limitando la produttività aziendale ma anzi aumentandola.

Come abbiamo visto, molte ricerche evidenziano il fatto che le persone favoriscono gli ambienti lavorativi che permettono livelli di flessibilità alti prestando anche attenzione al benessere della persona, oltre che al clima organizzativo. Di conseguenza la conciliazione famiglia-lavoro permette di trattenere e attirare persone con talento rafforzando la produttività e la soddisfazione di tutti (Rapoport, 2002).

Diversi fattori definiscono le strategie conciliative e gli strumenti a favore della conciliazione famiglia-lavoro: innanzitutto la cultura organizzativa e il sostegno nei confronti dei dipendenti per l'utilizzo di iniziative inerenti a questo bisogno, da parte dei vertici e delle persone con responsabilità sui collaboratori. Inoltre influiscono le normative e i decreti legislativi, l'entità di copertura economica, il livello d'istruzione dei lavoratori. A livello psicologico possiamo trovare diversi aspetti che influiscono sulla produttività e sulla soddisfazione lavorativa, e che possono essere influenzati dalle politiche di conciliazione dell'organizzazione: il commitment, cioè l'impegno e il coinvolgimento nei confronti dell'azienda; la motivazione; l'identità professionale; alcune situazioni di disagio come lo stress, il burnout o l'assenteismo.

Riuscire a valorizzare la conciliazione famiglia-lavoro attraverso strumenti e analisi interne all'organizzazione può così portare a ottimi risultati a livello di benessere aziendale e non solo personale, in termini di produttività ma anche di immagine.

Un supporto offerto dalla Provincia Autonoma di Trento è la certificazione Family Audit, uno strumento che permette alle organizzazioni interessate di svolgere un'indagine interna con l'obiettivo di valutare la situazione attuale, promuovendo e sostenendo una migliore conciliazione famiglia-lavoro, rilevando iniziative già presenti ed eventuali iniziative che possono aiutare l'organizzazione a migliorare. In questo modo le aziende coinvolte in azioni di miglioramento e cambiamento culturale orientate a favorire la conciliazione famiglia-lavoro possono ottenere questa certificazione e dimostrarsi impegnate nei confronti del benessere organizzativo e familiare, promuovendo una buona immagine esterna e riscontrando nel tempo ottimi risultati anche in termini di efficacia, soddisfazione e produttività.

Nella ricerca effettuata all'interno dell'azienda per la quale ho svolto il tirocinio, ho voluto indagare se c'era corrispondenza tra le proposte emerse durante i workshop con il gruppo di lavoro interno e i reali bisogni dei dipendenti della Direzione certificata, le dinamiche tra le diverse persone coinvolte, rilevare gli strumenti di sostegno alla conciliazione famiglia-lavoro favoriti all'interno dell'azienda, descrivendo eventuali punti critici.

Dai risultati emersi dalle interviste si può osservare coerenza con gli argomenti discussi durante i workshop con il gruppo di lavoro interno e con le proposte presenti nel Piano delle Attività. Tra gli strumenti conciliativi di maggiore interesse troviamo infatti la banca delle ore, il telelavoro e le informazioni sulle politiche di conciliazione: questi saranno implementati dalla Società. I percorsi di sensibilizzazione sono un'altra proposta che ha ricevuto particolare interesse tra i soggetti intervistati e verrà attuata: al momento è indirizzata però solo alle persone con responsabilità di gestione del personale. Potrebbe essere interessante, una volta sperimentata tra queste figure, ampliarla a tutte le categorie di lavoratori.

Le convenzioni stipulate, dal fornire benefit economici per il supporto ai lavori domestici (servizi di pulizie, lavanderia, stireria...), all'utilizzo di servizi di cura, ai trasporti pubblici, alle colonie estive per i figli, alle case di cura per anziani, hanno destato interesse nei partecipanti. Un'azione, infatti, che l'azienda intende proporre ai dipendenti, sarà quella di scoprire, tramite questionari, quali potrebbero essere i servizi necessari e richiesti.

Dei servizi già presenti in azienda e tutelati dalla normativa nazionale troviamo il part-time che interessa 5 dipendenti, l'allattamento 3 e il congedo parentale 7 intervistati.

Coerentemente con le discussioni avvenute nei mesi precedenti, il supporto al rientro dai congedi non è una pratica che interessa particolarmente i dipendenti: solo 4 partecipanti sono risultati attirati da questa proposta. Il parcheggio rosa è un'azione che solo 2 dipendenti utilizzerebbero, ma questo può essere dovuto dall'alta presenza di personale "maturo" nella Direzione certificata. Se quest'azione venisse ampliata a tutta l'azienda, come effettivamente avverrà, potrebbe interessare un numero maggiore. Allo stesso modo le convenzioni con asili nido risultano utili solo a una persona: la motivazione può essere ricondotta a quella dei parcheggi rosa. Quindi effettivamente anche i dipendenti sembrano dare poche attenzioni alle cure dei figli in età infantile: probabilmente è dovuto al fatto che pochi hanno figli piccoli.

Si può quindi confermare la relazione tra gli interessi dei dipendenti e le proposte del Piano delle Attività. L'indagine avvenuta attraverso il Family Audit all'interno dell'azienda sembra essere stata efficace nella maggior parte dei casi, sollevando e proponendo azioni conciliative ritenute effettivamente utili nella Direzione certificata. In futuro potrà essere utile approfondire il tema delle convenzioni, di particolare interesse tra gli intervistati e non considerate durante il processo.

Per quanto riguarda la posizione delle persone coinvolte nei diversi workshop, ho potuto osservare complessivamente interesse, collaborazione e impegno, orientati a un cambiamento culturale effettivo all'interno dell'organizzazione.

In merito al processo e all'analisi avvenuti all'interno dell'azienda, alcuni argomenti già affrontati nei capitoli precedenti sono emersi più volte, e mi hanno confermato come peculiari valori socio-culturali possono determinare politiche a sfavore di alcuni gruppi all'interno delle risorse umane.

Analizzando le motivazioni principali che possono limitare l'implementazione di azioni orientate a favorire la conciliazione famiglia-lavoro, il costo impiegato per attuarle gioca un ruolo fondamentale. Nel primo incontro con la Direzione ho potuto notare come il budget del personale presta particolare attenzione a strategie orientate alla produttività. Senz'altro questa scelta è condivisibile, però a mio avviso implementare azioni di supporto ai dipendenti potrebbe portare vantaggi all'azienda, in quanto attirare e trattenere risorse soddisfatte e con un commitment organizzativo elevato potrebbe aumentare anche la produttività. Se consideriamo il rapporto tra costi e benefici, probabilmente attuare una politica relativa alle risorse umane con focus strategico, orientato al futuro (Ulrich, 1998), potrebbe permettere alle aziende di trarre vantaggio inserendo tra le varie possibilità anche azioni orientate alla conciliazione in un'ottica a lungo tempo. Introdurre politiche relative al

work-family balance può essere che non dia risultati visibili a breve termine, ma come abbiamo visto con il tempo potrebbe senz'altro produrme.

Un altro tema critico emerso durante gli incontri è il valore che viene dato alla presenza e “all'esserci” fisicamente. Se da una parte è radicata l'idea che il tempo passato in ufficio rispecchia l'impegno e la dedizione che il dipendente ha per l'organizzazione, dall'altra parte questo valore non fa però che rimarcare le differenze che possono instaurarsi tra i collaboratori con richieste extra-lavorative e quelli senza.

Il tempo è infatti legato all'aspettativa aziendale di disponibilità e investimento nel lavoro: si può trattare però di un vincolo simbolico che fa parte della cultura che privilegia il tempo “di facciata” piuttosto che la prestazione vera e propria (Poggio, Murgia, De Bon, 2010). All'interno dell'azienda la disponibilità anche in termini temporali è riconosciuta e premiata.

Un altro aspetto centrale è dedicato alla comunicazione, cioè il modo in cui viene trasmesso ai dipendenti il valore che l'azienda dà alla conciliazione. Questo tema è stato ripreso numerose volte in quanto è stata certificata solo una Direzione, potevano quindi nascere discussioni o malesseri tra i dipendenti che non ricevevano la certificazione. Trasmettere quindi ai collaboratori la volontà di implementare le azioni possibili a tutta l'azienda, senza creare favoritismi, è stato uno dei problemi maggiormente affrontati. Il modo in cui vengono trasmesse le informazioni infatti può portare i dipendenti a creare aspettative e attese, e se le decisioni vengono interpretate male possono nascere disagi.

In merito alle pari opportunità, ci sono alcuni temi collegati tra di loro che portano inevitabilmente a disparità tra i sessi. Innanzitutto il numero elevato di donne con orario di lavoro part-time. Se questo è visto come un aiuto e un sostegno da parte dell'azienda nei confronti delle donne per conciliare maggiormente la famiglia con il lavoro, può però essere una lama a doppio taglio: riprendendo il tema della presenza e il valore che l'azienda attribuisce all'esserci, le donne inevitabilmente vengono discriminate e viste come “meno disponibili” nei confronti dell'organizzazione, in quanto passano una quantità di tempo inferiore al suo interno. Questo meccanismo innesca, come abbiamo visto durante i workshop, limitazioni nella progressione di carriera. Di conseguenza il personale in part-time, numeroso all'interno dell'azienda in quanto costituisce il 15% circa del personale, molto probabilmente farà difficoltà a raggiungere posizioni al vertice. Questa affermazione potrebbe trovare conferme considerando anche il basso numero di donne con una carriera prestigiosa, nonostante la popolazione totale all'interno della società veda la presenza del 40% di donne.

Introdurre quindi azioni alternative che possano permettere alle risorse umane di conciliare la vita personale e lavorativa senza dover ricorrere a riduzioni nell'orario lavorativo, potrebbe essere anche un modo per evitare discriminazioni di genere all'interno dell'organizzazione.

In merito al processo all'interno dell'azienda in generale, ritengo che le proposte emerse e approvate durante gli incontri possano senz'altro introdurre un cambiamento culturale, che con il tempo potrà dare risultati soddisfacenti: questo percorso intrapreso può essere letto in termini di *opportunità* che l'azienda vuole aprirsi e offrire alle proprie risorse umane. Considerando il periodo di crisi economica che stiamo vivendo, il fatto di intraprendere iniziative di questo tipo può essere sicuramente apprezzato. Vedere inoltre la partecipazione attiva e la volontà di implementare le azioni da parte del gruppo della Direzione è senz'altro un ottimo punto di partenza, che porterà al coinvolgimento di tutti i vertici aziendali.

In conclusione ritengo che il Family Audit possa essere uno strumento che permette alle aziende di intraprendere un percorso orientato alla conciliazione dei propri dipendenti attraverso l'analisi e l'indagine dei bisogni presenti al suo interno. Anche aziende che prestano poca attenzione a questo tema, possono attraverso l'introduzione di piccoli cambiamenti, con il tempo trarre vantaggio dall'implementazione delle azioni e magari vedere concretamente dei miglioramenti non solo in termini di benessere, ma anche economici. Inoltre, può essere uno strumento che rende i vertici consapevoli delle politiche attuate al proprio interno e che porta pian piano a un cambiamento anche in termini culturali nelle aziende che intendono prestare attenzione alle problematiche legate alla conciliazione famiglia-lavoro.

Uno svantaggio relativo allo standard Family Audit può essere che al momento non è presente uno strumento di valutazione con delle indicazioni precise, e c'è la possibilità che anche aziende che attuano azioni minime di conciliazione possono ottenere la certificazione, non definendo magari un cambiamento culturale automatico relativo alle politiche sullo "work-family balance". La modifica della visione a livello culturale da parte dei vertici e di tutti i dipendenti è secondo me uno dei prerequisiti per vedere miglioramenti e cambiamenti orientati alla conciliazione e di conseguenza alle pari opportunità, sia a livello lavorativo che a livello familiare.

9. Considerando gli impegni famiglia-lavoro ritiene che:

	Per niente	Un po'	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Le richieste del mio lavoro interferiscono con la mia vita familiare e privata	1	2	3	4	5
Le esigenze della mia famiglia interferiscono con le attività legate al mio lavoro	1	2	3	4	5

10 Quali motivazioni ritiene siano causa delle difficoltà a conciliare la famiglia e il lavoro?

	Per niente	Un po'	Abbastanza	Molto	Moltissimo
Servizi per la famiglia poco presenti o costosi	1	2	3	4	5
Forte carico familiare	1	2	3	4	5
Tempi dei viaggi lunghi	1	2	3	4	5
L'organizzazione del lavoro poco flessibile	1	2	3	4	5
Eccessivo impegno richiesto dal lavoro	1	2	3	4	5
Mancanza di una rete di sostegno per la famiglia	1	2	3	4	5

11. Orario di lavoro:

Tempo pieno	1
Part-time	2

12. Per quale motivazione ha fatto ricorso al part-time?

Per la cura dei figli	1
Per la cura di me stesso	2
Per la cura di persone anziane/disabili	3
Per studio	4
Per motivi di salute	5
Altro _____	6

13. Nella sua organizzazione ci si aspetta che *(sceglia l'affermazione a suo parere più appropriata):*

I lavoratori siano disposti a sacrificare, anche per periodi lunghi, le esigenze familiari se richiesto dal lavoro.	1
I lavoratori possano, per periodi brevi e in modo reversibile, allontanarsi dal lavoro o richiedere una maggiore flessibilità per esigenze della famiglia.	2
I lavoratori possano allontanarsi dal lavoro o richiedere una maggiore flessibilità ogni qualvolta vi siano delle esigenze famiglia.	3

14. Quale delle seguenti opzioni utilizzerebbe nei prossimi tre anni per riuscire a conciliare maggiormente lavoro e famiglia?

	Sicuramente no	Più no che si	Non so	Più si che no	Sicuramente si
Part-time	1	2	3	4	5
Banca delle ore	1	2	3	4	5
Telelavoro	1	2	3	4	5
Soluzioni organizzative ad hoc	1	2	3	4	5
Congedi parentali	1	2	3	4	5
Allattamento	1	2	3	4	5
Convenzioni con asili nido	1	2	3	4	5
Convenzioni con colonie estive	1	2	3	4	5
Convenzioni con case di cura e assistenza anziani	1	2	3	4	5
Parcheggio rosa	1	2	3	4	5
Convenzioni con servizi di supporto	1	2	3	4	5
Supporto e aggiornamento al rientro da congedi prolungati	1	2	3	4	5
Percorsi di sensibilizzazione sul tema della conciliazione	1	2	3	4	5
Convenzioni con servizi di cura (fisica o psicologica)	1	2	3	4	5
Convenzioni per l'utilizzo di trasporti pubblici	1	2	3	4	5
Maggiori informazioni sulle politiche di conciliazione (blog, giornalini...)	1	2	3	4	5

15. Se non intende utilizzare questo servizio, il motivo è

(domanda da presentare ogni volta che viene risposto sicuramente no alla precedente):

Non corrisponde ai miei bisogni	1
Potrebbe comportare svantaggi di tipo economico rispetto allo stipendio o la carriera	2
Altro	3

16. Ha altre proposte che potrebbero interessarle, e che se venissero implementate potrebbe utilizzare?

17. In base alla sua esperienza la genitorialità oggi è:

Conciliabile con la vita lavorativa	1
Conciliabile con la vita lavorativa a costo di molti sacrifici (economici e personali)	2
Molto difficile da conciliare con il lavoro	3
Incompatibile con posizioni di responsabilità e con la carriera	4
Altro _____	5

18. Rispetto al Family Audit, ha delle attese?

La ringrazio per la sua collaborazione e disponibilità

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Aryee, S. et al. (2005) "Rhythms of life: antecedents and outcomes of work-family balance in employed parents", *Journal of Applied Psychology*, 90, 1, pp. 132-146
- Fedrizzi, S. (2009) "Conciliazione. Strumenti per una gestione efficace dei tempi di vita e di lavoro nelle imprese Cooperative", *Donne in Cooperazione*
- Baird, C. L. (2007) "The importance of community context for young women's occupational aspirations", *Sex Roles*, 58, 3-4, pp. 208-221
- Barreto, M.; Ryan, M. K. & Schmitt, M. T. (2009) *The glass ceiling in the 21st Century: understanding barriers to gender equality*, APA
- Brown, R. (2000) (a cura di Cicognani E. & Stella G.) *Psicologia sociale dei gruppi*, Oxford, Blackwell Publishers Ltd
- Brugiavini, A. (2012) *Madri e figlie*, Festival dell'Economia, VII edizione, Trento
- Bruscaglioni, M. (2000) *Il gusto del potere. Empowerment di persone in azienda*, Franco Angeli
- Bruscaglioni, M. (2005) *Per una formazione vitalizzante. Strumenti professionali*, Franco Angeli
- Ceci, S. J. & Williams, W. M. (2010) "Sex differences in math-intensive fields", *APS*
<<http://cdps.sagepub.com>>
- Chiandotto, B. (2010) "Donne e mondo del lavoro: la condizione occupazionale delle laureate" in Soldani, S., *Le donne nell'Università di Firenze. Percorsi, problemi, obiettivi*, Firenze University Press
- Chiesi, M. & Musolesi, C. (2007) *Linee guida per la gestione e lo sviluppo del capitale umano in un'ottica di genere*, 13, I quaderni di Gelso
- Costa, G. & Gianecchini, M. (2005) *Risorse umane. Persone, relazioni, valore*, Milano, McGraw-Hill
- Cuomo, S. & Mapelli, A. (2009) *Maternità, quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati
- Eurispes (2008) *Donne e lavoro: la conciliazione che non c'è*
<<http://www.eurispes.it>>
- Fedrizzi, S. (2009) *Conciliazione, strumenti per una gestione efficace dei tempi di vita e lavoro nelle imprese cooperative*, Associazione Donne in Cooperazione
- Fraccaroli, F. & Sarchielli, G. (2002) *E' tempo di lavoro? Per una psicologia dei tempi lavorativi*, Lo studio del Tempo
- Frone, M. R. (2003), Work-family balance, in *Handbook of occupational health psychology*, Lois, E. Washington, DC, US: American Psychological Association, XVII, 475 pp., pp. 143-162
- Ginevra, M. C. (2009) "Stereotipi e scelte scolastico - professionali", *GIPO – Giornale Italiano di Psicologia dell'Orientamento*, 10/1, pp. 31-43
- Greenhaus, J. H. et al. (2003) "The relation between work-family balance and quality of life", *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531
- Hyde, J. S. et al. (2008) "Gender similarities characterize math performance"
<www.sciencemag.org>
- Hyde, J. S. & Mertz J. E. (2009) "Gender, culture, and mathematics performance"
<<http://www.pnas.org>>
- Judiesch, M. & Lyness, K. (2008) "Can a manager have a life and a career? International and multisource perspectives on work-life balance and career advancement potential", *Journal of Applied Psychology*, 93, 4, pp. 789-805
- Lent, R. et al. (2002) "Career choice barriers, supports, and coping strategies: college students' experiences", *Journal of Vocational Behavior*, 60, pp. 61-72

- Lewis, J. (2006) "Work/family reconciliation, equal opportunities, and social policies: the interpretation of policy trajectories at the EU level and the meaning of gender equality", *Journal of European Public Policy*, 13, 3, pp. 420-437
- Maccani, R. (2010) *Guida per i papà lavoratori del settore privato*, Agenzia del lavoro – Provincia Autonoma di Trento
- Mazzucchelli, S. (2011) *Conciliazione famiglia-lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio nazionale sulla famiglia
- Murgia, A. (2007) *Esempi di buone prassi di desegregazione occupazionale e conciliazione della sfera privata e lavorativa*, 1, I quaderni di Gelso
- Noe R. A. et al. (2006) *Fundamentals of Human Resource Management*, X ed, The McGraw-Hill Companies, Inc., tr. it: *Gestione delle risorse umane*, Boldizzoni, D. & Paoletti, F., Milano, APOGEO s.r.l
- Nurmi, J. E. & Salmela-Aro, K. (2007) "Self-esteem during university studies predicts career characteristics 10 years later", *Journal of Vocational Behavior*, 70, pp. 463-477
- Orlandini, M. (2011) *La territorializzazione delle politiche per la famiglia*, Osservatorio nazionale sulla famiglia
- Plantenga, J. & Remery, C. (2007) "Work family reconciliation: in search of reliable statistics and meaningful indicators", NOE meeting in Warsaw, 12-15 June 2007: Reconciling work and welfare in Europe
- Poggio, B. Murgia, A. De Bon, M. (2010) *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carocci editore
- Progetto Speciale Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità (2009) *Linee guida per la conciliazione famiglia lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private*, Trentinofamiglia
- Progetto Speciale Coordinamento politiche familiari e di sostegno alla natalità (2010) *Atti del convegno "Conciliazione Famiglia & Lavoro, Trento, 7 maggio 2009"*, Trentinofamiglia
- Quadrelli, I. (2012) *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari e impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia
<www.osservatorionazionalefamiglie.it>
- Sorrenti, R. & Bonaduce, L. (2010) *L'impresa flessibile e familiarmente responsabile tra sostenibilità e competitività aziendale*, Consorzio ELIS
- Veronese, D. (2010) *Prove di conciliazione. La sperimentazione trentina dell'Audit Famiglia & Lavoro*, Trentinofamiglia
- Vettorel, A. (2012) *Le linee evolutive del diritto internazionale sovranazionale e comparato dei modelli familiari*, Osservatorio nazionale sulla famiglia
- Vilaseca, B. (2011) *Il piccolo principe si mette la cravatta*, Antonio Vallardi edizioni

NORMATIVA CITATA

Ambiti prioritari di intervento, L. P. 1/2011 - Documento degli Interventi di Politica del lavoro 2011-2013, I e II parte, approvato dalla Commissione provinciale per l'impiego, Trento, 26 luglio 2011

Legge Provinciale n. 1 del 2 marzo 2011 “Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità”, Trento, marzo 2011

Direttiva 2010/18/UE del Consiglio dell'8 marzo 2010 che attua l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale concluso da BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP e CES e abroga la direttiva 96/34/CE

Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità, Provincia Autonoma di Trento, 10 luglio 2009

Decisione del Consiglio sugli orientamenti per le politiche degli Stati membri a favore dell'occupazione (2008/618/CE), L. 198, 15 luglio 2008

Disegno di legge n. 308, Interventi per favorire l'occupazione femminile, Consiglio della Provincia Autonoma di Trento, 20 giugno 2008

Piano degli interventi in materia di Politiche Familiari, Delibera della Giunta Provinciale n. 518/2007

Modificazioni della Legge Provinciale 12 marzo 2002, n. 4 (Nuovo ordinamento dei servizi socio-educativi per la prima infanzia), Legge del 19 ottobre 2007, n. 17

Attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego (rifusione), Direttiva 2006/54/CE del 5 luglio 2006

Codice delle pari opportunità tra uomo e donna (Decreto legislativo 11/04/2006, n. 198)

Pacchetto famiglia e previdenza sociale, Legge Regionale n. 1 del 18 febbraio 2005

Testo unico delle leggi regionali sull'ordinamento dei comuni della Regione autonoma Trentino–Alto Adige del 1 febbraio 2005 n. 3/L

Criteri relativi alla procedura di assegnazione e fruizione dei buoni di servizio o di accompagnamento, Delibera della Giunta Provinciale del 24 settembre 2004, n. 2186

Testo coordinato sui Decreti Legislativi, 23 aprile 2003, n.115

Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro, Decreto legislativo 216/2003

Nuovo Ordinamento dei servizi socio-educativi per la prima infanzia (il testo originale è stato modificato con Legge Provinciale 19 ottobre 2007, n. 17), Legge Provinciale del 12 marzo 2002, n. 4

Modifica della Direttiva 76/207/CEE del Consiglio 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 professionali e le condizioni di lavoro, Direttiva 2002/73/CE del Consiglio

Testo coordinato sui Decreti legislativi 26 marzo 2001, n.151

Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e di sostegno della maternità e della paternità a norma dell'art. 15 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, Legge 53/2000, 8 marzo 2000

Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea del 2000, art. 23

Risoluzione del Consiglio 2000/731 concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare

Accordo quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES, Direttiva 97/81/CE del Consiglio Europeo, 15 dicembre 1997

Modifica ed estensione della Direttiva 96/34/CE concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES al Regno Unito di Gran Bretagna e Irlanda del Nord, Direttiva 97/75/CE del Consiglio Europeo, 15 dicembre 1997

Accordo quadro sul congedo parentale, Direttiva 96/34/CE del Consiglio Europeo, 3 giugno 1996

Interventi in materia di previdenza integrativa, Legge Regionale del 24 maggio 1992, n. 4

Carta Comunitaria dei Diritti sociali fondamentali dei lavoratori, Strasburgo, 9 dicembre 1989

SITI INTERNET CONSULTATI

www.almalaurea.it
www.conciliazione.cr-aldeno.net
www.eurostat.it
www.excelsior.unioncamere.net
www.famiglia.regione.lombardia.it
www.familyaudit.org
www.futuroalfemminile.it
www.greatplacetowork.it
www.eni.com
www.happy-child.it
www.ilsole24ore.com
www.istat.it
www.lavoro.gov.it
www.luxottica.com
www.microsoft.com
www.mi-lorenteggio.com
www.oecdbetterlifeindex.org
www.pariopportunita.provincia.tn.it
www.psicopedagogika.it
www.psyjob.it
www.regione.lombardia.it
www.sanpellegrino-corporate.it
www.storiaolivetti.it
www.studenti.it
www.telecomitalia.com
www.trentinofamiglia.it
www.wikipedia.it
www.workandfamily.it

ⁱ Per COPING si intendono “particolari meccanismi di difesa che consentono al soggetto di fronteggiare situazioni pericolose”. E’ un aspetto particolarmente rilevante nell’ambito della problematica dello stress, collegato in particolare modo al concetto di adattamento.

ⁱⁱ Il BIASES è un giudizio sviluppato sulla base dell’interpretazione delle informazioni in possesso, che non necessariamente sono logicamente o semanticamente connesse tra loro, che porta ad un errore di valutazione o mancanza di oggettività di giudizio.

Centro Duplicazioni
Provincia Autonoma di Trento

Stampato
settembre 2013



PROVINCIA AUTONOMA DI TRENTO

Agenzia provinciale per la famiglia la natalità e le politiche giovanili

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