

Fondazione
per la Diffusione della
Responsabilità
Sociale delle Imprese

People First!

Le dimensioni del bilanciamento
tra vita personale e professionale:
le nuove prassi italiane

RESEARCH
PROJECT



“Per molti la giornata lavorativa non finisce al rientro a casa dall’impiego retribuito: in quel momento inizia una seconda giornata lavorativa, quella dei compiti domestici, dell’educazione dei figli e della cura di persone a carico e parenti anziani. Nel momento in cui si formulano strategie, tale tempo aggiuntivo va tenuto presente, così come il fatto che questo doppio carico di lavoro raramente è ripartito in maniera equa tra uomini e donne”.

– Bernhard Jansen –

ex direttore, DG Occupazione, affari sociali e pari opportunità, Commissione europea

La ricerca è stata condotta per conto della Fondazione da:

Giovanna Bottani Project Manager I-CSR

Sara Lanzaro Ricercatrice Junior I-CSR

Membri del Gruppo di Lavoro:

Dott.ssa Roberta Cocco (Microsoft), Dott.ssa Laura La Posta (Il Sole 24 Ore),

Dott.ssa Lucina Mercadante (INAIL), Dott. Stefano Fugazza (ALTIS)

Marzo 2011

Il lavoro è stato integrato da Roberta Caragnano e Valentina Sorci dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità del Ministero del Lavoro e delle politiche sociali.

Si ringrazia Microsoft per aver reso possibile la realizzazione grafica della pubblicazione.

Presentazione.....	5
Executive Summary.....	8
Introduzione.....	12
Capitolo 1	17
1.1 Definizione dell'espressione "bilanciamento dei tempi di vita privata e lavoro.....	17
1.2 La ricerca: Obiettivi e Metodologia	21
1.3 L'evoluzione storica del tema: l'approccio nord americano	24
1.4 Il Contesto europeo	29
1.4.1 Il Contesto nazionale	37
1.4.2 L'approccio family friendly.....	55
1.5 Le iniziative del Ministero del lavoro, dell' Ufficio della Consigliera Nazionale di parità e del Dipartimento delle pari opportunità presso la Presidenza del consiglio dei ministri ..	59
1.6 La normativa e le iniziative regionali in materia di bilanciamento vita-lavoro	65
1.7 Il welfare aziendale.....	72
Capitolo 2	75
2.1 Gli strumenti del bilanciamento vita lavoro	75
2.2 Il tema del Bilanciamento vita lavoro nelle aziende migliori secondo Great Place to Work® Italia	82
2.2.1 Servizi on site.....	86
2.2.2 Flessibilità	87
2.2.3 Politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia	89
2.2.4 Benessere.....	91
2.2.5 Servizi a supporto dei familiari dei dipendenti.....	94
2.2.6 Formazione del personale	95
2.2.7 Valutazioni comparative	96
2.2.8 Le esperienze dei Best Place to Work	98
2.2.9 Gli elementi comuni	103
2.2.10 La percezione dei dipendenti	105
Capitolo 3	108
3.1.1 Le nuove iniziative delle organizzazioni Italiane: focus iniziale sullo strumento dell'asilo nido	108
3.1.2 I Servizi on Site.....	112
3.1.3 Flessibilità nei tempi e nel luogo di lavoro	113
3.1.4 Politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia	117
3.1.5 Benessere.....	121
3.1.6 Servizi a supporto dei familiari dei dipendenti	122
3.2 Valutazioni comparative degli strumenti	128
3.2.1 L'analisi qualitativa: Politiche Codificate di bilanciamento vita-lavoro	129
3.2.2 I Driver delle iniziative di bilanciamento vita-lavoro	135
3.2.3 Le criticità riscontrate	136
3.2.4 I vantaggi di una equa gestione dei tempi di vita e di lavoro	138
3.3 Bilanciamento vita privata-lavoro in ottica di salute e sicurezza.....	139
3.4 Considerazioni conclusive	143
Appendice.....	162

Parlare di conciliazione e bilanciamento vita-lavoro oggi non significa adottare una prospettiva di impostazione unilaterale e dunque vetero femminile ma stimolare il dibattito e il confronto su quella che non è più solo una “questione di donne” ma una dimensione che riguarda l’economia e lo sviluppo del nostro Paese in una dimensione locale e internazionale dunque di donne e uomini in un contesto sociale in cui le politiche di conciliazione hanno un ruolo importate come potenziale motore dell’economia. Si tratta di un tema sicuramente complesso che richiede strategie di intervento in grado di incidere contemporaneamente e in modo complementare su più fronti: dall’organizzazione del lavoro e della produzione, alla sostenibilità dei servizi di cura alle persone e alla comunità, alla gestione delle risorse umane nelle imprese. La conciliazione, meglio definita “politica della flessibilità e della produttività” è una sfida che rientra in una dimensione generale di adeguamento ai nuovi mercati ed ai nuovi processi di lavoro. Sicuramente il Governo Italiano lo ha posto nelle sue priorità e in particolare il Ministero del Lavoro ha elaborato vari indirizzi, atti e linee programmatiche che orientano le scelte di politiche attive a tal riguardo. Si ricordano le più recenti in ordine di tempo: “Italia 2020: Programma di azioni per l’inclusione delle donne nel mercato del lavoro” - “Liberare il lavoro per liberare i lavori. Piano triennale per il lavoro” - “Atto di indirizzo per l’anno 2011-2013. Individuazione delle priorità politiche” del Ministero del lavoro e delle politiche sociali. In un contesto economico e produttivo in continua evoluzione l’adozione di misure di flessibilità intese anche come conciliazione dei tempi di vita-lavoro è una responsabilità congiunta fra partner sociali e legislatore. Non solo. Per il nostro Paese rappresenta un momento di snodo nello sviluppo dell’occupazione femminile e delle dinamiche del mercato del lavoro e allo stesso tempo si colloca in maniera strategica tra le priorità del Piano Italia 2020 la cui novità è rappresentata da una nuova metodologia d’azione che attua ed intende promuovere l’integrazione di sistema tra politiche del lavoro e di Welfare. A ciò corrisponde il superamento di un pregiudizio che vede la conciliazione come un vincolo per le imprese e quindi il superamento dei vecchi modelli di gestione della legislazione in una nuova ottica: creare un modello di Welfare orientato verso una maggiore parità tra uomini e donne in cui famiglia, figli e lavoro non sono variabili che si escludono a vicenda. In tale contesto noi privilegiamo piani integrati su politiche di genere relative alla formazione, al lavoro, alla conciliazione, al welfare che chiamano in causa nella fase di organizzazione il coinvolgimento di tutti i soggetti interessati, a tutti i livelli, istituzioni, parti sociali, tessuto produttivo nonché le stesse lavoratrici promuovendo conciliazione, occupazione di qualità e benessere sul luogo di lavoro. In questo contesto alcune aziende hanno sottoscritto la Carta delle Pari Opportunità e l’uguaglianza sul lavoro, che rappresenta una delle iniziative più importanti promosse dall’Ufficio Nazionale della Consigliera di Parità e dalla Rete delle Consigliere. Iniziative che incentivano e promuovono le politiche di conciliazione vita familiare-vita professionale e politiche occupazionali. Iniziative che promuovono un’organizzazione del lavoro flessibile tra cui la modulazione dell’orario di lavoro, l’incentivo all’uso del part-time, l’utilizzo del telelavoro e della banca delle ore. Ricordiamo la possibilità di beneficiare già oggi delle misure fiscali di detassazione delle somme erogate per i premi di produttività previste dall’articolo 2 del decreto legge n. 93 del 2008 convertito nella legge n. 126 del 2008, confermate per il 2009 dal decreto legge n. 185 del 2008 convertito nella legge n. 2 del 2009 e per il 2010 dell’art. 2, comma 156 della cd. legge Finanziaria 2010. Come ricordato in via amministrativa dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dalla Agenzia delle entrate la nozione di “somme erogate” per premi di produttività va intesa in senso ampio stante la finalità del provvedimento. All’interno della misura potranno pertanto rientrare tutti i premi, concordati a livello individuale o collettivo, comunque legati a risultati di efficienza organizzativa, tra cui rientrano chiaramente anche le misure di conciliazione e la modulazione degli orari e dei tempi di lavoro. L’art 53 della Manovra Finanziaria è lo strumento concreto per attuare la flessibilità organizzativa e dunque la conciliazione dei tempi di vita e

di lavoro. È uno spazio che acquisiscono le parti sociali in sussidiarietà attraverso gli accordi territoriali nei settori e nelle aziende. La base di partenza è la norma che detassa le quote di salario legate ai risultati avendo concordato che i redditi fino a 40mila euro, cioè quelli di quasi tutti gli operai e gli impiegati, saranno beneficiari di detassazione e decontribuzione quando sono redditi che la contrattazione aziendale o territoriale collega ai risultati e agli utili di impresa. Infatti l'art. 53 della Manovra prevede che nel periodo dal 1° gennaio 2011 al 31 dicembre 2011, le somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privato, in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali o correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili di impresa o a ogni altro elemento rilevante ai fini del miglioramento della competitività aziendale, sono soggette ad una imposta sostitutiva della imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali. Tali somme sono altresì sottoposte a sgravi dei contributi dovuti dai lavoratori e dal datore di lavoro e il Governo, sentite le parti sociali, definirà la determinazione del sostegno fiscale e contributivo entro il 31 dicembre 2010. Nel Piano Sacconi-Carfagna Italia 2020 per l'occupabilità femminile (esattamente nella parte che riguarda le relazioni industriali e la sperimentazione di strumenti flessibili per sostenere le donne nel mercato del lavoro) l'applicazione e l'utilizzo di questo provvedimento rappresenta lo strumento per promuovere flessibilità organizzativa che si traduce in maggiore e miglior bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro che in buona sostanza consentirà alle aziende e ai lavoratori e lavoratrici di essere maggiormente produttivi e di concorrere così al buon andamento dell'impresa. Dunque questa parte di salario, ratificata da un accordo tra le parti sociali, potrà essere considerata come salario di produttività e dunque soggetto ad agevolazioni. Finalmente la conciliazione tempi di vita e di lavoro prende forma e sostanza.

Le politiche inerenti la conciliazione tra vita familiare e vita professionale stanno gradualmente conquistando una posizione di rilievo anche e soprattutto nel contesto comunitario dal quale prendono avvio una serie di iniziative. La Commissione Europea definisce così la conciliazione dei tempi lavoro-famiglia: "Introduzione di azioni sistemiche che prendono in considerazione le esigenze della famiglia, di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, e lo sviluppo di un contesto e di un'organizzazione lavorativa tali da agevolare la conciliazione delle responsabilità lavorative e di quelle familiari per le donne e gli uomini".

Lo studio che qui si presenta può essere definito, se pur relativamente, un'indagine che fornisce un quadro sullo stato dell'arte di alcune politiche aziendali realizzate in realtà, grandi e piccole, che costellano il tessuto produttivo italiano, utili alle aziende e al management per rafforzare politiche di conciliazione vita-lavoro al fine di renderle strutturali nel sistema impresa.

Il focus, senza nessuna presunzione di completezza, si limita a segnalare alcune best practices di aziende che si sono distinte per l'implementazione di politiche di conciliazione. Gli obiettivi dello studio sono stati diversi: analizzare le iniziative di pari opportunità e di conciliazione intraprese dalle aziende e soprattutto quelle più chiaramente finalizzate a coniugare maternità e carriera; individuare le motivazioni che hanno spinto le imprese ad avviare, sperimentare e implementare tali misure di conciliazione; evidenziare benefici, aspetti critici, sistemi di monitoraggio e discrezionali di valutazione adottati dalle diverse aziende; analizzare la eventuale correlazione fra motivazioni/condizioni di contesto e successo delle pratiche.

Lo studio che si consegna ai lettori è una finestra su una parziale attualità e una riflessione per il prossimo futuro per un contributo al miglioramento delle politiche aziendali soprattutto incardinate sul potenziamento dell'organizzazione del lavoro nelle aziende che si traduce in maggiore flessibilità e dunque maggiore produttività.

Executive Summary

Le misure volte al bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro sono auspicabilmente lo strumento che per eccellenza concorre a migliorare il rapporto tra organizzazione da un lato e lavoratore dall'altro e allo stesso tempo consente di innalzare il livello della produttività del sistema paese e migliorare l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro.

Con il termine bilanciamento vita-lavoro si intendono tutte quelle politiche e procedure che mirano a valorizzare il fattore lavoro consentendo ai collaboratori di mantenere l'equilibrio atteso tra impegni lavorativi e personali, con conseguente beneficio della performance lavorativa.

Il progetto ha l'obiettivo di fornire alcuni spunti di riflessione sul tema andando ad evidenziare quelle iniziative positive che organizzazioni pubbliche e private italiane hanno già messo in atto e consolidato proprio per favorire questa migliore relazione in una **logica win-win** per le organizzazioni e i lavoratori.

La metodologia utilizzata al fine di individuare le misure tese al bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro si pone nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa, consentendo di aiutare e di scegliere le nuove pratiche che sono da corollario alla cornice normativa. La prima fase è l'analisi del panorama giuridico, vigente a livello europeo ed italiano, che fa da sfondo e da elemento di partenza per la valutazione dei dati raccolti nelle fasi successive. Su queste basi si è proceduto ad esaminare esempi concreti di azioni positive poste in essere da enti pubblici e privati che hanno lo scopo di agevolare e sostenere la diffusione della cultura del bilanciamento vita-lavoro secondo la logica CSR.

Sono stati analizzati due gruppi di soggetti:

1. i 35 best place to work secondo la classifica stilata ogni anno da Great Place to Work® Italia;
2. 45 enti che si sono distinti per l'interesse dimostrato verso il tema e che sono stati selezionati sulla base dei criteri dettagliati nel paragrafo dedicato agli aspetti metodologici.

Sulla base dei dati forniti dal campione di aziende ed enti intervistati è stato possibile inquadrare il tema sotto l'aspetto qualitativo. Le domande principali sono state: perché è necessario attivare politiche di bilanciamento vita-lavoro; quali sono le pratiche più diffuse; quali sono i benefici delle stesse; i costi dell'attivazione di azioni ad hoc, e quali le principali criticità.

Tra i 45 enti contattati, quelli che ci hanno autorizzato a menzionare la partecipazione alla ricerca sono:

A2A	Banca Mediolanum S.p.A.
ASL di Varese	Banco Popolare
ASO Siderurgica	Bem Service
Aster	Cassa Rurale di Aldeno e Cadine
ATM	Comune di Trento
Azienda Unità Sanitaria Locale	Cittadini S.p.A.
AUSL Provincia di Ferrara	Codevintec Italiana S.r.l.

Cofimp	Lubiam
Comune di Bolzano	Nestlé
Ellisse S.r.l.	Poste Italiane
Enel	Politecnico di Torino
ErgonixArt S.r.l.	Provincia Autonoma di Trento
Gruppo Cariparma Friuladria	PubliOne S.r.l.
Gruppo CMS S.p.A.	S4Win S.r.l.
Gruppo GPI	UniCredit

Nell'ordine i risultati raggiunti sono stati i seguenti:

1. La maggior parte dei soggetti intervistati nel corso dell'indagine sottolinea come, tra i motivi che inducono ad attivare iniziative specifiche di conciliazione vita lavoro, si colloca certamente la volontà di migliorare il clima organizzativo dell'ente (79%), suscitando conseguentemente una maggiore soddisfazione del lavoratore che si traduce in un forte senso di appartenenza all'organizzazione. Inoltre emerge come, in modo particolare per le piccole e medi imprese contattate (44%), il concetto di benessere del lavoratore sia percepito come un vero e proprio fattore strategico di successo capace di favorire migliori performance lavorative e una maggiore qualità complessiva della attività.
2. Le organizzazioni che scelgono di attivare prassi concrete prediligono tre ordini di attività: flessibilità nei tempi e luoghi di lavoro (26%); politiche a supporto della maternità e paternità (23%); formazione e comunicazione (15%). Scendendo nel dettaglio delle iniziative si noti come tra gli strumenti di flessibilità siano largamente diffusi: l'orario flessibile, il part-time, e programmi di ferie flessibili. Nelle politiche a supporto della maternità e paternità si evidenziano i permessi per motivi familiari, seguiti da iniziative di sostegno dei lavoratori al rientro da periodi di assenza prolungata e dalla creazione di asili nido e/o convenzioni con strutture dedicate. Ultimo elemento è quello della formazione e comunicazione del personale all'interno del quale si evidenziano le prassi del coinvolgimento del lavoratore nella definizione di politiche ad hoc, e di informazione costante sulle possibilità offerte dalle diverse organizzazioni.
3. Le organizzazioni pubbliche e private che hanno attivato iniziative specifiche hanno constatato nella maggior parte dei casi (55%) dei vantaggi tangibili ed in modo particolare: un migliore rendimento della attività in termini di produttività (ciò assume un significato tanto maggiore se si pensa che sono soprattutto le PMI a rispondere positivamente); una migliore motivazione/soddisfazione del lavoratore (37%) e una riduzione dell'assenteismo (29%). Infine le pratiche poste in atto dalle organizzazioni tendono ad avere ripercussioni positive anche oltre i confini degli enti andando a migliorare i rapporti familiari dei beneficiari e contribuendo alla creazione di un miglior clima relazionale nella famiglia stessa.
4. L'attivazione di politiche e strategie in ambito di bilanciamento vita-lavoro produce certamente effetti positivi sulle organizzazioni ma l'introduzione delle stesse non è avvenuta senza incontrare resistenze o problematiche almeno nelle fasi iniziali. Diverse sono le criticità che i responsabili delle risorse umane intervistati hanno dovuto affrontare nell'introdurre questa nuova cultura di gestione delle risorse umane. Tra le più ricorrenti vengono segnalate: difficoltà organizzative (42%) che coincidono con lo sforzo e l'investimento iniziale necessario per predisporre concretamente le

azioni e formare il management sulla nuova cultura di gestione del personale. Per una piccola parte dei rispondenti (19%) sono state segnalate resistenze/dubbi alla efficacia del nuovo approccio.

Dai dati emerge chiaramente come le organizzazioni contattate nel corso del progetto abbiano ottenuto indubbi vantaggi e in nessuna delle interviste svolte è stato mai palesato un dubbio od una esitazione sull'operato.

Nel complesso si evince che l'attivazione di politiche ad hoc ha ricadute positive non solo sulle performance aziendali e sul benessere del lavoratore ma anche sulla società soprattutto in un periodo di crisi congiunturale che sollecita tutti gli attori del mercato del lavoro ad interventi strutturali volti a favorire azioni positive.

In tale contesto occorre attivare strategie, politiche e strumenti particolarmente onerosi per i soggetti che procedono alla loro implementazione. In ciò vengono in ausilio i dati forniti da Great Place to Work® Italia, tramite i quali è stato possibile incrociare due ordini diversi di informazioni: le azioni concrete poste in essere dalle aziende e la loro percezione da parte dei lavoratori. A sorpresa è emerso un risultato che illustra come gli stessi lavoratori prediligono politiche meno strutturate e formalizzate, a patto che divengano parte integrante della cultura aziendale e come tali si trasformino in una reale attenzione alle esigenze che si possono presentare nelle diverse fasi della vita dei lavoratori.

Il campione di aziende rispondenti ha confermato che pur con qualche difficoltà la scelta di introdurre rinnovati valori ha benefici precisi e che è possibile/necessario essere promotori di cambiamento positivo anche e soprattutto in periodo di crisi. Proprio per questo si è scelto di presentare 11 casi concreti che possano essere da esempio a tutti quei soggetti che vogliano implementare attività simili e che si interrogano sulle possibili modalità di approccio al tema ed alla sua successiva esecuzione.

Nella scelta dei rispondenti si è cercato di avere delle rappresentanze di diversi tipi di realtà quali:

- I best place to work: Elica, Kellogg Italia, Microsoft;
- Le grandi aziende: Poste Italiane, Nestlé, ATM, Enel;
- Le PMI: Ergonix Art S.r.l., Cassa Rurale di Aldeno e Cadine;
- Le pubbliche amministrazioni: Politecnico di Torino, AUSL della Provincia di Ferrara.

Con il loro supporto si è avuta l'occasione di vedere come realtà così diverse abbiano attivato soluzioni peculiari nell'ambito delle politiche di bilanciamento vita-lavoro, dimostrando anche come la vera chiave del successo delle stesse sia la volontà di indurre un cambiamento positivo e non necessariamente come spesso si potrebbe essere indotti a pensare, grandi investimenti economici appannaggio solo di pochi soggetti.

Il 19 dicembre 2009 sono stati pubblicati i risultati dell'indagine "La Gestione delle Risorse umane in Italia" dal Training & Development Centre dell'Università degli Studi di Milano - Bicocca in collaborazione con AIDP (Associazione Italiana del Personale), nel quadro del programma di ricerca Carnet¹ (Cranfield Network on International Human Resource Management) al quale fanno capo oltre 40 università in Europa, negli Stati Uniti, in Giappone e in Australia.

La ricerca affronta ed approfondisce il complesso tema della gestione del capitale umano in tempo di crisi² andando a coinvolgere 200 imprese italiane con più di 250 dipendenti. In estrema sintesi emerge che la sfida attuale per le imprese italiane nell'ambito dello Human Resource Management consista essenzialmente nel conciliare:

- le politiche di riduzione dei costi (considerate prioritarie nel **24,6%** dei casi);
- lo sviluppo del personale che riguardano l'accrescimento delle competenze (**24,87%**);
- il mantenimento dei talenti (**6,42%**).

Dai dati emerge come il campione di aziende analizzato si trovi in un periodo di profonda crisi economica che le induce ad orientarsi tra istanze molto diverse. Da un lato vi è una indubbia necessità di sopravvivenza dell'ente, dall'altro la volontà di cercare di bilanciare questa esigenza con il bisogno di disporre di capitale umano motivato, capace e pronto a fornire il proprio patrimonio di conoscenze all'ente di appartenenza, per contribuire a mettere le basi per la "rinascita" del mercato che punti sull'innovazione, e sulla creatività.

Non stupisce dunque che più di recente, questa posizione sia stata nuovamente ribadita nel corso della riunione dell'Associazione Italiana dei Capi del Personale (AIDP). L'ente ha infatti sottolineato la necessità per le organizzazioni italiane che vogliano vedere oltre la crisi e porre le basi per il suo superamento, di prendere in considerazione una nuova modalità di approccio verso le risorse umane le quali in questo momento sono chiamate a dare un rinnovato contributo per la realizzazione del benessere delle organizzazioni italiane.

Lo scenario occupazionale italiano dopo avere subito l'impatto della crisi economica globale è più complesso di prima. Ciò che appena qualche anno fa sembrava acquisito, viene oggi messo in discussione fatto salvo il quadro dei diritti delle persone e dei lavoratori il quale è rimasto invariato e si connota come una best practice mondiale. Capacità di osservazione e di cambiamento, flessibilità nella definizione degli obiettivi, disponibilità al confronto con molteplici diversità, sono "requisiti" che il mondo del lavoro richiede. Rimanere ancorati a mappe mentali o strumenti di classificazione della realtà rigidi porta alla creazione di stereotipi culturali che ingabbiano la capacità di adattamento ai nuovi contesti, limitano le potenzialità delle persone nonché le possibilità di sviluppo delle organizzazioni.

Nel presente progetto di ricerca ci si sofferma ad analizzare un contesto specifico, quello del mercato del lavoro, che alla luce dei cambiamenti in atto richiede agli attori principali di divenire essi stessi volano di cambiamento e di innovazione continua in una nuova ottica competitiva.

¹ Network creato nel 1989 al fine di garantire una crescente condivisione di informazioni sulle migliori prassi e analisi comparative sui temi della gestione del personale. Il network è una collaborazione tra 40 università e business school che conducono periodicamente survey internazionali periodiche sulle politiche e prassi organizzative nell'ambito della gestione delle risorse umane.

² Per ulteriori informazioni:

<http://www.unimib.it/open/news/Gestione-del-personale-tra-tagli-e-formazione-ecco-cosa-cambia-in-Italia/5734109818254770102>

La situazione del paese è oggi difficile e i dati che provengono dall'ISTAT (ISTAT, marzo 2010) sui tassi di occupazione in questo momento di crisi sono complessi:

1. Il tasso di occupazione del Paese in aprile è pari al 56,9%, in aumento dello 0,2% rispetto a marzo e dello 0,8% rispetto all'aprile 2009;
2. Il tasso di occupazione maschile nel mese di aprile è pari al 67,6% in aumento dello 0,1% rispetto a marzo ed in calo dell'1,4% negli ultimi dodici mesi. Il tasso di occupazione femminile nello stesso periodo è pari al 46,1%, in aumento dello 0,2% rispetto marzo, e dello 0,4% rispetto all'aprile 2009.

In questo contesto e dati tali presupposti non è semplice soffermarsi sul tema oggetto del presente lavoro. Le priorità aziendali ed istituzionali sono infatti la salvaguardia dei posti di lavoro e la messa in sicurezza del sistema economico italiano. In realtà parlare, proprio oggi, delle esigenze dei lavoratori di bilanciare tempi di vita e di lavoro può avere più senso di quanto non possa sembrare. Molte organizzazioni si trovano davanti ad un bivio per decidere come fare fronte alla crisi: rimanere ancorati alle logiche del passato oppure puntare sulla innovazione e su strade non ancora percorse³.

È questa una sfida che richiede nuovi modelli di business, di organizzazione e di gestione del lavoro al fine di divenire sempre più competitivi all'interno del mercato globale che si sta delineando.

Non è un caso che si stiano diffondendo delle nuove parole chiave: economia della conoscenza, responsabilità, cultura del network. Parlare di conoscenza implica necessariamente la valutazione della risorsa umana vista come un elemento creatore di ricchezza e valore⁴.

Il modo di concepire l'organizzazione del lavoro deve essere ripensato. Le idee diffuse di capitale umano e di gestione/organizzazione dello stesso mostrano sempre più la necessità di una riflessione orientata secondo logiche nuove che puntino alla valorizzazione delle persone che si collocano e "vivono" nei contesti organizzativi. Parere, questo, che è confermato nel corso del presente lavoro di ricerca anche dai responsabili delle risorse umane che sono stati contattati con interviste mirate e hanno ribadito l'importanza ed il valore aggiunto rappresentato dalla possibilità di poter contare su collaboratori motivati ed aderenti ai valori ed obiettivi aziendali, soprattutto in un momento in cui è necessario chiedere a tutti di fare del loro meglio.

Taluni degli elementi che caratterizzano il presente, quali la globalizzazione, il conseguente abbattimento delle barriere relazionali, l'apertura di nuovi mercati, l'imprescindibile ricerca di talenti (attingendo a buoni professionisti senza considerazione di genere o provenienza), il consolidarsi nel mercato del lavoro del ruolo delle donne (con esso il necessario ripensamento del concetto delle cure familiari), l'esigenza di puntare su performance qualitative e non meramente quantitative per essere più competitivi, aprono la strada a nuove logiche culturali e lavorative che considerino i cambiamenti socio-economici e culturali intervenuti, liberando nuove risorse capaci di portare quella innovazione e creatività di cui il sistema produttivo e l'intera società hanno bisogno.

Al momento permangono però una doppia serie di ostacoli "invisibili" alla piena affermazione del nuovo modo di concepire il rapporto di lavoro. Gli ostacoli più ricorrenti, secondo il parere espresso dai diversi soggetti che hanno offerto la loro collaborazione sono:

1. la diffusione di una cultura dell'importanza del tempo speso nel luogo di lavoro, più che del risultato ottenuto. Condizione questa che può agire a discapito degli spazi dedicati della famiglia (P. Donati, 2009);

³ Una corretta ed efficace revisione dei modelli organizzativi nelle organizzazioni, in ottica di migliorare il bilanciamento tra i tempi di vita e di lavoro alla luce dei risultati della presente ricerca, potrebbe i seguenti risultati: 1) migliore posizionamento delle organizzazioni (meno assenze dei lavoratori, minore tasso di turn-over o di abbandono dei talenti, performance superiori); 2) aumento della produttività individuale, aziendale e quindi probabilmente del sistema paese; 3) maggiore coinvolgimento delle donne in azienda e probabilmente nel mercato del lavoro. Più bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro probabilmente limiterebbe il tasso di abbandono del lavoro da parte delle donne dopo la nascita del primo figlio (27% secondo dati Istat-Isfol).

⁴ Per ulteriori informazioni: <http://www.aidp.it/aidp/ALLEGATI/OTHER/2234.pdf>

2. la conseguente difficoltà nell'essere valutati realmente per obiettivi e non per numero di ore trascorse alla propria postazione;

Come è intuibile il permanere di una cultura orientata al presenzialismo sul luogo di lavoro, che premia essenzialmente chi dimostra di passare più tempo in azienda, ma non chi produce i migliori risultati, penalizza maggiormente la donna lavoratrice, che ancora oggi è la principale responsabile degli oneri di cura all'interno delle famiglie (Alesina, Ichino, 2009) e difficilmente può adeguarsi ai ritmi richiesti. Negli ultimi anni, però si sta lentamente evidenziando anche un fenomeno nuovo, che interessa le nuove generazioni di uomini lavoratori che non vogliono vedersi più ostacolati nell'esercizio dei propri ruoli familiari. Da questi disagi, espressi sia dai lavoratori che dalle lavoratrici, emerge quindi la necessità di trovare una risposta per le rispettive esigenze. In questo contesto la possibile soluzione può essere offerta dalla maggiore diffusione e condivisione della cultura del bilanciamento tra tempi di vita privata e di lavoro.

L'obiettivo è evidenziare i vantaggi di un cambiamento nel modo di concepire la relazione lavorativa, prevedendo il passaggio da un approccio "work friendly" ad uno "person friendly". In tale contesto e al fine di promuovere una conciliazione vita privata – vita professionale, tante iniziative sono state attivate sia a livello nazionale, che internazionale; tuttavia i risultati sembrano essere parziali almeno dalla posizione dell'Italia nelle classifiche europee sul tema⁵.

Ma è certo che la questione non può essere risolta solo con lo strumento normativo. Al contrario, sarebbe auspicabile una evoluzione della cultura generale in ambito economico-sociale che promuova i diritti degli individui alla giusta fruizione della propria vita privata/familiare.

In un sistema Paese in cui il tasso di natalità è tra i più bassi d'Europa, la percentuale di anziani in costante, crescita e quindi è pronta una sorta di implosione demografica per i prossimi decenni (Donati, 2009), è opportuno che il ruolo delle relazioni individuali sia promosso e supportato. Uno dei possibili strumenti funzionali al raggiungimento di tale scopo è il bilanciamento vita privata – vita lavorativa.

È questo infatti un mezzo che può essere utilizzato in modo complementare e personale dai principali attori sociali: le istituzioni, le autorità locali, le imprese, i sindacati, le famiglie e gli individui. Ognuno di essi dovrebbe essere coinvolto nella sua implementazione e diffusione dando così un personale e più completo contributo finale.

Se molteplici sono le prospettive di valutazione dell'argomento si sceglie, in questa ricerca, di mettere al centro la Corporate Social Responsibility, andando ad esaminare come le organizzazioni pubbliche e private si comportino a riguardo e quali siano le regole che guidano la gestione dello stakeholder lavoratore oltre le previsioni di legge. Ulteriormente si cerca di promuovere una idea di lavoro che abbia come obiettivo la valorizzazione del capitale umano attraverso nuovi strumenti che promuovano una performance efficiente, innovativa con una razionalizzazione nella gestione dei tempi e non solo limitata alla considerazione delle ore spese nell'adempimento delle proprie mansioni.

Una conferma della validità di quanto affermato proviene dall'Harvard Business School secondo cui *"Working smart means getting the same results in less time. To do that, you must change how you work. You'll get the most by changing your speed, increasing focus, and organizing to do things in parallel"*⁶ (Sirota D., Mischkind L., Meltzer M, 2006)".

Sulla base di queste considerazioni si cercheranno così di valorizzare, all'interno del presente studio, le nuove prassi che si stanno affermando in tante organizzazioni pubbliche e private italiane, promotrici di un cambiamento positivo.

⁵ Ricordiamo che secondo i dati EUROSTAT 2009 l'Italia rimane il Paese Europeo, considerando l'Europa a 27, con la più bassa percentuale di donne che lavorano. Solo Malta si colloca in posizione peggiore.

⁶ Lavorare efficientemente significa ottenere lo stesso risultato in minor tempo. Per fare ciò bisogna cambiare come si lavora. Si ottiene il meglio cambiando la velocità, aumentando la concentrazione e conducendo le attività in parallelo". Per ulteriori informazioni: <http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>

1.1 Definizione dell'espressione "bilanciamento dei tempi di vita privata e lavoro".

Chiariti gli intendimenti del progetto di ricerca si ritiene utile passare ora ad una breve digressione storica, per approfondire le origini del tema analizzandone l'iter evolutivo.

Le grandi organizzazioni internazionali, agli inizi degli anni '60, iniziarono a parlare di bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro. Prima tra tutte l'Organizzazione Internazionale del Lavoro⁷ (OIL) avviò l'analisi del possibile conflitto tra lavoro e famiglia centralizzando l'attenzione sul come le lavoratrici potessero essere supportate nel trovare un giusto equilibrio tra impegni personali e lavorativi. Questa particolare attenzione alla donna si accompagnò, nei decenni seguenti, alla convinzione che ogni azione di supporto per il mondo femminile dovesse essere accompagnata da un'eguale azione a favore del ruolo maschile all'interno della famiglia, con particolare riferimento ad una sua maggiore condivisione agli obblighi di cura⁸. Parallelamente alle organizzazioni internazionali si mossero anche gli Stati. Il tema del bilanciamento tra vita professionale e privata (più comunemente noto con l'espressione inglese *work-life balance*) si affermò, infatti, in Nord America negli anni '70 e si presentò come una politica gestionale delle risorse umane presenti in azienda. Si pose come strumento capace di rispondere alle crescenti esigenze dei lavoratori che cercavano di ottenere condizioni lavorative che favorissero un maggiore equilibrio delle loro molteplici esigenze.

In tempi più recenti la tematica ha visto una graduale diffusione nelle realtà organizzative (pubbliche e private) di tutti i paesi europei.

La riflessione è proseguita nel corso degli anni esplicitando i costi sociali e i rischi di inattività. Rilevano a tal fine le conclusioni OIL su quali siano le ripercussioni più frequenti in caso di mancato bilanciamento tra responsabilità personali e professionali. Secondo l'organizzazione i conflitti tra le due sfere di vita dell'individuo avrebbero esiti specifici sull'intera società (OIL, luglio 2004). Tra essi, ai fini della ricerca, rilevano:

- riduzione delle opportunità di lavoro per le donne e impossibilità di utilizzare le loro competenze;
- riduzione del tasso di fertilità;
- riduzione delle pari opportunità tra donne e uomini.

Tali conseguenze si ripercuotono essenzialmente su: famiglie, comportando una diminuzione della disponibilità di tempo disponibile per la cura di bambini, anziani e per la gestione della vita privata abbinata alle pressioni delle condizioni di lavoro producono stress e disagio; lavoratori, aumenta infatti la richiesta di tempo ed energie dedicate al lavoro a scapito della vita privata (ciò spesso si traduce in aumento dell'assenteismo, richiesta di permessi, part-time e rinuncia al lavoro); ed infine imprese, le problematiche dei lavoratori hanno un inevitabile impatto in termini di elevato turnover, e difficoltà a trattenere i talenti, ancora lo stress può determinare ridotta concentrazione e produttività.

L'OIL ritiene, dunque, che una mancata attenzione verso il tema possa produrre effetti negativi per più soggetti arrivando ai cardini fondanti della nostra società. Questa consapevolezza rende importante l'adozione di un approccio efficace alla gestione della cultura del bilanciamento vita-lavoro.

Ma cosa si intende con questa espressione? Anche se, ad oggi, sono molti gli studi e le ricerche ad hoc realizzati sul tema a livello nazionale e internazionale, si può affermare che non

⁷ Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Women with Family Responsibilities Recommendation*. 1965 N. 123.

⁸ Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Workers with Family Responsibilities Convention*. 1981 N. 165.

esista una definizione universalmente accettata e condivisa. Si è scelta una delle definizioni più note tra gli addetti ai lavori, ovvero l'attenzione per la persona ed il suo benessere nei diversi ambiti relazionali (lavorativo e personale). Ciò che si vuole ottenere con la promozione della cultura del bilanciamento vita-lavoro, è dare ad uomini e donne gli strumenti necessari, nei diversi momenti dell'esistenza, per realizzarsi dal punto di vista personale e professionale, raggiungendo una crescente condivisione di diritti e oneri nei diversi ambiti di vita. Si crede che questa condizione, se raggiunta e riconosciuta, possa essere fonte di ricadute positive che interessano non solo i beneficiari primari, ma tutti gli "stakeholder" coinvolti: famiglie, società ed organizzazioni.

Lo spirito di quanto detto si riflette pienamente in ciò che David Clutterbuck⁹ nel suo libro "Managing Work-Life Balance" descrive come: *"a state where an individual manages real or potential conflict between different demands on his or her time and energy in a way that satisfies his or her needs to fulfilment"¹⁰...* E ancora: *"achieving work-life balance can arguably be boiled down to: being aware of different demands on time and energy; having the ability to make choices in the allocation of time and energy; knowing what values to apply to choices; making choices".... "It is achieved when an individual's right to fulfilled life inside and outside paid work is accepted and respected as the norm, to the mutual benefit of the individual, business and society"¹¹* (Clutterbuck, pag 8-9, 2003).

Soffermandosi sulla definizione si nota come il tema in esame, sia percepito come uno strumento pensato per il benessere dei lavoratori e come mezzo per realizzare un fine più ampio rispetto a quello meramente personale/individuale del singolo. Esso, infatti, si riflette con esiti positivi anche su altri stakeholder e più nello specifico sulle aziende, organizzazioni in genere e sulla società nel suo complesso. L'implementazione, di quella che può essere definita dalle organizzazioni pubbliche e private come una nuova cultura della gestione del lavoratore, viene raggiunta se i diversi attori sociali (organizzazioni, policy maker, parti sociali, e lavoratori stessi) riconoscono in essa un valore aggiunto e una fonte di possibili benefici reciproci. Se diviene tale questo approccio permette all'individuo di raggiungere un maggiore benessere personale che si ripercuote positivamente non solo sulla sua vita privata, ma anche sulle performance lavorative, sul rapporto azienda/ente che ha agevolato il cambiamento e sul mondo relazionale dell'individuo che ne beneficia (all'interno e all'esterno del luogo di lavoro). Dalla definizione si evince, altresì, che per trasformare questa cultura in uno strumento di benessere "collettivo" è fondamentale che divenga una prassi consolidata nelle relazioni professionali. Non a caso si parla di ricadute positive per una pluralità di stakeholder derivate dall'implementazione di politiche ad hoc sul tema. È questo un fatto concreto e accettato dalla maggior parte dei responsabili europei delle risorse umane nelle imprese private.

Nel corso del 2008, infatti, oltre 1.350 direttori del personale ed esponenti del top management aziendale di società leader dei principali settori industriali (energia, telecomunicazioni, beni di largo consumo, farmaceutico, banche ed assicurazioni) in 27 Paesi europei, hanno partecipato ad un progetto di ricerca paneuropeo organizzato dal Boston consulting group e della European association for personnel management volto a studiare gli scenari futuri (2010-2015) della gestione delle risorse umane (Boston Consulting Group, 2008). I dati ottenuti con la risposta a survey ad hoc sono stati successivamente incrociati con interviste qualitative volte a meglio comprendere l'evoluzione del settore. Dalla lettura dei dati emerge chiaramente quali siano le azioni prioritarie del prossimo futuro per i soggetti intervistati

⁹ Professore a contratto presso: Sheffield Hallam University, e Oxford Brookes University. Membro attivo delle seguenti organizzazioni: Centre for Individual and Organizational Development, European Mentoring and Coaching Council. È altresì autore di circa 50 libri e di centinaia di articoli sull'applicazione del Coaching al mondo manageriale e aziendale. Per ulteriori dettagli: <http://www.cipd.co.uk/subjects/health/worklifebalance/worklifeba>

¹⁰ "... Una condizione nella quale l'individuo gestisce conflitti reali o potenziali tra diverse esigenze di utilizzo del tempo e dell'energia in modo da soddisfare i rispettivi bisogni di realizzazione personale".

¹¹ "... La realizzazione dell'equilibrio vita-lavoro può ragionevolmente essere riassunto in: consapevolezza di diverse esigenze di tempo ed energia; essere in grado di prendere decisioni circa l'allocazione del tempo e dell'energia; sapere ciò che conta per applicare le scelte; e prendere decisioni in merito... È raggiunto quando il diritto del singolo di soddisfare la sua vita dentro e fuori il contesto lavorativo viene riconosciuto come norma per raggiungere il beneficio comune dell'individuo, dell'azienda e della società".

e cioè: gestione dei talenti, gestione del rischio demografico, **gestione del bilanciamento tra vita privata e professionale**, divenire learning organization, gestione del cambiamento culturale.

Questi cinque elementi divengono chiavi strategiche per il successo delle aziende. Per la realizzazione degli stessi è fondamentale disporre non solo degli strumenti necessari, ma anche di un management sensibile e capace di trasformare in punti di forza quelle che oggi sono delle sfide e criticità. Le organizzazioni che saranno in grado di condurre al meglio l'evoluzione del rapporto con i lavoratori raggiungendo risultati concreti e consolidati nel tempo saranno anche quelle che avranno maggior vantaggio competitivo rispetto alle altre. Rileva notare che proprio il tema del bilanciamento vita-lavoro venga percepito come centrale per il successo delle organizzazioni del futuro. Gli esperti italiani intervistati indicano come questo argomento sia importante per il Paese. Infatti, al fine di porre un argine agli effetti negativi prodotti dalla competizione dei paesi in via di sviluppo, il mercato italiano dovrebbe puntare sulla leva della produttività, come strumento di competitività. In un sistema con ancora troppe rigidità in ambito lavorativo, l'unico sistema individuato come possibile è quello di aumentare le ore lavorate per persona. Se si considera che oggi l'Italia è già tra i Paesi europei con il più alto livello di tempo dedicato al lavoro appare subito evidente che questa non è una strada percorribile a lungo termine e senza esiti negativi sulla qualità di vita degli individui (Casadei C., 2007). Si rende quindi necessario esplorare nuove dinamiche e tecniche di gestione delle risorse umane in modo da massimizzare i loro possibili contributi al successo delle organizzazioni di cui fanno parte, e di qui il tema del bilanciamento vita privata lavoro assume una rinnovata importanza.

1.2 La ricerca: Obiettivi e Metodologia

L'obiettivo dello studio è analizzare come le organizzazioni pubbliche e private italiane si comportino in tema di bilanciamento di vita e lavoro e quali siano gli strumenti sui quali facciano leva per implementare nuove prassi volte a garantire il benessere del lavoratore. Il soggetto centrale è la persona ed i suoi diritti irrinunciabili. Avendo la persona come target di riferimento si è proceduto alla individuazione delle iniziative positive poste in essere dalle diverse organizzazioni studiate, che hanno come scopo la creazione di un ambiente di lavoro attento alle esigenze dei lavoratori.

Per raggiungere questo scopo si è proceduto come segue:

1. Analisi documentale. La ricerca ha avuto inizio con una indagine della letteratura esistente in materia sia a livello nazionale che internazionale per comprendere meglio quale sia stata l'evoluzione del tema nei diversi contesti geografici. A ciò si è aggiunta l'analisi della normativa italiana¹² ed europea, per definire la cornice legale di riferimento. È opportuno sottolineare come questa fase sia da intendersi come propedeutica alla stesura del rapporto finale e non come oggetto della ricerca stessa. Con essa, infatti, si è individuata la base normativa da cui partire per la selezione di quelle iniziative volte a promuovere la cultura del bilanciamento vita-lavoro andando oltre le previsioni di legge. Nelle prossime pagine si troveranno unicamente riferimenti brevi e schematici alla legislazione, mentre l'ottica di partenza e il focus rimangono quelli della responsabilità sociale d'impresa ovvero dei comportamenti virtuosi che vadano oltre le previsioni di legge.
2. Studio dei comportamenti delle aziende riconosciute come i migliori luoghi dove lavorare in Italia, secondo la classifica redatta annualmente da Great Place to Work Italia®. Si rimanda al capitolo 2 una trattazione approfondita del tema. In questa sede è però opportuno indicare come la graduatoria stilata ogni anno dall'ente prenda in

¹² Più nel dettaglio si è analizzata la legislazione nazionale, regionale, e la contrattazione nazionale collettiva di primo livello.

esame, tra gli altri, anche i criteri di bilanciamento vita-lavoro. Su questi ultimi si è soffermata l'attenzione, attingendo alla base dati fornita da GPW e contattando con intervista telefonica i responsabili della gestione del personale di tutti i best performer che hanno voluto collaborare al progetto.

3. Infine si sono individuate le iniziative che soggetti pubblici e privati hanno posto in essere negli ultimi anni sul tema. Per identificare queste azioni ci si è soffermati su quei comportamenti che non fossero unicamente il frutto di una dichiarazione autoreferenziale degli enti ma, nei limiti degli strumenti a disposizione della CSR, si basassero su forme di riconoscimento fornite da enti terzi. A tal fine si sono scelti:

a. Premi specifici:

- i. Aziende partecipanti, finaliste e vincitrici al **Sodalitas Social Award** (anno 2007, 2008, 2009), che abbiano implementato iniziative ad hoc. Il premio è assegnato da Sodalitas alle "imprese, associazioni imprenditoriali, distretti industriali che si siano impegnati in progetti di CSR coerentemente ai valori dichiarati".
- ii. Aziende che hanno vinto o ricevuto una menzione del **Premio Amico della Famiglia** (anno 2007-2008- 2009), istituito dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia presso Palazzo Chigi e rivolto alle aziende ed enti locali che abbiano sviluppato politiche a favore della famiglia.
- iii. Aziende vincitrici del **Premio Etica e Impresa** (2007-2008-2009), promosso da tre Associazioni dei Quadri e delle Alte Professionalità aderenti a CGIL CISL e UIL (Agenquadri CGIL, Associazione Progetto Quadri CISL e Confederazione Italiana Quadri UIL), dalla Associazione Italiana dei Direttori del Personale (AIDP) e da Federmanagement e volto a valorizzare gli Accordi Sindacali e le Pratiche Partecipative, Progettuali e di Dialogo Sociale in materia di: *Salute e sicurezza sul lavoro, Sviluppo sostenibile, Responsabilità sociale d'impresa, Pari opportunità, Formazione manageriale e delle alte professionalità nell'impresa pubblica e privata, Cittadino e società.*
- iv. Aziende e pubbliche amministrazioni vincitrici e partecipanti al bando per il **Premio Famiglia e Lavoro** (anno 2008-2009) promosso dalla Regione Lombardia e da ALTIS (Alta Scuola Società e Impresa) dell'Università Cattolica di Milano e rivolto alle imprese e alle pubbliche amministrazioni che abbiano implementato ad hoc.
- v. Aziende vincitrici del **Premio Noi - Nuovi Orizzonti d'impresa** (2007- 2008 - 2009) istituito da UIR Femminile Plurale, in collaborazione con l'Ufficio delle Consigliere di Parità della Provincia di Roma e rivolto alle imprese pubbliche e private aderenti alla Camera di Commercio di Roma che abbiano realizzato prassi o prodotti/servizi in ottica di bilanciamento vita-lavoro.
- vi. Aziende vincitrici del **Premio Responsabilità Sociale d'Impresa** (anno 2007- 2008-2009) istituito dalla Provincia di Modena, che abbiano implementato progetti specifici.
- vii. Aziende vincitrici del **Premio Valore Lavoro** (2007-2008-2009) che abbiano implementato pratiche sul tema. Il premio è istituito dalla Regione Marche ed è rivolto alle aziende marchigiane che abbiano adottato iniziative di valorizzazione della qualità del lavoro.

b. Bilanci sociali certificati da terza parte;

- i. Sono stati valutati i database di Bilancio Sociale¹³ e di Corporate Register¹⁴. Sulla base di un totale di 309 bilanci sociali visionati, si è svolto un approfondimento su 50 di essi adeguatamente verificati da terza parte. È questo un dato molto singolare e già un risultato per la nostra ricerca. Lo strumento del bilancio sociale è, infatti, discretamente diffuso nelle realtà imprenditoriali medio-grandi italiane ma scopriamo con stupore che solo il 16% di esse ne richiedono una verifica formale. Il documento rimane quindi essenzialmente nella maggior parte dei casi un atto auto-referenziale.

- c. Aziende partecipanti all'**Audit Famiglia e Lavoro** della Provincia Autonoma di Trento.

Accanto ai Premi e ai Bilanci sociali si sono valutati gli studi condotti da altri soggetti. Tra i principali citiamo: Confindustria (Ricerca Best in Class: l'eccellenza dell'esperienza); Italia Lavoro (materiale disponibile sul sito internet¹⁵); segnalazione di soggetti istituzionali come le Camere di Commercio, e le Consigliere regionali e provinciali di parità. Da tutti gli strumenti indicati si è delineato un paniere di 145 enti, pubblici e privati, che sono stati contattati mediante questionario ad hoc (riportato in appendice), e di essi 45 soggetti hanno accolto il nostro appello a collaborare nella raccolta dati.

Rilevante è anche la collaborazione con una pluralità di organizzazioni che hanno fornito preziosi spunti ed in particolare: Altis (Alta Scuola Impresa e Società, Università Cattolica del Sacro Cuore); l'Associazione Industriale di Brescia; Bestnest; e Bic La Fucina che ha pubblicizzato l'iniziativa.

Da questi strumenti si sono selezionate le prassi di enti pubblici e privati che abbiano implementato nuove politiche e azioni di bilanciamento vita-lavoro. Più in dettaglio si è definita come nuova iniziativa quel comportamento volto a promuovere la tematica in esame, migliorando la qualità di vita e del benessere organizzativo sul lavoro, in famiglia, sino ad arrivare ad avere ricadute sulla comunità nel complesso. Le pratiche sono state scelte in base ad almeno uno dei seguenti elementi: innovazione, trasferibilità, valore aggiunto e mainstreaming¹⁶.

I risultati finali sono poi stati analizzati e commentati con l'aiuto di esperti della materia, quali il prof. Luigi Pati, Direttore del "centro studi pedagogici sulla vita matrimoniale e familiare", Università Cattolica di Brescia.

Il report di ricerca è stato poi condiviso con i principali stakeholder istituzionali interessati.

Infine è opportuno segnalare che, accanto alla presente pubblicazione, il progetto attivato prevede anche un secondo output, ovvero l'attivazione di un database di nuove iniziative sui temi del bilanciamento vita privata-lavoro, che sarà liberamente consultabile sul sito internet della Fondazione I-CSR¹⁷. Gli spunti e le testimonianze raccolte nella presente ricerca sono andati così a costituire un primo campione di casi per il database stesso. Lo strumento ed il materiale in esso contenuti vengono valutati in chiave scientifica e per scopi esclusivamente divulgativi. Le testimonianze raccolte verranno considerate solo per le prassi implementate, senza esprimere alcun giudizio sulla condotta generale delle organizzazioni nel loro complesso.

¹³ Per ulteriori informazioni: www.bilanciosociale.it/

¹⁴ Per ulteriori informazioni: www.corporateregister.com

¹⁵ Per ulteriori informazioni: http://bancadati.italialavoro.it/BDD_WEB/prodotto.do?BUONEPRASSI

¹⁶ Il concetto di mainstreaming fa riferimento al processo attraverso il cui le innovazioni sperimentate in un ambito circoscritto (sociale, economico ed istituzionale) vengono trasposte a livello di sistema.

¹⁷ Per informazioni: www.i-csr.it

1.3 L'evoluzione storica del tema: l'approccio nord americano

La cultura del bilanciamento vita-lavoro nacque in Nord America alla fine degli anni '70 sulla base di due anime principali.

La prima era strettamente legata all'interesse e diffusione dei programmi di cura infantile, risultato diretto del crescente ingresso delle donne nel mercato del lavoro. Non a caso alcune imprese ed organizzazioni (tra le più note citiamo Oracle, Sun, Apple, IBM) credendo nei suoi benefici, si adoperarono per fare di questa tendenza un approccio sempre più standard, una sorta di routine nella gestione delle risorse umane (B. Harrington, 2007).

La seconda è da considerarsi come il prolungamento degli Employee Assistance Programs (EAP), programmi che avevano come focus la dimensione psicologica e le connessioni esistenti tra lo stress dei lavoratori, la depressione e l'ambiente di lavoro.

Con la fine degli anni '80 il tema ampliò i propri confini e iniziò a coinvolgere anche il pubblico maschile e, negli anni '90, divenne un'esigenza condivisa da tutti i soggetti (madri, padri, single) giovani e meno giovani.

Alla base della costante evoluzione della tematica si collocano una serie di driver primari che hanno contribuito alla sua diffusione. Questi possono essere riassunti come segue:

1. Incremento delle donne e madri lavoratrici. Quando le donne iniziarono ad entrare in modo significativo nelle aziende, queste non potevano ignorare le esigenze e le sfide che le professioniste dovevano affrontare per armonizzare i ruoli di madre e lavoratrice.
2. Particolare attenzione dei media. Gradualmente con il passare degli anni si è notato un interesse al tema da parte dei mezzi di comunicazione che ne hanno sottolineato l'importanza. Un esempio per tutti è l'enorme successo avuto dal periodico nord americano "Working Mother Magazine"¹⁸ e dalle sue graduatorie¹⁹ che annualmente vengono stilate per stabilire quali siano gli ambienti lavorativi più confacenti alle dimensioni delle madri lavoratrici come confermato dalla testimonianza che segue:

*Maybe the most resounding success in the field was the Working Mother Top 100. I mean just incredible – an incredible success story. Corporations still spend money on it – it takes an estimated four hundred hours to do this application yet many corporations don't blink at spending that kind of money. I mean that's serious money, right, in tight times. But corporations really want to be there. And that has to go to the CEOs. The CEOs have to be saying, okay, this is worthwhile. We're going to do that*²⁰ (Harrington B., 2007).

3. Il miglioramento dell'immagine aziendale e della reputazione. Accanto al ruolo svolto dai media si colloca il desiderio da parte delle aziende di essere considerate luoghi dove una particolare attenzione viene rivolta alle esigenze dei collaboratori. La diffusione di un messaggio positivo di questo tipo le rende, infatti, più visibili ai diversi portatori di interesse e soprattutto a quei talenti che in futuro potrebbero divenirne i lavoratori.
4. Esplicita richiesta dei lavoratori. La voce dei lavoratori è stata uno dei fattori

¹⁸ Periodico edito dalla organizzazione non profit americana Work-Life Balance Institute For Women e rivolto alla discussione ed approfondimento dei temi del equilibrio vita-lavoro. Per approfondimenti: <http://www.balancemagazine.com/>

¹⁹ Per ulteriori informazioni: <http://www.workingmother.com/BestCompanies/>.

²⁰ Forse il più importante successo in questo ambito fu il Working Mother top 100. Fu semplicemente incredibile – un successo straordinario. Le corporation continuano a spendere denaro a tale riguardo – ci vogliono circa 400 ore per redigere la domanda di adesione, e molte aziende non battono ciglio sulla spesa di tanto denaro. È una cifra considerevole, specie, in tempi difficili. Ma le corporation vogliono davvero esserci. Questo è legato agli amministratori delegati. Devono dire che ne vale la pena. Stiamo facendo questo.

determinanti nella diffusione di questa cultura socio-relazionale. Le istanze sono state raccolte negli anni attraverso lo strumento di survey interne ad hoc volte a fare giungere il messaggio al management.

5. L'associazionismo. Lo sviluppo di associazioni che riunivano dirigenti e lavoratori ha fatto sì che tutti quei soggetti che avevano iniziato ad approcciare il problema, si trovassero supportati da altre organizzazioni che potevano già avere percorso quella strada e che quindi potevano essere in grado di fornire dei buoni esempi condividendo le loro prassi ed esperienze in un network virtuoso.
6. Il modello americano. L'American dream (il successo e la realizzazione dei propri sogni attraverso il lavoro) può essere raggiunto solo tramite l'inclusione sociale di tutti gli americani senza distinzioni di provenienza, sesso, colore della pelle ed orientamento sessuale ecc.

La combinazione di questi sei fattori è stata determinante per fare sì che il tema si attestasse in modo solido nelle realtà industriali americane acquisendo importanza e andando a toccare ogni aspetto della vita lavorativa del singolo individuo quali ad esempio: assunzione, benefit, programmi di riconoscimento, strutturazione della carriera, sua evoluzione, eventuali politiche di trasferimento, permessi, strutturazione dei team, ecc.

La conseguenza diretta della multidimensionalità dell'argomento fu che le iniziative, ad esso legate ed implementate dalle diverse organizzazioni interessate, si realizzarono seguendo prospettive differenti che si concentravano su aspetti prioritari che potevano variare a seconda delle peculiarità dei soggetti coinvolti.

L'esperienza americana insegna che le prospettive di partenza possono differire e caratterizzarsi a seconda degli interessi che di volta in volta vengono stabiliti come primari. Inoltre dice anche come non sia facile e sempre possibile fornire indicazioni e suggerimenti a quegli enti interessati ad implementare azioni ad hoc, senza una previa considerazione di alcuni elementi quali ad esempio la grandezza dell'organizzazione, il settore merceologico e le sue caratteristiche, la cultura vigente, la collocazione geografica, solo per citarne alcune.



Figura 1. **Le prospettive del work-life balance.**

Fonte: B. Harrington, 2007.

Una organizzazione può, quindi, approcciare il tema ponendo l'accento su elementi differenti (figura 2.) che possono essere combinati in politiche e linee strategiche ad hoc:

1. Diversità e inclusione. L'attenzione viene rivolta alla valorizzazione delle risorse umane e alle loro differenze in termini di razza e genere. Lo scopo è sviluppare una strategia ad hoc che vada a implementare gli strumenti necessari per ottimizzare le potenzialità del personale, quali programmi di formazione per il management e gli impiegati, sistemi di pianificazione per sostenere i gruppi di lavoratori sottorappresentati nelle posizioni apicali, creazione di network e politiche volte a rispondere ai bisogni dei lavoratori e delle loro situazioni personali/familiari.
2. Benessere e salute. Alcune organizzazioni considerano i temi in esame come una possibilità di estensione delle politiche interne rivolte a tutelare la salute dei lavoratori. In questi casi vengono implementate misure ad hoc rivolte al benessere psicofisico del personale quali ad esempio palestre, visite mediche in azienda ecc.
3. Gestione dei talenti. Si cerca di mantenere i talenti all'interno di una organizzazione e questo rappresenta per molte di esse una sfida che si trovano a dovere affrontare e gestire. Ricorrono a tal fine all'utilizzo di strumenti articolati come i corsi di formazione, le politiche di sviluppo di carriera, la gestione delle performance personali, ecc. Questo approccio una volta implementato viene utilizzato dal datore di lavoro per essere qualificato come una organizzazione d'eccellenza, in cui i migliori professionisti possono trovare un ambiente adeguato e sensibile alle loro esigenze. In genere le organizzazioni che si rifanno a questa prospettiva, cercano altresì di completarla con quanto detto nei precedenti punti al fine di essere in grado di rispondere realmente alle istanze della forza lavoro.
4. Relazioni con i lavoratori. Questa dimensione ha come obiettivo la creazione di relazioni virtuose con i lavoratori che attraverso programmi speciali di supporto alle esigenze professionali e personali vedono riconosciuto il loro impegno e contributo al successo dell'organizzazione. Tra gli strumenti più ricorrenti si possono menzionare comunicazioni ad hoc ai lavoratori, programmi di assistenza, di risoluzione e prevenzione dei conflitti, consulenza sull'iter professionale, sistemi di gestione delle lamentele/richieste dei lavoratori.
5. Cittadinanza di impresa. Un numero significativo di organizzazioni ha incorporato le iniziative in esame all'interno di vere e proprie politiche di CSR andando ad analizzare le relazioni con uno degli stakeholder chiave: il lavoratore. Tali azioni hanno lo scopo di valorizzare le esigenze dei lavoratori che spaziano dalla cura della famiglia, alle azioni di volontariato o filantropia verso la comunità di appartenenza. È da notare, a tale riguardo, che spesso sono proprio i lavoratori gli strumenti principali di cui una azienda si serve per incoraggiare azioni di CSR (attraverso forme di volontariato, servizi alla comunità ecc.) e di conseguenza sono anche quei soggetti che fruiscono delle ricadute positive di una politica ben strutturata e attenta alle esigenze di tutti i portatori di interesse.
6. Riconoscimenti. Il tema del bilanciamento se considerato è visto come uno dei principali elementi che costituiscono la componente non economica delle indennità contrattuali. Diviene una forma di ricompensa verso i lavoratori che hanno messo a disposizione del datore di lavoro la propria esperienza e si presenta sotto forma di accordi sulla gestione della flessibilità lavorativa, servizi on site ecc.
7. Cambiamento culturale. In alcune organizzazioni alla base dell'introduzione di politiche ad hoc vi è la convinzione che il mercato del lavoro sia profondamente mutato e che, di conseguenza, sia necessario adattare le tecniche di gestione dei lavoratori alle nuove esigenze. La tematica è così associata a iniziative di sviluppo organizzativo,

di evoluzione della cultura dell'ente e di miglioramento dei processi. Si concretizza in politiche e strategie sulla qualità del lavoro/vita, contratti di lavoro flessibili, riduzione del carico degli impegni. In detto contesto si è normalmente più propensi a valutare la prestazione lavorativa in termini di risultato che di presenza fisica sul luogo di lavoro.

La diversità di approcci entro i quali le politiche in esame si presentano nelle organizzazioni, rende complessa una analisi dettagliata e una piena valutazione dei vantaggi che può apportare. Quanto detto suggerisce anche che le strategie ad hoc dovrebbero essere interpretate in chiave gestionale focalizzandosi su elementi differenti a seconda di quella molteplicità di variabili che caratterizzano ogni organizzazione.

1.4 Contesto europeo

L'esempio americano venne presto seguito anche dalla Gran Bretagna dove le succursali delle aziende americane iniziarono ad attrezzarsi con diversi servizi (palestre, bar, asili, ecc.) per supportare i lavoratori.

A differenza dell'approccio americano quello inglese si dimostrò più consapevole ed espressione della cultura della CSR. Si crearono società volte a fornire servizi aziendali di supporto alle esigenze dei singoli individui. Nacquero enti specializzati che, a fronte di un abbonamento mensile, aiutavano il personale lavoratore nel disbrigo delle più ricorrenti attività quotidiane. Questo supporto venne offerto anche alle aziende affinché adottassero detti servizi a titolo di gratificazione per le proprie risorse.

Dall'Inghilterra poi la cultura del bilanciamento vita-lavoro si diffuse gradualmente in tutta Europa con esigenze e peculiarità proprie e diventando oggi cultura ampiamente diffusa. L'Unione europea si trova, a fronteggiare sfide difficili: aumentare i livelli di occupazione per assicurare la crescita economica e promuovere l'inclusione sociale. Il momento è complesso e dalla sua soluzione ed articolazione dipende l'idea di società che si svilupperà negli anni futuri.

Tale scelta viene resa più complicata dalle caratteristiche e conseguenti problematiche di quello che è oggi il sistema Europa. Si pensi ad esempio all'affermazione del fenomeno della globalizzazione, delle sue conseguenze quali l'abbattimento delle barriere economiche, l'iper-competizione, e la necessità per gli Stati membri di divenire più innovativi e flessibili per adattarsi ai veloci cambiamenti e alle sfide dei paesi emergenti. O ancora si valutino fenomeni sempre più diffusi come: il graduale invecchiamento della popolazione globale che porrà negli anni a venire problematiche inerenti alla tutela dello stato sociale; il disgregamento del concetto di famiglia tradizionalmente inteso, dove era la donna la titolare esclusiva degli oneri di cura, che ha fatto venire meno il sistema informale di welfare familiare su cui molti sistemi paese europei si sono retti; ed in ultimo la conseguente variazione degli stili di vita.

Per trovare una soluzione vincente a queste indubbe problematiche tutti i paesi europei dovrebbero cercare di agire su di un doppio fronte: quello della protezione sociale, da un lato e della competitività, dall'altro. È infatti utile tenere presente che la restituzione ai cittadini di una maggiore tranquillità e speranza nel futuro può essere quell'elemento chiave per dare loro quella fiducia necessaria per affrontare gli impegni insiti nei cambiamenti avvicendatisi negli ultimi anni e per garantire una base stabile sulla quale edificare... *"l'economia più competitiva del mondo e di pervenire alla piena occupazione entro il 2010..."* (Consiglio Europeo, paragrafo 5, 2000.)

Questo obiettivo sembra, però ad oggi, ancora lontano e ne sono un esempio i tassi di disoccupazione mediamente alti, a cui si somma il lento incremento della crescita economica e della competitività. In tale contesto, il diritto alla protezione sociale dei cittadini europei diviene più importante, per una Europa che si voglia definire come socialmente responsabile e tesa ad uno sviluppo di lungo periodo.

Gli ingredienti della competitività e della prosperità economica divengono, così, un insieme di riforme che non si limitano solo agli aspetti di mercato (innovazione, nuove tecnologie, sostegno alla ricerca, ecc.), ma che spaziano negli ambiti della vita privata dei propri cittadini (pari opportunità, lotta alle discriminazioni, politiche familiari positive e di sostegno, volte a invertire il trend demografico, e bilanciamento dei tempi di vita e lavoro per uomini e donne, diffusione di una cultura della condivisione dei ruoli domestici).

Nel corso degli anni il tema del bilanciamento vita-lavoro è stato affrontato nella strategia politica europea principalmente in un'ottica di genere e di promozione delle pari opportunità che considera la tutela e l'uguaglianza della persona – individuo – a prescindere dal contesto relazionale in cui questa è inserita. In questo senso le politiche di pari opportunità possono differire o non essere coincidenti con le politiche a tutela e sostegno della famiglia, intesa come ambito relazionale e soggetto sociale.

Viene più volte affermata la responsabilità degli Stati Membri di individuare opportune misure per favorire azioni positive a tale riguardo; si fa riferimento, infatti, al tema nella *Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori*, firmata a Strasburgo nel 1989, in particolare nell'art. 16 laddove si dichiara *“È altresì opportuno sviluppare misure che consentano agli uomini e alle donne di conciliare meglio i loro obblighi professionali e familiari”*²¹. Nella risoluzione del 29 giugno 2000 concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare, la Commissione invita gli Stati membri ad armonizzare gli orari scolastici e di lavoro e incoraggia le imprese a introdurre pratiche gestionali che tengano conto della vita familiare dei propri lavoratori e lavoratrici.

Non mancano i riferimenti al tema del bilanciamento vita-lavoro anche secondo una prospettiva di crescita economica evidenziando quell'ottica lavoristica in cui le pari opportunità sono funzionali all'ampliamento della forza lavoro come sostegno necessario alla tenuta dei sistemi previdenziali europei. Nel documento per il rilancio della Strategia di Lisbona 2000, il Consiglio Europeo fa cenno al tema, in primo luogo, come elemento imprescindibile per raggiungere l'obiettivo di una migliore valorizzazione del potenziale rappresentato dalle donne nel mercato del lavoro e un innalzamento del tasso di occupazione femminile (da stabilirsi al 60%)²²; in secondo luogo, si tratta di un aspetto importante per facilitare l'accesso ai giovani nel mercato del lavoro, come sottolineato da alcuni stati membri nella proposta di un “Patto Europeo per la Gioventù”, prevedendo l'intensificazione e il miglioramento dei servizi di assistenza presenti.

L'importanza del tema viene confermato successivamente dalla Commissione nella promozione della solidarietà tra le generazioni²³, ai fini di un rinnovamento della situazione demografica, caratterizzata oggi da un calo del tasso di natalità e un incremento dell'invecchiamento; la promozione di politiche volte a migliorare l'offerta di servizi di assistenza viene individuata, infatti, come una scelta necessaria per riequilibrare lo stato di fatto.

Il tema rientra inoltre nella definizione del concetto di flexicurity²⁴, una strategia integrata volta a promuovere i principi di flessibilità e di sicurezza all'interno dei sistemi economici e del mercato del lavoro. Il tema del bilanciamento vita-lavoro viene integrato in tale approccio laddove vengono auspicati sistemi moderni di sicurezza sociale, capaci di supportare il reddito e incoraggiare l'occupazione includendo anche quei servizi destinati a facilitare una equilibrata armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro delle persone.

²¹ Commissione delle Comunità Europee, Carta Comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori art. 16.

²² COM (2005) 24. Il tasso di occupazione femminile è calcolato come segue: donne occupate di età compresa tra i 15 e i 64 anni in percentuale della popolazione femminile della stessa classe di età.

²³ COM (2007) 244.

²⁴ Il termine Flexicurity si basa su due concetti: flessibilità, che sta ad indicare i momenti di passaggio della vita di un individuo, oltre che una organizzazione del lavoro flessibile capace di rispondere con efficacia ai nuovi bisogni; e sicurezza con cui si intende la necessità di dotare le persone di competenze adeguate per migliorare sul piano professionale e per trovare un nuovo posto di lavoro. COM (2007) 359.

Volendo citare iniziative positive più recenti sui temi in esame si ricorda come la Commissione europea prenda una chiara posizione a favore di questo approccio con l'approvazione della Tabella di Marcia per la parità tra uomini e donne. Con tale documento (EC, 2000) si propone di definire un quadro d'azione che consenta di rendere le politiche europee funzionali alla eliminazione delle disuguaglianze di genere e alla promozione delle pari opportunità.

La Commissione europea ha definito una Tabella di Marcia sia per gli anni 2001-2005, sia per gli anni 2006 - 2010, definendo in ciascuna le linee strategiche e i rispettivi obiettivi operativi, nonché le azioni specifiche. Nella prima versione, il tema del bilanciamento vita-lavoro viene citato in uno dei tre obiettivi specifici della linea d'azione "Promuovere la parità di accesso e il pieno godimento dei diritti sociali da parte di uomini e donne", indicando quale obiettivo operativo per la sua realizzazione quello di "migliorare la conoscenza e monitorare la legislazione comunitaria in campo sociale (congedi parentali, tutela della maternità, orario di lavoro, lavoro a tempo parziale, lavoro a tempo determinato)"²⁵.

Le azioni operative individuate dalla Commissione europea per la realizzazione di tale obiettivo consistono principalmente in attività di sensibilizzazione e informazione sulla legislazione esistente.

Il tema del bilanciamento vita-lavoro assume valenza ancor più rilevante nella seconda versione della Tabella di marcia (2006-2010)²⁶: "Favorire l'equilibrio tra attività professionali e vita familiare" corrisponde ad una delle linee strategiche individuate in questa versione.

Gli obiettivi operativi individuati per mettere in pratica tale linea strategica sono:

- Promuovere orari di lavoro flessibili per donne e uomini, al fine di garantire un miglioramento nella vita delle donne e degli uomini e nello stesso tempo una economia flessibile; è inoltre rilevante notare come si ritenga necessario garantire tale aspetto senza distinzioni di genere in modo che non si creino disparità nella carriera professionale e negli incarichi familiari.
- Aumentare i servizi di cura, migliorandone la qualità e le qualifiche del personale, in modo da rispondere alle esigenze di cura dei figli o di familiari non autosufficienti.
- Promuovere migliori pratiche di conciliazione tra lavoro e vita familiare per donne e uomini, volte ad incoraggiare una più equa condivisione degli incarichi familiari.

In occasione della riunione del Consiglio Europeo del 23 e 24 marzo 2006 per il rilancio della strategia di Lisbona 2000 è stato approvato il *Patto Europeo per la parità di genere*²⁷, nel quale si incoraggia l'azione degli Stati membri nella promozione di un miglior equilibrio tra vita professionale e vita familiare-privata, riconoscendo indirettamente le prassi positive in materia come fondamentali per sostenere la crescita economica, la prosperità e la competitività.

Sempre in ottica di promozione della parità di trattamento di uomini e donne l'Unione europea ha lanciato la direttiva n. 2006/54/CEE riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego che include chiari riferimenti al tema del bilanciamento tra vita privata e professionale. In primo luogo si osserva nel termine discriminazione che include "qualsiasi trattamento meno favorevole riservato ad una donna per ragioni collegate alla gravidanza o al congedo per maternità ai sensi della direttiva 92/85/CEE"; inoltre all'art. 15 si afferma il diritto della donna di conservare le medesime condizioni lavorative al rientro dalla maternità ed eventuali miglioramenti spettanti

²⁵ COM (2000) 335, pag 10.

²⁶ COM (2006) 92, pag 6-7.

²⁷ COM (2006) 7775/1/06REV 1.

durante la sua assenza, mentre all'art. 16 si riafferma la possibilità per gli Stati membri di riconoscere diritti distinti di congedo di paternità e/o adozione e la necessità di adottare misure adeguate contro il licenziamento causato dall'esercizio di tali diritti²⁸. La direttiva invita gli Stati membri ad incoraggiare le parti sociali a promuovere la pari opportunità tra donne e uomini e a introdurre disposizioni lavorative flessibili intese a facilitare l'armonizzazione della vita professionale con la vita privata²⁹. Gli Stati membri sono tenuti a stabilire le norme relative alle sanzioni da irrogare in caso di violazione delle disposizioni indicate dalla direttiva, che prevedano un risarcimento dei danni e siano proporzionate ed effettive³⁰.

Per quanto concerne gli strumenti idonei a garantire una migliore armonizzazione tra i tempi di vita e di lavoro, il Parlamento europeo si è espresso in merito dichiarando la necessità di migliorare la vigente legislazione comunitaria in tema di congedo parentale e di maternità e nella risoluzione del 20 maggio 2008 tra gli orientamenti a favore dell'occupazione indica la necessità di attivare politiche per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro in un'ottica di flexicurity³¹ introducendo regimi di congedo parentale. Inoltre, nella risoluzione del 21 febbraio 2008 sul futuro demografico dell'Europa, il Parlamento invita gli Stati membri a tenere ad esempio le buone prassi in materia di congedo di maternità e di congedo parentale oltre che di accompagnamento alla maternità ed adottare politiche a favore dei genitori; invita a supportare le aziende nell'introdurre forme di lavoro flessibili come opportunità per incrementare il rientro a lavoro.

Allo stesso modo, nella strategia politica del 2008 la Commissione europea si è impegnata a introdurre proposte legislative che riguardano:

- *Il rafforzamento del diritto dei lavoratori al congedo per motivi di famiglia*³².
- *La garanzia di pari trattamento dei lavori autonomi e dei coniugi collaboratori*³³.

Per quanto riguarda la promozione delle forme di congedo parentale la Commissione ha adottato la direttiva 92/85/CEE che stabilisce una serie di regole volte a salvaguardare la salute e sicurezza delle donne in periodo di gestazione; tali prescrizioni sono state recentemente estese anche a favore delle lavoratrici autonome attraverso la Direttiva 2010/41/UE approvata dal Parlamento Europeo il 7 luglio 2010.

Oltre a ribadire il principio di parità di trattamento e di non discriminazione, si stabilisce che alle lavoratrici autonome spetti una indennità di maternità che consenta loro di interrompere la propria attività per almeno 14 settimane in caso di gravidanza o di maternità e che siano resi accessibili anche nei loro confronti i servizi di supplenza temporanei vigenti a livello nazionale. Sempre nell'anno 2010 sono state introdotte dal Parlamento europeo e dal Consiglio le nuove disposizioni in materia di congedo parentale attraverso la Direttiva 2010/18/UE, che modificano in termini migliorativi le prescrizioni minime definite attraverso l'accordo quadro allegato alla direttiva 96/34/CEE, e che istituiscono importanti cambiamenti in ottica di bilanciamento vita-lavoro. Tra le novità si ricorda in primo luogo l'ampliamento da tre a quattro mesi del periodo minimo di congedo che spetta di diritto ai lavoratori di ambo i sessi in vista della nascita o dell'adozione di un bambino fino a un'età non superiore a 8 anni; per incoraggiare una più equa ripartizione del congedo parentale la norma stabilisce, inoltre, che almeno un mese sia

²⁸ Direttiva 2006/54/CEE art. 15 e art. 16.

²⁹ Direttiva 2006/54/CEE art. 21 comma 2).

³⁰ Direttiva 2006/54/CEE art. 15.

³¹ European Parliament legislative resolution of 20 May 2008 on the proposal for a Council decision on guidelines for the employment policies of the Member States (COM(2007)0803 PART V – C6-0031/2008 – 2007/0300(CNS)).

³² Posizione questa ulteriormente supportata dalla approvazione da parte del Parlamento Europeo degli emendamenti alla proposta di direttiva sui congedi parentali della Commissione europea lo scorso 20 ottobre 2010. L'emendamento innalza la soglia minima di permesso per le mamme a 20 settimane retribuite al 100% (ad oggi erano 14); vieta altresì il licenziamento delle donne dall'inizio della gravidanza fino ad almeno il sesto mese dopo la fine del congedo di maternità; e permette ai papà di stare con i loro figli almeno due settimane con stipendio pieno.

³³ COM (2008) 635, pag. 5.

concesso in forma non trasferibile. La normativa ribadisce in modo più stringente il diritto del lavoratore di ritornare al proprio posto di lavoro o, laddove non fosse possibile, equipollente; inoltre promuove misure volte a facilitare il rientro dal congedo dei lavoratori, attraverso la concessione di un adattamento delle condizioni lavorative per un periodo determinato e attraverso un contatto costante tra datore di lavoro e collaboratore anche nel periodo di congedo. Diversamente dalla precedente normativa si invitano gli Stati Membri ad adottare sanzioni volte a combattere eventuali violazioni delle prescrizioni citate, mentre ribadisce la possibilità di stabilire la forma del congedo, la subordinazione ad una determinata anzianità lavorativa, i termini di preavviso della richiesta di congedo, le circostanze in cui il datore di lavoro può rinviare la concessione del congedo, e la possibilità di introdurre forme migliorative di tale strumento sulla base delle normative e dei contratti locali.

Sempre in risposta alle esigenze dei lavoratori oltre che alle crescenti richieste di flessibilità del mercato, con l'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale allegato alla direttiva 97/81/CEE, la Commissione istituisce questa forma organizzativa del lavoro specificandone le tipologie e l'ambito di applicazione con l'obiettivo di:

- a. assicurare la soppressione delle discriminazioni nei confronti dei lavoratori a tempo parziale e di migliorarne la qualità del lavoro;*
- b. facilitare lo sviluppo del lavoro a tempo parziale su base volontaria e di contribuire all'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro in modo da tener conto dei bisogni degli imprenditori e dei lavoratori³⁴.*

Un più recente approccio di tipo complementare rispetto al mainstreaming delle pari opportunità, in quanto pone la famiglia come elemento di riferimento è quello dell' "European alliance for families³⁵" nata nel Summit dei capi di Stato e di Governo del marzo 2007. In breve l'alleanza, a cui i diversi Stati hanno dato origine, ha lo scopo di dare impulso a politiche interne che siano sempre più "family friendly" attraverso lo scambio di idee/esperienze e stimolare la cooperazione e la creazione di una rete virtuosa di scambi di conoscenze tra i partecipanti.

Uno dei migliori esempi a questo riguardo è certamente il caso tedesco e l'attivazione nel 2004 da parte del Ministero per la famiglia, gli anziani, le donne e i giovani dell'iniziativa "Alleanze locali per la Famiglia"³⁶. Ad oggi in tutto il Paese si contano 615 alleanze locali per la famiglia con 13.000 partner, tra cui sono da annoverare 5.000 aziende. Alla base di ogni alleanza vi è spirito di collaborazione e l'attività sinergica di soggetti diversi quali: comuni, associazioni di famiglie, aziende, associazioni professionali ecc., che vogliano contribuire alla realizzazione di un progetto family friendly.

³⁴ Dir 97/81/CEE, disponibile on-line: <http://www.fipec.it/fipec/Relazioni-/Area-pubbl/Part-time/cee81-97.htm>.

³⁵ Per ulteriori informazioni: http://ec.europa.eu/employment_social/emplweb/families/index.cfm.

³⁶ Per ulteriori informazioni: www.trentinofamiglia.it

Atto, comunicazione, normativa	Disposizioni
Commissione europea, Carta comunitaria dei diritti sociali fondamentali dei lavoratori, Strasburgo, 8 dicembre 1989.	Nell'art. 16 si auspica l'adozione di misure che consentano agli uomini e alle donne di conciliare gli obblighi professionali e familiari al fine di promuovere la parità di trattamento tra uomini e donne.
Direttiva 92/85/CE relativa all'applicazione di misure per promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul luogo di lavoro della lavoratrice incinta, che abbia partorito o nel periodo di allattamento, in quanto categoria particolarmente esposta ai rischi.	Stabilisce le misure minime per garantire il miglioramento delle condizioni di sicurezza e salute sul lavoro per le lavoratrici in stato di gravidanza o in periodo di allattamento.
Raccomandazione del Consiglio, del 31 marzo 1992, sulla custodia dei bambini 92/241/CEE.	Auspica un miglioramento dell'offerta dei servizi all'infanzia e dei metodi di iniziative a favore di genitori lavoratori al fine di garantire una migliore e più equa condivisione degli impegni familiari e professionali.
Dir 96/34/CEE concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES.	Disciplina il congedo parentale. (Abrogata dalla Direttiva 2010/18/UE)
Risoluzione 29 giugno 2000 concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare.	Invito agli Stati Membri ad armonizzare gli orari scolastici e di lavoro e ad incoraggiare le imprese ad introdurre pratiche gestionali a favore della vita familiare dei lavoratori.
Carta dei diritti fondamentali dell'Unione Europea del 7 dicembre del 2000.	Garantisce il diritto al congedo parentale per la nascita o l'adozione di un figlio e la tutela contro il licenziamento causato dalla condizione di maternità.
COM(2000) 335 Verso una strategia quadro comunitaria per la parità tra donne e uomini (2001-2005).	Tra gli obiettivi specifici viene indicato quello di promuovere la conoscenza e monitorare la legislazione comunitaria in materia di conciliazione vita-lavoro.
Direttiva 2002/73/CE che modifica la 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, alla promozione professionale e le condizioni di lavoro.	Ribadisce il principio di non discriminazione in relazione alla gravidanza o alla maternità e il diritto di riprendere lo stesso lavoro al rientro dalla maternità.
Risoluzione del Parlamento Europeo sul futuro della strategia di Lisbona per quanto riguarda la prospettiva di genere (2004/2219 (INI).	Si afferma la necessità di valorizzare il potenziale delle donne nel mercato del lavoro in un'ottica di crescita economica attraverso un'organizzazione flessibile dell'orario di lavoro.
COM(2005) 24 Lavorare insieme per la crescita e l'occupazione. Il rilancio della strategia di Lisbona.	Affermazione del tema relativo alla conciliazione vita-lavoro come elemento imprescindibile per facilitare l'accesso al mercato del lavoro ai giovani e alle donne.
Direttiva 2006/54/CEE riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.	Afferma la necessità di portare soluzione al problema della persistente disparità tra uomini e donne attraverso la promozione di misure di conciliazione vita-lavoro.
COM(2006) 92 Una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini 2006-2010.	Tra le linee strategiche viene indicata quella di favorire l'equilibrio tra attività professionali e vita familiare.
REGOLAMENTO (CE) N. 1922/2006.	Istituzione del l'Istituto Europeo per l'uguaglianza di genere.
COM(2007) 244 Promuovere la solidarietà fra le generazioni.	La conciliazione vita-lavoro viene individuata come fattore importante per rinnovare la situazione demografica caratterizzata da un basso tasso di natalità e un incremento dell'invecchiamento.
COM(2007) 359 Verso principi comuni di flessicurezza: Posti di lavoro più numerosi e migliori grazie alla flessibilità e alla sicurezza.	La promozione di servizi volti a facilitare il bilanciamento tra vita professionale e privata viene individuato come fattore di stimolo per perseguire gli obiettivi di flexicurity.
European Parliament legislative resolution of 20 May 2008 on the proposal for a Council decision on guidelines for the employment policies of the Member States.	Il Parlamento Europeo esprime la necessità di migliorare la legislazione comunitaria in materia di congedo parentale.
COM(2008) 760 Relazione intermedia sullo stato d'avanzamento della tabella di marcia per la parità tra donne e uomini (2006-2010).	Compendio delle iniziative e delle future proposte della Commissione europea in materia di parità di genere e in particolare di bilanciamento vita e lavoro.
Direttiva 2010/18/UE (dell'8 marzo 2010) l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale concluso da BUSINESSROPE, UEAPME, CEEP e CES e abroga la Dir. 96/34/CE.	Introduce prescrizioni che ampliano e rafforzano il diritto di congedo parentale.
Direttiva 2010/42/UE del Parlamento europeo e del Consiglio (del 7 luglio 2010).	Applicazione del principio di parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la Dir. 86/613/CEE.

Tabella 1. Gli interventi dell'Unione Europea in materia di bilanciamento vita-lavoro.

1.4.1 Il Contesto nazionale

Anche in Italia il tema del bilanciamento tra vita professionale e vita personale si sta gradualmente diffondendo negli ultimi anni. Dalle iniziative esistenti emerge come siano sempre più richieste, da parte dei lavoratori e delle parti sociali, azioni volte alla implementazione di politiche ad hoc. Ciò si contestualizza nel particolare contesto italiano di riferimento e alle sue caratteristiche che si sintetizzano nei seguenti dati:

- **Tasso di natalità tra i più bassi d'Europa:** l'Italia occupa secondo gli ultimi dati disponibili e aggiornati al 2007 il ventiquattresimo posto nella graduatoria comunitaria per tasso di natalità. Il Paese con un dato di 9,6 ogni mille abitanti si colloca sensibilmente al di sotto della media EU27 (10,6 nati ogni mille abitanti)³⁷. Questa situazione continua a permanere quasi invariata nonostante l'apporto positivo portato dalla presenza di stranieri.
- **Uno dei minori tassi di occupazione femminile a livello comunitario:** il tasso di occupazione femminile italiano, tra i 15 e i 64 anni, si attesta al 46,2%, contro il 67,9% maschile. In entrambi i casi i livelli dell'occupazione restano distanti dai traguardi fissati a Lisbona e ben al di sotto delle medie europee, soprattutto per quando riguarda la componente femminile. (ISTAT, aprile 2010)
- **Uno dei minori tassi di uguaglianza tra uomo e donna in Europa:** il recente Global Gender Gap Index 2010³⁸ posiziona l'Italia al 74° posto su 134 Paesi complessivi considerati, e la colloca tra gli ultimi dell'Unione Europea.
- **Alto tasso di anziani privi di strutture di supporto ad hoc e costante invecchiamento della popolazione**³⁹: la distribuzione delle fasce d'età della popolazione italiana è mutata considerevolmente nel periodo 1980-2007. Ad un incremento del 58,8% del numero degli over 60 è corrisposta una forte riduzione dei soggetti nella fascia di età 0-29 anni (-27%). Le più recenti stime europee (Eurostat, 2008) indicano che, nell'ipotesi in cui nel nostro paese non si intervenga quanto prima per contrastare il fenomeno, si verificheranno i seguenti scenari: il tasso di dipendenza senile crescerà dal 30,4% del 2008 al 35% del 2020, per raggiungere il 54% nel 2040; il tasso di dipendenza economica crescerà dal 51,7% del 2008 al 56,4% del 2020 e 75,6% del 2040; ancora il numero degli ultraottantenni crescerà dai 3,3 milioni del 2008 ai 4,5 milioni del 2020 e a 6,5 milioni del 2040; in ultimo il numero dei minori tra 0 e 14 anni scenderà dagli 8,4 milioni del 2008 agli 8,2 milioni nel 2020 e ai 7,5 milioni nel 2040 (Eurispes, telefono azzurro, 2009).
- **Tasso di servizi all'infanzia debole** (fig. 3.): l'Italia pare lontana dal raggiungimento dell'obiettivo proposto da Lisbona che prevede il 33% di ricettività negli asili nido entro il 2010. Il Dipartimento per le Politiche della Famiglia presso la Presidenza del Consiglio nel dicembre 2009 ha infatti scattato una foto dello stato dell'arte dei servizi offerti alla prima infanzia, in cui emerge come un bambino su sei possa contare su un contesto favorevole: solo il 16% del totale riesce infatti ad essere ammesso in una struttura dedicata. Questo dato va scomposto a livello territoriale⁴².

³⁷ Dati aggiornati al 2008. Per ulteriori informazioni: <http://noi-italia.istat.it>.

³⁸ Indice che esamina le distanze esistenti tra uomini e donne in 4 aree primarie quali: la partecipazione economica, il livello di formazione, salute e aspettativa di vita, e empowerment politico.

³⁹ Si pensi che oggi l'età media degli italiani è 41,8 anni, e che sarà nel 2050 prevedibilmente di 50,5 anni. Gli ottantenni ed oltre sono ora il 4,3% della popolazione e ogni 100 bambini fra 0-14 anni ci sono 127 anziani.

⁴⁰ Rapporto tra il numero di cittadini con 65 anni o più con il numero di cittadini di età compresa tra 15 e 64 anni.

⁴¹ Rapporto tra il numero di cittadini tra gli over 65 e le persone fra i 16 e i 64 anni.

⁴² Per ulteriori approfondimenti: <http://www.innovazionepa.gov.it/rassegna/pdf/2009/dicembre/asili-sole24-07.pdf>.

- Il più basso tasso europeo di condivisione dei ruoli di cura tra uomini e donne (Alesina, Ichino, 2009)⁴³.
- Costante aumento delle famiglie mono-componenti: ammonterebbero secondo i dati ISTAT⁴⁴ a 6 milioni, corrispondenti ad un quarto del totale, ed in crescita al tasso del 5% l'anno.

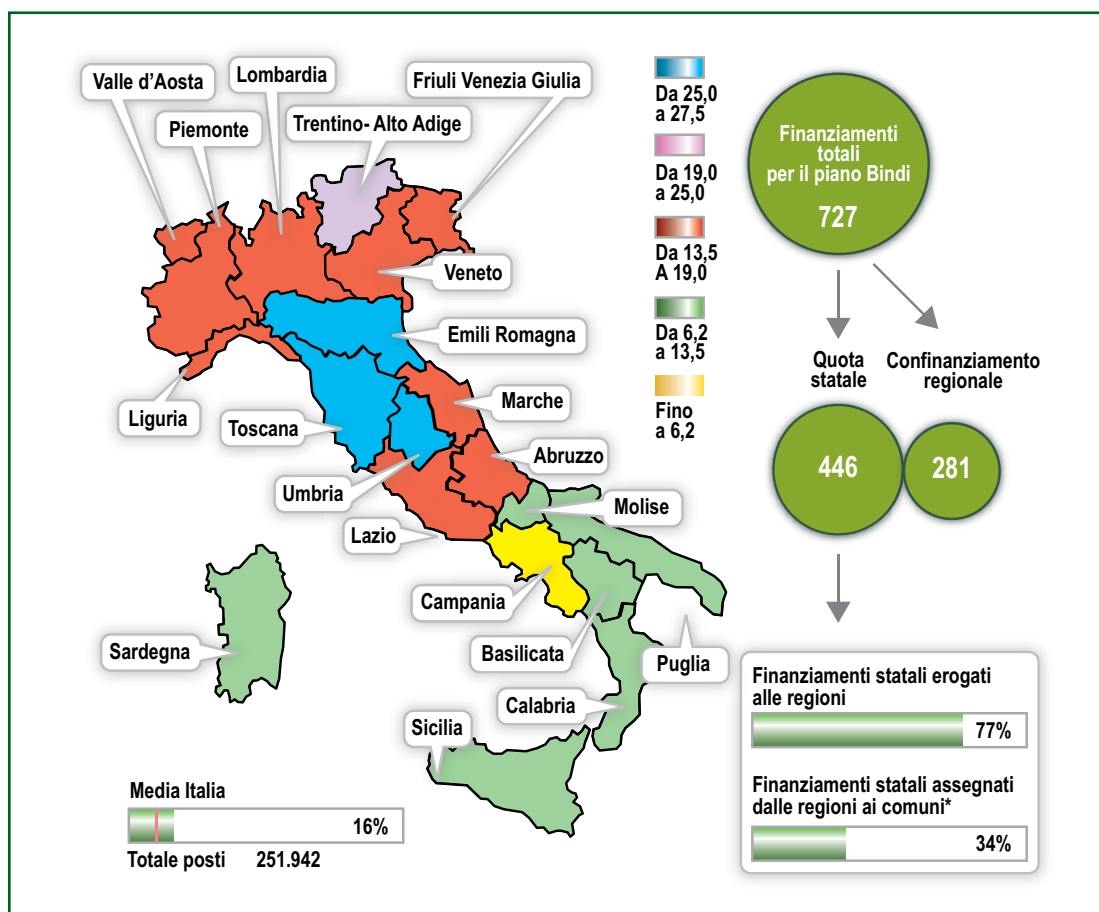


Figura 2. Tassi di accoglienza nei nidi e servizi integrativi. In dati percentuali e in milioni di euro.

Fonte: Elaborazione del Sole 24 Ore, 07.03.2010, pag 14, su dati del Dipartimento delle Politiche della Famiglia.

Questi dati trovano una migliore interpretazione se accostati ad alcune nuove tendenze che contraddistinguono il mercato del lavoro quali: un maggiore peso della componente femminile al suo interno, ed il desiderio delle giovani generazioni di lavoratori di dedicare tempo alla vita personale, non limitando la maggior parte delle energie alla sola attività professionale. L'unione di questi due gruppi di dati mostra come, da un lato, la sfera privata dell'individuo si sia modificata negli anni portando alla formazione di nuove esigenze personali e, dall'altro, la necessità di trovare un equilibrio sul fronte personale e lavorativo. Donne e uomini affrontano sempre più doppie responsabilità che possono trovarsi in disaccordo tra loro. Tutelare l'equilibrio di queste due dimensioni diviene una sfida per tutti gli attori sociali. La situazione descritta benché rivolta a ogni individuo, diviene più onerosa per la donna a seguito di una divisione diseguale nella gestione delle incombenze familiari: in tutti i paesi europei, infatti, le donne se ne fanno carico maggiormente rispetto agli uomini. Questa disuguaglianza di genere in Italia assume caratteri accentuati specie se si considera che il relativo contributo degli uomini resta tra i più bassi nell'area UE. Esemplicativi a riguardo sono i dati che seguono e che illustrano le ripartizioni del lavoro familiare della popolazione adulta Italiana. in un giorno medio settimanale:

⁴³ Per approfondimenti si rimanda ai dati presentati nelle pagine seguenti.

⁴⁴ Rilevazione al 2008. Per ulteriori approfondimenti: www.istat.it

- Le donne dedicano al lavoro familiare 5h20', più di tutte le altre donne europee. Un'ora e mezza in più delle norvegesi, delle svedesi e delle finlandesi e comunque più delle donne dell'Europa orientale o di altri paesi mediterranei, come la Spagna.
- Al contrario, gli uomini dedicano alle stesse attività meno tempo che in tutti gli altri paesi europei: appena 1h35. Rileva sottolineare che il dato non è valido solo rispetto ai paesi nordici, notoriamente più attenti alle problematiche sociali, ma anche rispetto agli altri paesi mediterranei (ISTAT, 2008).

La tabella 2 riporta i dettagli di quanto affermato, e indica come se si passa dalla valutazione del lavoro domestico al lavoro retribuito la posizione italiana cambia decisamente. Il rapporto di genere si inverte:

- Gli uomini italiani sono al quarto posto tra quelli che dedicano più tempo al lavoro retribuito (4h15').
- Le donne, coerentemente con un tasso di occupazione generalmente più basso, sono quelle che vi investono meno (1h52'). Di conseguenza, le donne italiane fanno registrare la più forte asimmetria nelle due componenti del lavoro totale: il 74% per cento del tempo di lavoro totale (retribuito e familiare) è dedicato al lavoro familiare, a fronte di una media europea del 64%.

	ITA	BE	EE	FI	FR	DK	LV	LT	PL	UK	SK	ES	SE	HU
DURATA														
Donne														
Lavoro Retribuito	1.52	1.53	2.26	2.33	2.17	1.52	3.29	3.31	2.15	2.24	2.42	2.06	2.53	2.18
Lavoro familiare	5.20	4.32	5.02	3.56	4.30	4.11	3.56	4.29	4.45	4.15	4.58	4.55	3.42	4.58
Lavoro Tot	7.12	6.25	7.28	6.29	6.47	6.03	7.25	8.00	7.00	6.39	7.40	7.01	6.36	7.16
Uomini														
Lavoro Retribuito	4.15	3.15	3.35	3.48	3.20	5.00	4.46	4.01	4.10	3.54	3.54	4.21	4.11	3.32
Lavoro familiare	1.35	2.38	2.48	2.16	2.22	2.21	1.50	2.09	2.22	2.18	2.40	1.37	2.29	2.40
Lavoro Tot	5.50	5.53	6.23	6.04	6.10	5.41	6.50	6.55	6.23	6.29	6.34	5.58	6.40	6.12
COMPOSIZIONE %														
Donne														
Lavoro Retribuito	26	29	33	39	34	31	47	44	32	36	36	30	44	32
Lavoro familiare	74	71	67	61	66	69	53	56	68	64	65	70	56	68
Lavoro Tot	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Uomini														
Lavoro Retribuito	73	56	56	63	52	59	73	70	63	65	59	73	63	57
Lavoro familiare	27	44	44	37	38	41	27	37	30	35	41	27	37	43
Lavoro Tot	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
FREQUENZA DI PARTECIPAZIONE														
Donne														
Lavoro Retribuito	28	29	35	37	34	29	45	57	35	36	32	31	40	32
Lavoro familiare	96	97	98	98	97	97	95	99	98	97	97	96	98	97
Uomini														
Lavoro Retribuito	53	43	46	48	49	44	59	70	52	52	43	52	52	44
Lavoro familiare	70	90	87	90	81	88	76	93	87	88	82	72	92	86

Tabella 2. **Tempo dedicato a lavoro retribuito e familiare dalla popolazione italiana tra i 20-74 anni (durata media espressa in ore e minuti, composizione e frequenza di partecipazione in %).**

Fonte: Eurostat. "How is the Time of Women and Men Distributed in Europe?". Statistics in Focus, 4 (2006).

Passando ora a considerare la sola popolazione occupata (tabella 3) si noti come:

- Le donne italiane risalgono dall'ultimo posto della classifica per collocarsi alla 6^a posizione per durata del tempo dedicato al lavoro retribuito: indirizzandovi mediamente 4h37.
- Gli uomini primeggiano per il minor coinvolgimento nel lavoro familiare: vi dedicano 1h10 al giorno, meno di quanto accade in tutto il resto dell'Europa.
- L'uomo continua a svolgere il tradizionale ruolo di *breadwinner*⁴⁵ e la donna ad essere la responsabile della gestione della vita domestica.
- Questo equilibrio diventa precario nel momento in cui la donna entra nel mercato del lavoro e si trova a dover conciliare ruoli diversi e crescenti carichi di lavoro con un contributo maschile inadeguato.
- I costi di questa divisione dei ruoli sono evidenziati nel confronto con gli altri Paesi: le lavoratrici italiane dormono meno che in tutti gli altri paesi europei, e si collocano al quart'ultimo posto per tempo dedicato alle attività di svago.

In sintesi si noti come nei paesi dell'Europa occidentale, le donne occupate riescano a contare su una quantità di tempo non “vincolato”, come si definisce quello libero dal lavoro, maggiore rispetto alle italiane: e ciò accade per molteplici ragioni quali l'effettiva possibilità di potere investire meno nel lavoro familiare avendo un supporto maggiore dalla controparte maschile, o per una minore durata del tempo di lavoro retribuito e, più frequentemente, per una minore durata quotidiana di entrambe le tipologie di lavoro.

Dall'analisi del quadro Italiano sulla ripartizione dei tempi di vita e di lavoro tra uomini e donne, si passa ora a verificare come e se questo disequilibrio sia in qualche modo arginato da strategie/strumenti ad hoc che organizzazioni (pubbliche e private) e governo mettono in atto.

	ITA	BE	EE	FI	FR	DK	LV	LT	PL	UK	SK	ES	SE	HU
DONNE														
Dormire	8.00	8.16	8.23	8.22	8.38	8.11	8.21	8.13	8.08	8.25	8.12	8.11	8.05	8.18
Pasti e cura	2.44	2.36	2.06	2.02	2.57	2.31	2.06	2.16	2.14	2.07	2.02	2.28	2.23	2.31
Lavoro totale	8.30	7.45	8.17	7.41	8.12	7.03	8.54	9.19	8.44	7.43	8.47	8.26	7.37	8.37
Lavoro retribuito	4.37	3.53	4.13	4.20	4.32	3.52	5.46	5.55	4.46	4.06	4.23	4.57	4.05	4.43
Lavoro familiare	3.53	3.52	4.04	3.21	3.40	3.11	3.08	3.24	3.58	3.28	4.24	3.29	3.32	3.54
Spostamenti	1.28	1.30	1.15	1.16	1.05	1.27	1.26	1.07	1.10	1.33	1.09	1.22	1.28	1.02
Tempo libero	3.18	3.53	3.59	4.39	3.08	4.48	3.13	3.05	3.43	4.21	3.50	3.33	4.27	3.42
UOMINI														
Dormire	7.59	8.01	8.22	8.12	8.24	8.00	8.16	8.08	7.59	8.11	8.06	8.15	7.52	8.08
Pasti e cura	2.52	2.35	2.11	1.55	2.58	2.21	2.08	2.33	2.14	1.55	2.07	2.31	2.05	2.30
Lavoro totale	7.22	7.18	7.20	7.31	7.37	6.57	8.07	8.10	8.30	7.36	7.44	7.31	7.40	7.34
Lavoro retribuito	6.12	5.03	5.00	5.32	5.44	5.05	6.41	6.31	6.10	5.42	5.20	6.11	5.14	5.25
Lavoro familiare	1.10	2.15	2.20	1.59	1.53	1.52	1.26	1.39	1.53	1.54	2.24	1.20	2.23	2.09
Spostamenti	1.40	1.43	1.20	1.17	1.10	1.31	1.31	1.17	1.15	1.36	1.14	1.23	1.32	1.10
Tempo libero	4.07	4.23	4.47	5.05	3.51	5.11	3.58	4.02	4.29	4.42	4.49	4.20	4.41	4.38

Tabella 3. **Uso del tempo della popolazione occupata (durata in ore e minuti).**

Fonte: Eurostat. “How is the Time of Women and Men Distributed in Europe?”. *Statistics in Focus*, 4 (2006).

⁴⁵ Con il termine di *breadwinner* si è soliti fare riferimento al membro della famiglia che porta a casa il reddito principale per il sostentamento dei suoi componenti.

Il grafico, che segue, illustra in dettaglio come le aziende collocate nei diversi Paesi europei ricorrano ad accordi di lavoro flessibile per supportare le esigenze dei propri lavoratori. In esso si noti come l'Italia, con un 48,8%, si colloca al di sotto della media europea che si afferma al 56,6%.

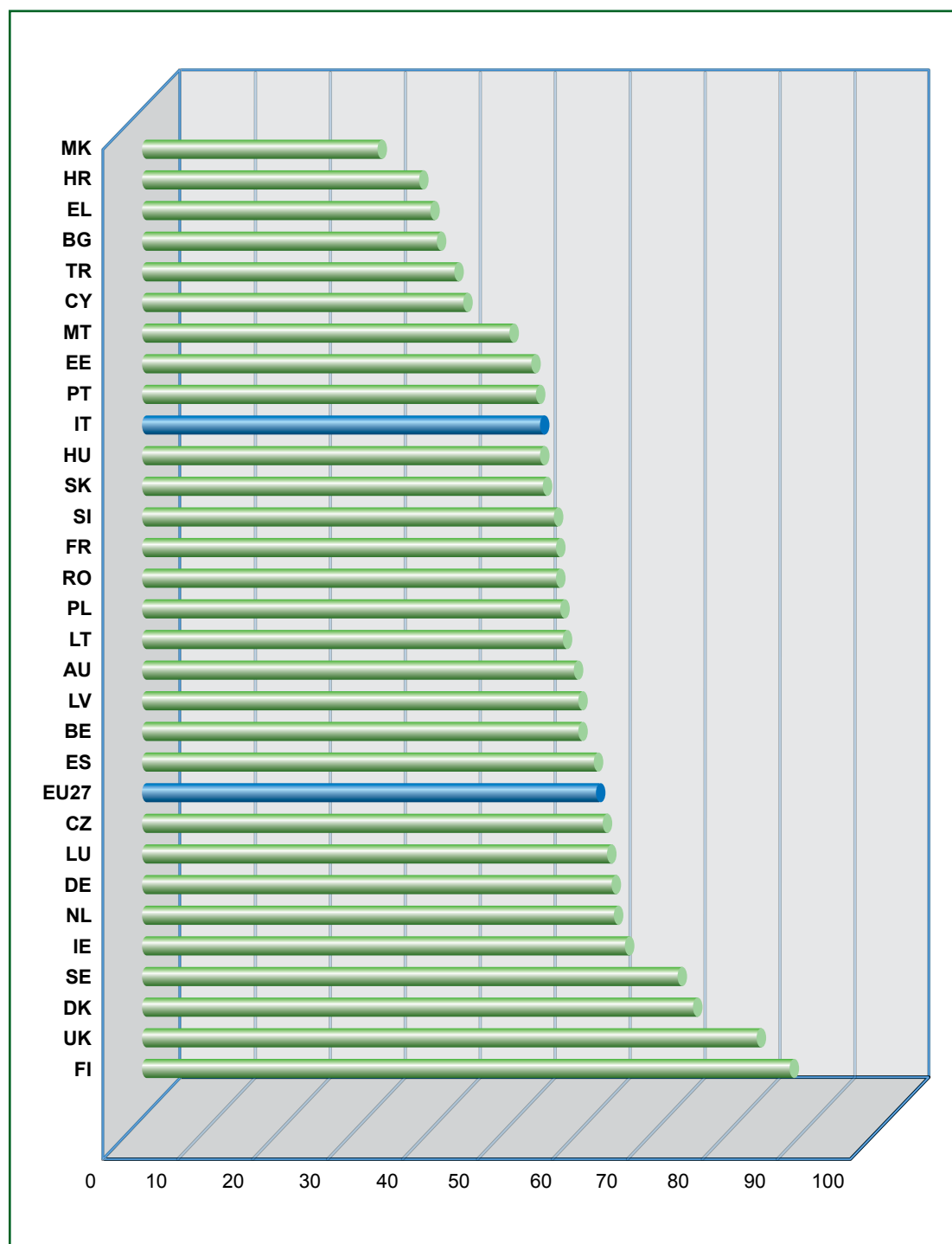


Grafico 1. Incidenza di accordi di lavoro flessibile per l'anno 2009.

Fonte: European Company Survey 2009.

Se la flessibilità lavorativa nel Paese pare non riesca a prendere una posizione di maggior forza, più positiva sembra essere la situazione per lo strumento del part-time.

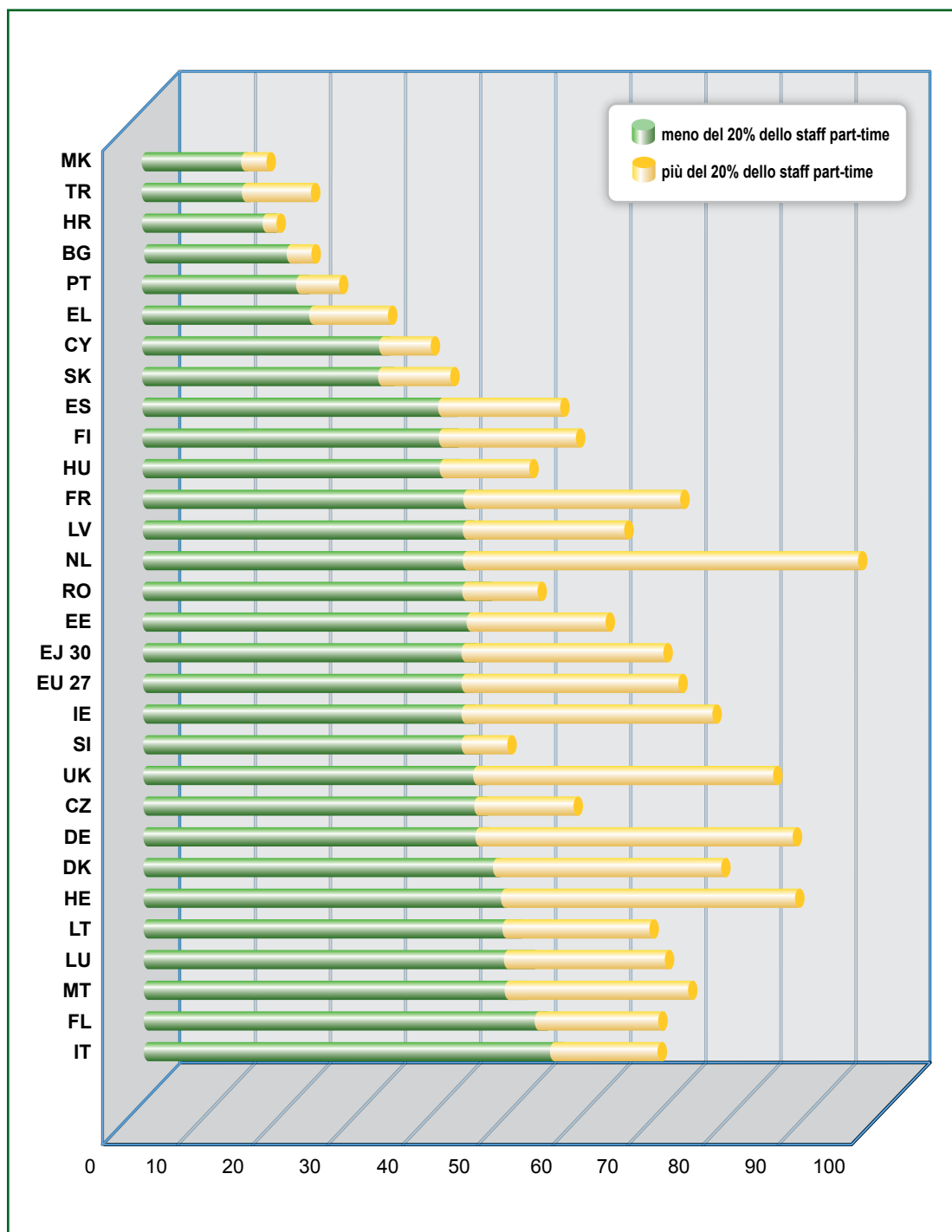


Grafico 2. **Organizzazioni applicanti lo strumento del part-time, per paese e % dei dipendenti part-time.**

Fonte: European Company Survey 2009.

Il part-time è infatti mediamente utilizzato in Italia, il 50 % delle organizzazioni vi ricorre per supportare un numero massimo di dipendenti che arriva fino al 20% del totale della popolazione aziendale, mentre circa il 15% vi ricorre per una maggior quantità di soggetti. Il dato totale si accosta alla media Europea, con una differenza nella ripartizione del risultato di dettaglio. Lo strumento nel resto d'Europa è esteso ad un maggior numero di dipendenti di quanto avvenga in Italia, come si evidenzia nel grafico 2. Ulteriormente, nel grafico 3 si veda anche come il part-time sia essenzialmente utilizzato, solo in casi rari per soggetti che richiedano competenze molto qualificate. Il dato complessivo europeo si attesta al 28% (opportunamente ripartito tra casi comuni, eccezionali e situazioni intermedie), mentre nel caso italiano si arriva con difficoltà al 15%.

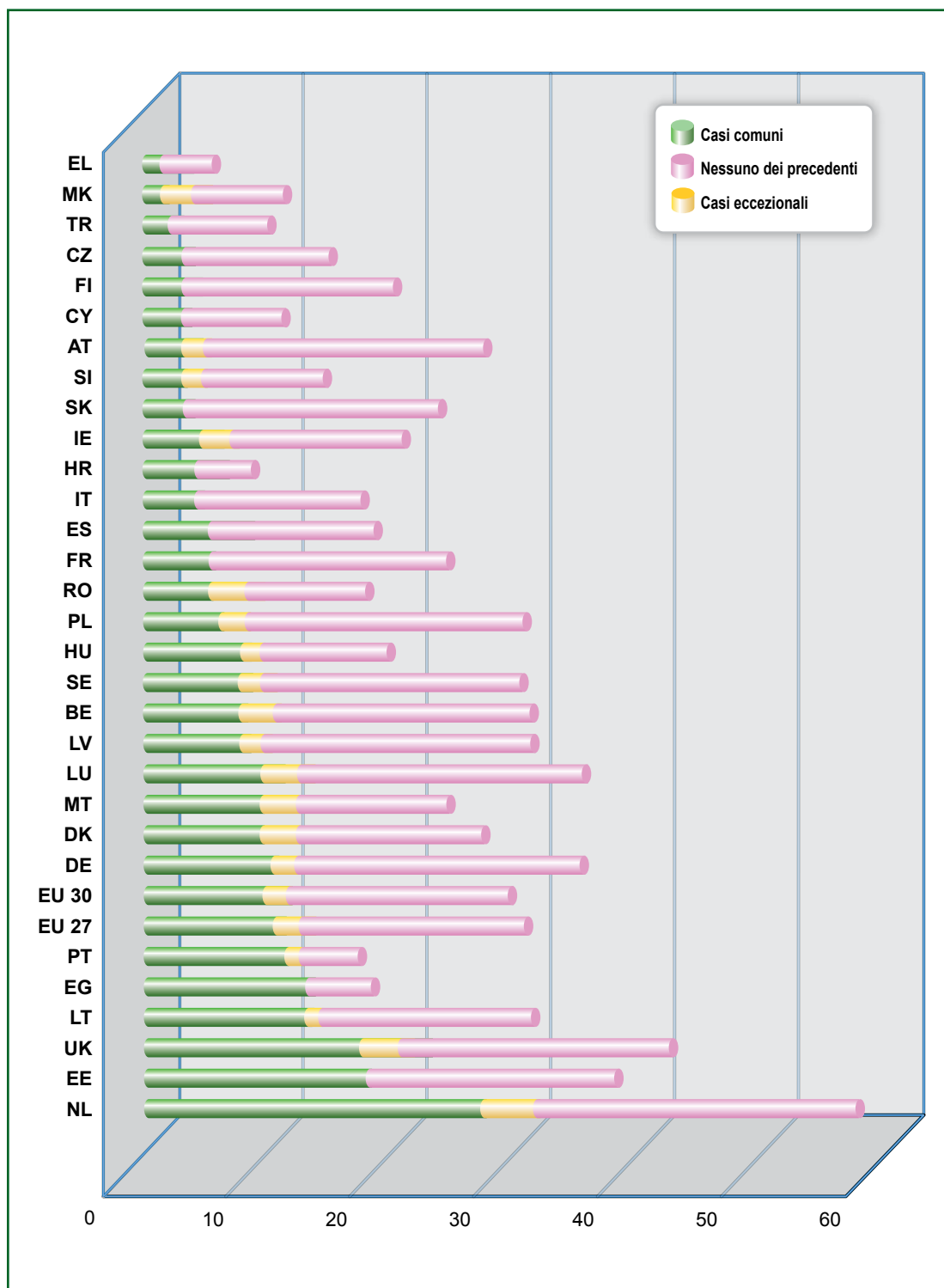


Grafico 3. Diffusione dello strumento del part-time in ruoli altamente qualificati.

Fonte: European Company Survey 2009.

Uno strumento, quindi, mediamente ben diffuso sul territorio italiano sembra essere limitato nell'uso, specie se coinvolti sono soggetti qualificati e in posizione di responsabilità. Questo dato pare confermare la tendenza culturale, comunemente diffusa, di ritenere il part-time come una scelta lavorativa in netta contraddizione con la realizzazione di una buona carriera, e solo in pochissimi casi si possono osservare esempi di lavoratori che riescono a conciliare le due esigenze. Accanto alla flessibilità oraria ed al part-time può essere di interesse verificare la diffusione di un altro strumento di agevolazione della cultura del bilanciamento vita privata e vita lavorativa, ovvero il tele-lavoro. Come si evince dal grafico seguente (Kotowska E., Matysiak A., Styrz M., 2010), la presenza del tele-lavoro è ancora, poco utilizzata dalla maggior parte dei Paesi Europei, infatti la media dei lavoratori che possono avvalersi di questo

strumento si attesta intorno all'8%, con un valore massimo del 18,7% della Repubblica Ceca. L'Italia si colloca nel fondo della graduatoria con un 3,9%.

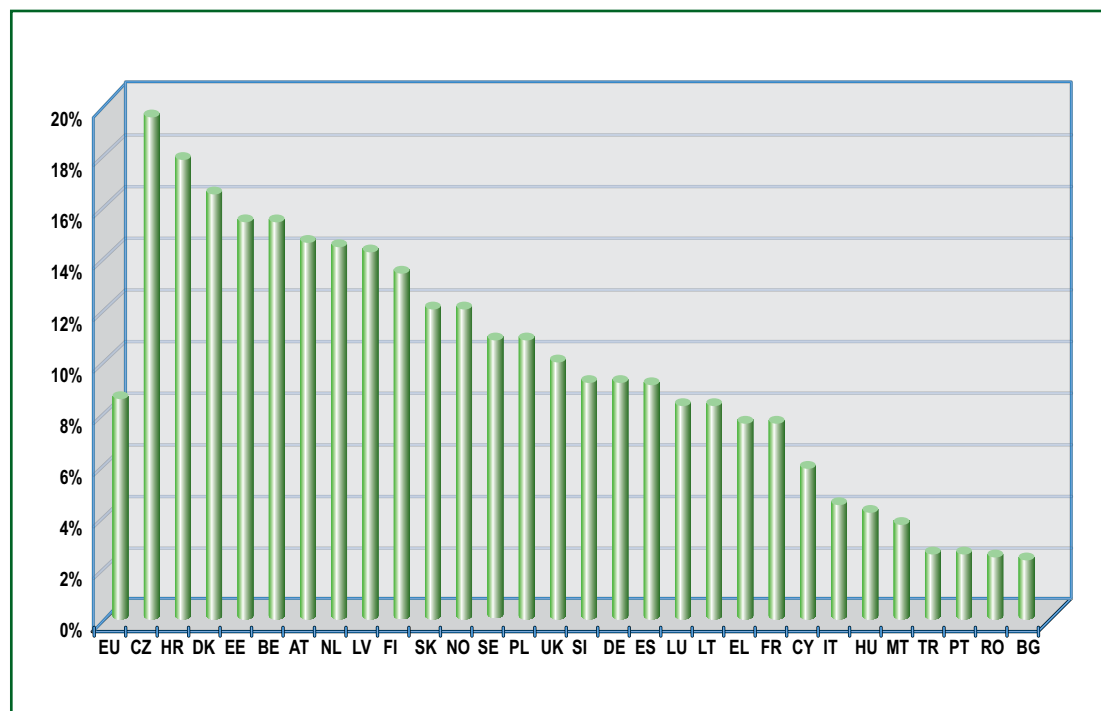


Grafico 4. Diffusione del tele-lavoro nei diversi stati Europei in termini %.

Fonte: Second European Quality of Life Survey, 2010.

Considerando la globalità dei dati sopra esposti, e monitorati in sede di Unione Europea, relativamente all'Italia, si può evincere, come in linea generale, le organizzazioni presenti sul territorio sembrano orientate a mantenere forme e modalità di lavoro tradizionali, e si avvicinano più lentamente a strumenti flessibili, che cerchino di andare in contro alle esigenze della forza lavoro.

Oltre a ciò è possibile completare il quadro, spostando l'attenzione dai comportamenti degli individui e delle organizzazioni in genere, a quelli statali, andando a verificare come e se il decisore pubblico sostenga le famiglie italiane. Dalle ultime informazioni che emergono dal Rapporto Famiglia 2009 si nota un dato critico per il paese: *“Per quanto riguarda la spesa sociale a favore della famiglia il confronto con gli altri Paesi Europei evidenzia un chiaro scarto a sfavore dell'Italia che nel 2005 spendeva per la funzione famiglia e bambini l'1,1% del Pil, rispetto al 2,5% della Francia e il 3,2% della Germania: poiché un punto del Pil, italiano vale 15,7 miliardi di euro (2008), colmare il divario rispetto alla Francia comporta una riallocazione di spesa pari a 22 miliardi di euro, il che rappresenta una cifra impegnativa.....”* (Donati P., 2010).

La situazione reale del bilanciamento vita privata-lavoro sembra essere così complessa e non priva di nodi nevralgici da sciogliere, soprattutto se si considera la congiuntura economica negativa che il Paese sta ora vivendo. Nel corso degli ultimi decenni anni la consapevolezza a questo riguardo è cresciuta gradualmente nel legislatore italiano che, a più riprese, ha cercato di normare la materia con diversi provvedimenti per colmare i gap esistenti. È però dagli inizi degli anni 2000 che l'interesse è divenuto più mirato. Infatti a fronte di una politica di supporto alla maternità, che risale agli anni '70 e che assicura alla donna un periodo di congedo di 5 mesi, in Italia le iniziative di bilanciamento vita privata-lavoro vengono portate alla attenzione del decisore pubblico essenzialmente con gli inizi del nuovo millennio. Le tappe principali di questo cammino vengono illustrate nella tabella che segue.

Normativa	Disposizioni
L. 6 /12/ 1971, n. 1044	Piano quinquennale per l'Istituzione di asili-nido comunali con il concorso dello Stato
L. 18/12/1973, n. 877	Definizione delle norme per la tutela del lavoro a domicilio
L. 10/4/1991, n. 125	Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro ovvero promozione dell'introduzione di pari responsabilità familiari e di bilanciamento tra vita lavorativa e familiare
L. 24/6/1997, n. 196, art. 13	Definizione dell'orario massimo di lavoro fissato a 40 ore
L. 28/8/1997, n. 285	Promozione di diritti e opportunità per l'infanzia e l'adolescenza con servizi socio-educativi per la prima infanzia
L. 27/11/1998, n. 409	Limitazione del lavoro straordinario
D.P.R. 8/3/1999, n. 70	Disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni a norma dell'art 4 comma 3, della L. 16/6/1998, n. 191
L. 5/2/1999, n. 25, art. 17	Disciplina del lavoro notturno per le donne in stato di gravidanza
D. Lgs. 25/2/2000, n. 61	Norme relative al rapporto di lavoro a tempo parziale, al quale viene riconosciuta uguale dignità rispetto al tempo pieno
L. 8/3/2000, n. 53	Norme di disciplina dei permessi parentali e del coordinamento dei tempi delle città
L. 8/11/2000, n. 328	Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali a favore di persone e famiglie
D. Lgs. 26/3/2001, n. 151	Testo unico sulla tutela e sostegno di maternità e paternità
L. 18/10/2001 n. 383, art.4	Agevolazioni fiscali per imprenditori che investano in servizi di assistenza negli asili nido
L. 28/12/2001, n. 448, art.70	Legge Finanziaria 2002, Istituzione di un fondo per gli asili nido presso Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali volto a finanziare asili nido comunali e micro nidi presso amministrazioni statali e enti pubblici nazionali
L.27/12/2002 n. 289, art.91	Legge Finanziaria 2003, istituzione di un Fondo di rotazione per il finanziamento dei datori di lavoro che realizzano, nei luoghi di lavoro, servizi di asilo nido e micro nidi
D. Lgs. 10/9/2003 n.276	Modifica alla normativa in tema di part-time volta a rendere più flessibile la durata della prestazione lavorativa
D.Lgs. 9 /7/ 2003, n. 216	Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro
DM 16/5/ 2003	Fondo di rotazione per il finanziamento in favore di datori di lavoro che realizzano, nei luoghi di lavoro, servizi di asilo nido e micro nidi
L. 24 /2/2006, n. 104	Modifica della disciplina normativa relativa alla tutela della maternità delle donne dirigenti, per cui la tutela previdenziale relativa alla maternità e della paternità è estesa alle lavoratrici e ai lavoratori appartenenti alla categoria dei dirigenti che prestano la loro opera alle dipendenze di datori di lavoro privati
L. 24 /12/2007, n. 247, art. 81, comma 1)	Previsione di incentivi e sgravi contribuiti mirati a favorire l'adozione di orari flessibili legati alla conciliazione tra lavoro e vita familiare e l'occupazione femminile
L. 22/12/2008 n. 203, art.2, comma 6)	Legge Finanziaria 2009, Proroga della detrazione Irpef sulle spese documentate per le rette di frequenza degli asili nido: 19% del totale fino a 632 euro per ciascun figlio
D.P.R. 22/12/1986 n. 917 aggiornato all' 1/01/2008, art.51	Testo Unico sulle imposte di reddito - Determinazione del reddito di lavoro dipendente Comma 2) – f bis) le somme erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per frequenza di asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 13, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari
Legge 18 giugno 2009, n. 69, art. 38	Modifica dell'articolo 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53
D.Lgs 25 gennaio 2010, n. 5	Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego
D.L. 31maggio 2010, n. 71, art. 53	Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica

Tabella 4. Tappe principali della normativa italiana in tema di bilanciamento vita privata-lavoro.

Tra le normative introdotte più di recente, assume particolare rilievo il Decreto legislativo n.5 del 25 gennaio 2010, che modifica il decreto legislativo n. 198 dell'11 aprile 2006 e recepisce la direttiva 2006/54/CE del Parlamento europeo. Si tratta di un testo normativo che stabilisce precise responsabilità in materia di parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego; introduce infatti severe sanzioni per i soggetti che violino tali principi, pari a 50.000 euro o all'arresto fino a sei mesi⁴⁶.

Una particolare attenzione ed una trattazione approfondita deve essere dedicata alla legge 53 del 2000⁴⁷ che, contestualmente al recepimento della direttiva 96/34/CE in tema di congedi parentali, introduce una riorganizzazione degli strumenti a disposizione dei lavoratori in tema di gestione della vita familiare.

Nel dettaglio la legge 53/2000 si struttura sulla base di tre assi fondamentali:

1. Diffusione di nuovi modelli culturali e lotta agli stereotipi di genere. Il focus è sulla famiglia con attenzione alle pari opportunità, favorendo una reale distribuzione tra i genitori dei compiti di cura dei figli, con un sistema più comprensivo di quanto non fosse in precedenza, che rende possibile un migliore bilanciamento dei tempi di lavoro e vita privata.
2. Introduzione dei tempi delle città attraverso il richiamo agli enti locali ad esercitare sul territorio funzioni che contribuiscano all'equilibrio dei tempi di vita e di lavoro delle persone e delle famiglie;
3. Sensibilizzazione delle imprese e delle parti sociali orientate alla sperimentazione di azioni positive ad hoc.

Al lavoratore vengono riconosciuti permessi per la cura dei figli così come per fini formativi. Alle regioni viene attribuito il compito di emanare regole ad hoc per la regolamentazione degli orari degli esercizi commerciali, dei servizi pubblici e degli uffici periferici delle P.A.; ancora si chiede ai comuni con più di 30.000 abitanti di realizzare dei piani territoriali degli orari e si dispone che gli orari di apertura al pubblico dei servizi delle P.A. tengano conto delle esigenze della popolazione. Queste misure mostrano come lo spirito del legislatore sia quello di dare una rinnovata dignità alle esigenze del lavoratore, includendovi necessità famigliari, formative e solidaristiche (art 27). Si nota un interesse per favorire la fruibilità del tempo libero da parte del lavoratore più che una sottolineatura dell'importanza del reddito.

Molto significativo ai fini della ricerca è l'art. 9⁴⁸ interamente dedicato al tema di interesse:

Al fine di promuovere e incentivare azioni volte a conciliare tempi di vita e tempi di lavoro, nell'ambito del Fondo per le politiche per la famiglia di cui all'articolo 19 del decreto-legge 4 luglio 2006, n. 223, convertito, con modificazioni, dalla legge 4 agosto 2006, n. 248, è destinata annualmente una quota individuata con decreto del Presidente del Consiglio dei ministri o del Ministro delegato alle politiche per la famiglia, al fine di erogare contributi in favore di datori di lavoro privati, ivi comprese le imprese collettive, iscritti in pubblici registri, di aziende sanitarie locali, di aziende ospedaliere e di aziende ospedaliere universitarie i quali attuino accordi contrattuali che prevedano le seguenti tipologie di azione positiva.

- a. *progetti articolati per consentire alle lavoratrici e ai lavoratori di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, quali part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, banca delle ore, orario flessibile*

⁴⁶ Dlgs 5/10.

⁴⁷ 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 della città".

⁴⁸ Come modificato da legge 18 giugno 2009, n. 69.

in entrata o in uscita, sui turni e su sedi diverse, orario concentrato, con specifico interesse per i progetti che prevedano di applicare, in aggiunta alle misure di flessibilità, sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati;

b. programmi ed azioni volti a favorire il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo un periodo di congedo parentale o per motivi comunque legati ad esigenze di conciliazione;

c. progetti che, anche attraverso l'attivazione di reti tra enti territoriali, aziende e parti sociali, promuovano interventi e servizi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione dei lavoratori. Tali progetti possono essere presentati anche da consorzi o associazioni di imprese, ivi comprese quelle temporanee, costituite o costituende, che insistono sullo stesso territorio, e possono prevedere la partecipazione degli enti locali anche nell'ambito dei piani per l'armonizzazione dei tempi delle città.

Lo spirito che alimenta l'art. 9 è la convinzione che sia necessario dare alle aziende la possibilità di implementare al loro interno, finanziandone i costi per periodi di tempo definiti, strumenti organizzativi che coniughino le esigenze economiche con i bisogni personali dei lavoratori. Queste proposte assumono la connotazione di azioni positive, in quanto rivolte a supportare quei soggetti che si trovino in situazioni di difficoltà e svantaggio perchè vivono un doppio ruolo di caregiver e breadwinner, condizione che si dimostra alquanto difficoltosa se si guarda il tutto in ottica di genere, come chiaramente evidenziato dalle tabelle seguenti.

Ruolo in Famiglia	Uomini					Donne				
Età	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale
Single	393	556	348	152	1.448	202	282	245	131	860
Monogenitore	7	29	61	40	137	76	248	276	100	700
Coniuge/convivente senza figli	470	549	369	349	1.738	489	385	298	241	1.412
Coniuge/convivente con figli	834	2.727	2.655	1.005	7.222	751	1.867	1.475	374	4.467
Altro	95	90	60	21	266	51	41	32	22	146
Totale	1.799	3.952	3.493	1.567	10.810	1.570	2.822	2.325	869	7.586

Tabella 5. **Persone occupate tra i 25-64 anni classificate per sesso, classe di età e ruolo nella famiglia. Media 2008 (in migliaia).**

Fonte: Istat, Forze di Lavoro. Pubblicazione 2009 su base dati 2008.

Numero di Figli	Uomini					Donne				
Età	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale	25-34	35-44	45-54	55-64	Totale
Con un figlio	543	1.036	907	488	2.973	490	721	618	218	2.048
Con due figli	254	1.396	1.375	412	3.437	234	967	710	130	2.041
Con tre o più figli	38	295	373	106	812	27	180	146	26	378
Altro	95	90	60	21	266	51	41	32	22	146
Totale	834	2.727	2.655	1.005	7.222	751	1.867	1.475	374	4.467

Tabella 6. **Coniugi o conviventi di 25-64 anni occupati con figli classificati per sesso ed età.**

Fonte: Istat, Forze di Lavoro. Pubblicazione 2009 su base dati 2008.

Le azioni positive proposte devono essere supportate dalle organizzazioni sindacali dell'azienda o presenti sul territorio dove questa ha sede. Questo approccio vuole fare sì che le iniziative siano progettate sulla base delle esigenze reali dei lavoratori e che vi sia un effetto "rete" che coinvolga anche le categorie sindacali. Le azioni sono finanziate da un fondo ad hoc gestito dal Dipartimento per le Politiche della Famiglia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri. Essendo una norma sperimentale è passata attraverso diverse revisioni volte ad adattarla agli eventuali cambiamenti del contesto di riferimento, e ai bisogni ad esso collegati.

Ad oggi le azioni finanziabili sono di due categorie: quelle delle aziende per i lavoratori e quelle per i soggetti autonomi. Le aziende possono sperimentare per i propri lavoratori essenzialmente sistemi di flessibilità; programmi di formazione (per reinserire lavoratori che rientrano dopo periodi di congedo di almeno 60 giorni); servizi studiati sulla base dei bisogni dei lavoratori (consente la sperimentazione a soggetti che hanno esigenze diverse dalla cura dei figli, come la cura di persone disabili, anziani ecc.). A breve questi servizi potranno essere implementati anche da datori di lavoro consociati per promuovere la nascita di reti territoriali che hanno la potenzialità di diminuire i costi, e ampliare i beneficiari. Ai lavoratori autonomi, ai liberi professionisti, ai titolari di impresa si dà la possibilità di farsi sostituire in modo totale o parziale nello svolgimento delle proprie mansioni da soggetti in possesso dei requisiti professionali richiesti. La norma è ormai attiva da alcuni anni e permette di fare alcune riflessioni relative all'interesse dimostrato da parte delle aziende per le tematiche dell'equilibrio vita privata-lavoro e per le possibili azioni positive che possono essere implementate. Si noti anche come nel corso degli anni vi sia un graduale aumento dei soggetti che hanno presentato progetti, e si sono incrementate le risorse dedicate.

Anno	N' progetti presentati	N' progetti approvati	% di successo	Finanziamento
2001	34	13	38,24%	€ 432.613,80
2002	86	39	45,35%	€ 4.360.627,23
2003	94	47	50%	€ 3.216.700,21
2004	128	67	52,34%	€ 2.272.724,57
2005	157	52	33,12%	€ 3.962.459,41
2006	205	99	48,29%	€ 6.288.549,44
2007	232	142	61,21%	€ 8.702.702,27
2008	288	225	78%	€ 13.617.839,79
Totale	1.224	684	50,82%	€42. 854.216,72

Tabella 7. **Andamento delle azioni positive negli anni 2001-2008.**

Fonte: Ernst & Young, 2006; MPLS DG Impiego Div IV; Dipartimento politiche per la famiglia, 2006; PCM – Dipartimento delle politiche per la Famiglia, 2010.

Negli ultimi due anni si constata un crescente interesse da parte del mondo del lavoro autonomo per le azioni di sostituzione legate alla genitorialità, che riguardano il 38,3% e il 42,2% del totale; un certo interesse è suscitato anche dalle misure di flessibilità (lettera A), anche se tra il 2007 e 2008 c'è stato un calo complessivo dell'11,2%, forse imputabile alla difficoltà, in periodo di crisi, di avere una riduzione del reddito. Si segnala anche un incremento delle azioni rivolte alla attivazione di servizi (lettera D).

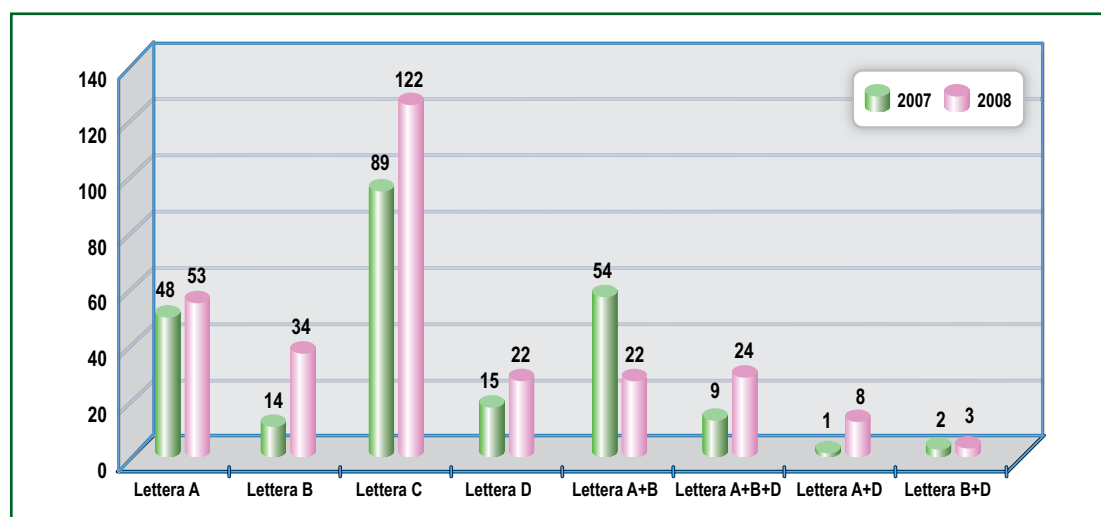


Grafico 5. **Distribuzione del numero di progetti per tipologia negli anni 2007-2008.**

Fonte: Elaborazioni Isfol su dati del Dipartimento Politiche per la famiglia.

Per ciò che concerne la distribuzione geografica dei progetti presentati si segnala una buona proattività delle seguenti regioni: Emilia Romagna, Piemonte, Lombardia; e la provincia di Mantova. Per quanto concerne la ripartizione dei finanziamenti constatiamo che essi tendono a favorire i progetti misti (formazione, flessibilità e servizi), ovvero volti ad unire più tipologie di interventi.

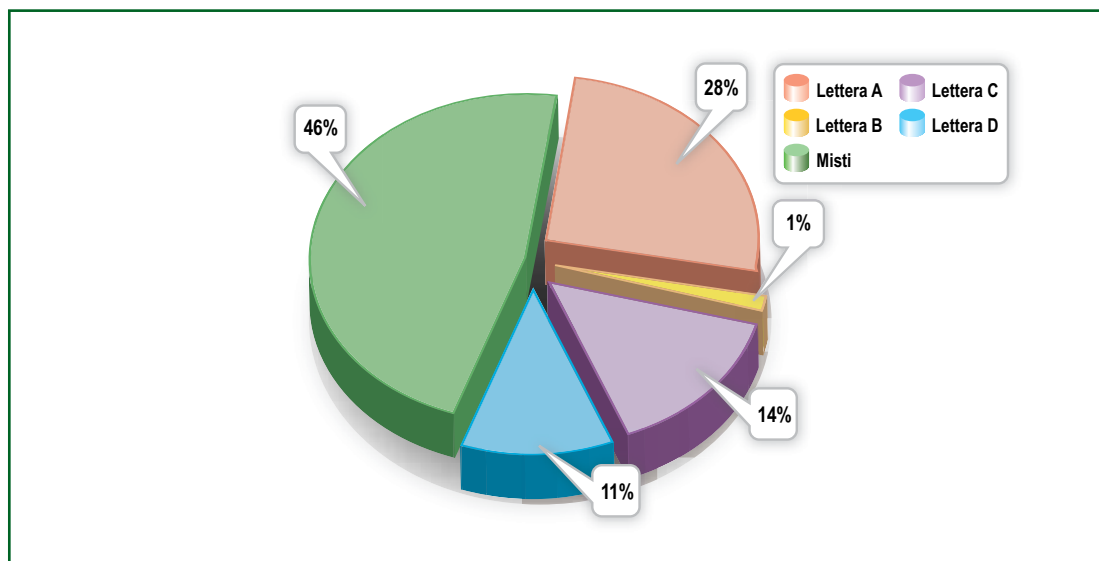


Grafico 6. **Ripartizione finanziamenti per tipologia progettuale nell'anno 2008.**

Fonte: F. Pelaia, 2010, pag 8. Elaborazione Dipartimento Politiche per la Famiglia.

Interessante è il dato che per tutte le categorie di azione di cui all'art 9. i beneficiari per eccellenza sono quasi esclusivamente le donne:

- Lettera A: 71%
- Lettera B: 100%
- Lettera C: 89%
- Lettera D: 80%
- Misti: 84%

Recente ed interessante iniziativa è la manovra finanziaria 2010 varata al 31 maggio. Particolarmente importante per il tema del bilanciamento vita-lavoro è l'art 53 della stessa con cui il governo incentiva le aziende ad attuare procedure che supportino concretamente delle azioni propositive a favore dei dipendenti.

L'articolo in questione proroga per l'anno 2011 l'applicazione di un regime fiscale e contributivo agevolato per le somme erogate ai lavoratori dipendenti del settore privati, in attuazione di quanto previsto da accordi o contratti collettivi territoriali e aziendali e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione, efficienza organizzativa, collegate ai risultati riferiti all'andamento economico o agli utili dell'impresa e di ogni altro elemento rilevate ai fini del miglioramento della competitività aziendale. Nei dettagli il regime agevolato prevede, per l'anno 2011, l'assoggettamento di tali somme ad una imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle addizionali regionali e comunali, nel limite di 6.000 euro lordi per i titolari di reddito da lavoro dipendente non superiore ai 40.000 euro (art. 53, comma 1). Inoltre la norma, al comma 2 prevede che il regime agevolato consiste, nel periodo 1° gennaio -31 dicembre 2011, nello sgravio dei contributi dovuti dal lavoratore e dal datore di lavoro nei limiti delle risorse stanziare a tal fine ai sensi dell'ultimo periodo dell'art. 1, comma 68 della legge 24 dicembre 2007, n. 247, ovvero nel limite di spesa di 650 milioni di euro annui. Infine il comma 3 dell'art. 53 affida al Governo, sentite le parti sociali, la determinazione del sostegno fiscale e contributivo disposto dalle predette norme entro il 31 dicembre 2010.

La norma che si pone in linea di continuità con altri interventi a partire dal d. l. n. 93/2008 (recanti disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie e convertito con modificazioni, dalla legge 24 luglio 2008, n. 126)⁴⁹ che prevedeva in via transitoria per il periodo luglio-dicembre 2008, un regime agevolato in favore dei lavoratori dipendenti del settore privato e che nell'anno 2007 avevano realizzato un reddito annuo per lavoro dipendente non superiore a 30.000 euro, sino al d.l. n. 185/2008 per il periodo 1° gennaio 2009-31 dicembre 2010 per arrivare alle previsioni della legge n. 191 del 23 dicembre 2009, cd. Finanziaria 2010⁵⁰.

La manovra si pone in linea con quanto previsto nel Piano Italia 2020 promosso dal Ministro del lavoro, Maurizio Sacconi, e dal Ministro per le Pari Opportunità, Mara Carfagna. Come ribadito in diverse occasioni dalla Consigliera Nazionale di Parità, Alessandra Servidori, l'applicazione e l'utilizzo di questo provvedimento rappresenta lo strumento per promuovere flessibilità organizzativa che si traduce in maggior e miglior bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro che in buona sostanza consentirà alle aziende, ai lavoratori e alle lavoratrici di essere maggiormente produttivi e di concorrere così al buon andamento dell'impresa. Al fine di supportare l'occupazione femminile è necessario, infatti, incentivare delle procedure e delle prassi virtuose attraverso la sperimentazione di strumenti flessibili per sostenere le donne nel mercato del lavoro.

Ultima in ordine di tempo è la recentissima proposta di legge sul congedo obbligatorio per il lavoratore neopapà. È stata presentata alla Camera una proposta bipartisan sul congedo parentale che prevede quattro giorni di congedo obbligatori a stipendio pieno⁵¹. Il progetto di legge porterebbe l'Italia ad adeguarsi al resto d'Europa sul tema del congedo di paternità ed andrebbe a modificare il d.lgs. 26 marzo 2001, n. 151 *"Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità"*, istituendo, il congedo di paternità obbligatorio. I progetti all'esame del Parlamento, in realtà sono due, uno su proposta della parlamentare PD, Alessia Mosca e l'altro, su proposta del parlamentare PDL, Barbara Saltamarini. Entrambe mirano ad introdurre l'obbligo per il padre lavoratore di astenersi dal lavoro per un periodo di quattro giorni, entro tre mesi dalla nascita del figlio. L'indennità prevista per il periodo, pari al 100 per cento della retribuzione, è posta a carico del datore di lavoro, ovvero del sistema previdenziale di appartenenza nel caso di lavoratore autonomo.

I provvedimenti indicati sono in linea con le nuove proposte europee ed in modo particolare con la nuova direttiva 2010/41/ UE approvata lo scorso 7 luglio sull'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la direttiva 86/613/CEE del Consiglio. Il nuovo provvedimento in sintesi si pone l'obiettivo di migliorare la protezione sociale dei diritti delle donne sul mercato del lavoro, rafforzando l'imprenditorialità femminile. Tra le diverse disposizioni si prevede che: le lavoratrici autonome, le mogli o le partner di lavoratori autonomi, possano beneficiare di un congedo di maternità che consenta loro un'interruzione dall'attività per almeno 14 settimane. Che i coniugi o i partner dei lavoratori autonomi abbiano diritto ad una assistenza sociale autonoma, se il lavoratore autonomo beneficia di un sistema di assistenza sociale.

⁴⁹ L'articolo 2, comma 156 della legge finanziaria, ha prorogato per l'anno 2010 la normativa di cui all'art. 2, comma 1, l. n. 126/2008 con cui al sala-rio di rendimento e produttività nel settore privato per i redditi da lavoro dipendente fino a 35 mila euro nel 2009, sino ad un limite massimo di 6 mila euro, si applica la tassazione al 10%. È previsto, inoltre, un intervento sulla riduzione dell'Irpef e relative addizionali del trattamento economico accessorio del personale del comparto sicurezza, difesa e soccorso pubblico, con lo stanziamento a copertura dello stesso importo di 60 milioni (già pre-visto per il 2009) anche per il 2010 e con la previsione della fruizione dell'agevolazione, anche per il 2010, per i soggetti con reddito complessivo di lavoro dipendente non superiore a 35 mila euro.

⁵⁰ Sul punto e per approfondimenti sugli interventi legislativi in materia di regime fiscale e contributivo agevolato si legga R. Caragnano, *Detrazione fiscale sui premi di risultato previsti dalla contrattazione collettiva*, in *Bollettino Adapt* n. 15 del 5 maggio 2008, Id., *Sgravio contributivo per incentivare la produttività di secondo livello: nuovo regime dal 1° gennaio 2008*, in DRI, 2008 n. 4, Id., *Sgravi contributivi per la contrattazione di secondo livello* in M. Tiraboschi (a cura di), *Le misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro, La riforma del lavoro pubblico e privato e il nuovo Welfare*, Giuffrè, Milano, 2008.

⁵¹ Per informazioni: http://www.corriere.it/cronache/10_giugno_14/salvia-paternita-congedo_f8ced580-7775-11df-9d1c-00144f02aabe.shtml

1.4.2 L'approccio family friendly

Una particolare menzione, all'interno della presente ricerca, deve essere fatta per quello che è oggi uno degli attori principali del tema del bilanciamento vita privata-lavoro, ovvero la famiglia italiana.

Si cercherà quindi nelle pagine seguenti, basandosi sulla fotografia scattata dal Rapporto Famiglia 2009, arrivato ormai alla sua undicesima edizione, di delinearne le caratteristiche peculiari e i bisogni primari.

Lo studio citato pone in luce come la famiglia italiana nel corso degli ultimi '50 anni si sia notevolmente modificata, non solo nella sua composizione, ma anche nella sua percezione. Se infatti, nell'immediato dopoguerra si assiste ad un vero e proprio baby-boom, con un elevato tasso di nascite, a partire già da metà degli anni '60, si è notato un lento e progressivo declino della natalità. Con la fine degli anni '60 poi la situazione peggiora ulteriormente.

In parallelo la classe politica si è impegnata gradualmente ad aumentare la spesa pubblica, non però a sostegno delle famiglie, bensì per supportare una economia che era in crisi, ponendo così sulle spalle delle famiglie il costo dei figli.

È, infatti, comunemente noto il dato che ogni bimbo nasca oggi con un debito verso lo Stato di 25.000 euro. Nel corso degli anni, lo Stato ha seguito a porre sempre più a carico di una grande risorsa sociale come la famiglia il costo dei figli, e così dagli anni '70 in poi molti bambini non sarebbero mai nati perché ritenuti troppo onerosi.

Il rischio insito nel permanere di una situazione come quella descritta è decisamente molto alto, se si considera che uno scarso tasso di nascite non è solo fonte di mancate ricadute positive per la famiglia di appartenenza (intese come espressione di bisogni emotivi precisi e simbolo di continuità della famiglia), ma anche per la società nella sua interezza (i figli sono, infatti, sinonimo di investimento nel futuro e nel riconoscimento dell'importanza del valore della vita umana).

Al presente stato non giova il "circolo vizioso" (P. Donati, 2010) in cui spesso cadono i soggetti che si occupano del tema, e che accostano l'idea di supporto dei costi dei figli a quella di lotta alle disuguaglianze sociali e alla povertà. La diretta conseguenza di tale posizione è che la famiglia diviene un soggetto di discussione solo se versante in condizioni di disagio, senza pensare ad altre situazioni forse della stessa gravità in cui gli individui adulti, ad esempio, "preferiscono" non formare una famiglia perché nella impossibilità di gestirne i costi, o se la creano decidono di rimandare la scelta ad una età più avanzata rispetto a quanto avveniva in passato a causa della parziale carenza di quegli strumenti e sicurezze necessarie.

Se si vuole prendere le distanze da tale approccio diviene importante e necessario ripensare le politiche familiari differenziandole per scopi e quindi considerando interventi per i soggetti poveri, come anche per quelli nati in condizioni di normalità. E ancora bisogna superare il concetto di costo dei figli per avvicinarsi a quello di investimento, che assume valore specie se considerato in ottica relazionale. Le forme di supporto devono essere pensate per le diverse tipologie di famiglie presenti nel paese (tabella 8).

Tipologia familiare	Sub totale	Totale
Famiglia con un solo componente fino a 65 anni	13,49%	
Famiglia con un solo componente con più di 65 anni	13,14%	
Famiglia con un solo componente		26,63%
Coppia senza figli (con donna fino a 54 anni)	6,77%	
Coppia senza figli (con donna con più di 54 anni)	14,66%	
Coppia senza figli in totale		21,34%
Coppia con figli (con tutti i figli fino a 18 anni)	20,59%	
Coppia con figli (con tutti i figli fino a 18 anni)	4,66%	
Coppia con figli (con figli al di sopra e al di sotto dei 18 anni)	14,64%	
Coppia con figli in totale		39,89%
Famiglia con un solo genitore (con tutti i figli fino a 18 anni)	2,39%	
Famiglia con un solo genitore (con figli al di sopra e al di sotto dei 18 anni)	0,42%	
Famiglia con un solo genitore (con tutti i figli al di sopra dei 18 anni)	5,97%	
Famiglia con un solo genitore in totale		8,78%
Famiglie senza nuclei (escluse persone sole)	2,04%	2,04%
Famiglie con più nuclei	1,22%	1,22%
Totale	100%	100%

Tabella 8. **Tipologie familiari.**

Fonte: Indagine Cisf 2009.

Riassumendo le famiglie si dividono nelle seguenti categorie:

- 39,89% coppie con figli.
- 25% persone sole.
- 20% coppie senza figli.
- 9% persone che vivono con un solo genitore.
- Il rimanente 7% vive in strutture familiari marginali.

Nella lettura dei dati sopra indicati è rilevante tenere altresì presenti le differenze geografiche delle famiglie che si possono sintetizzare come segue:

- Una prevalenza di famiglie con figli nelle regioni del Sud e nelle isole.
- Le famiglie con un solo genitore sono maggiormente caratteristiche delle aree del Nord e del Centro.
- Le famiglie anziane sono particolarmente presenti nelle aree del Nord Ovest;
- Le famiglie monocomponente sono più presenti nelle grandi città con più di 250.000 abitanti;
- Le famiglie con figli sono più presenti nei piccoli comuni.

Se come detto si vogliono realizzare reali interventi a favore di tutte le tipologie di famiglia, con le rispettive caratteristiche e peculiarità, la cultura del bilanciamento vita-lavoro può forse venire in aiuto ed essere uno dei possibili strumenti a condizione che si cerchi realmente di capire le esigenze delle famiglie, riconoscendo il loro ruolo e quel valore aggiunto che rappresentano per la società, che da solo giustifica non solo una azione positiva di supporto, ma anche una collaborazione reciproca dei diversi attori sociali tesa a creare una società che sia realmente “family friendly”.

La soluzione, a mio avviso, va cercata nella direzione di uno sviluppo sostenibile – sostenibile non solo per il mondo economico e del lavoro, ma anche per la famiglia – che è un progetto di qualità di vita. Ciò significa che le misure di conciliazione debbono essere intese non già come forme di assistenza, di benevolenza, o anche come diritti politici (alla stregua degli entitlements di welfare state) nei confronti dei lavoratori, ma piuttosto come un modello di sviluppo socioeconomico che si rivolge sia ai lavoratori sia a coloro che utilizzano i prodotti del lavoro, e invero riguarda tutti gli stakeholder della produzione di beni e servizi. La stessa famiglia deve essere considerata uno stakeholder dell'impresa. Questa strategia richiede politiche di conciliazione che siano intese come interventi capaci di realizzare una nuova relazionalità reciprocamente sussidiaria fra lavoro e famiglia. Una sussidiarietà che attribuisca la dignità che compete sia alla famiglia sia al lavoro e che armonizzi i loro contributi specifici allo sviluppo civile della società. Ciò implica riconoscere le funzioni sociali della famiglia come insostituibili e come prioritarie dal punto di vista esistenziale. (Pier Paolo Donati, 2010).

Siamo qui di fronte ad un nuovo approccio al tema del bilanciamento vita-lavoro che vuole essere strategico, e tessere una rete di relazioni virtuose tra tutti quei soggetti sociali che possono dare un contributo positivo al benessere delle famiglie italiane. Elemento questo di grande importanza per garantire solidità a questa istituzione oggi così fragile e in pericolo.

La famiglia dovrebbe essere, dunque vista come un vero capitale sociale, che non è slegato o opposto alle esigenze del mercato del lavoro, ma al contrario può essere fonte di valore. Per favorire questo approccio si rende necessario adottare criteri di sussidiarietà intesa sia in senso verticale (legislazione che promuove e incentiva politiche dei tempi e introduce agevolazioni verso le aziende virtuose), che orizzontale (collaborazione diretta tra aziende, famiglie e territorio). A tale riguardo è interessante citare a titolo di esempio il tema dei contratti relazionali ovvero ciò che il Prof. Donati definisce essere come una nuova forma di contrattualizzazione volta a comprendere le diverse logiche sociali ed a fare divenire la cura familiare assieme a quelle monetarie e previdenziali, un fattore della funzione obiettivo dei contratti di lavoro (Donati, 2009).

Forte di tale consapevolezza il presente rapporto di ricerca cercherà di mettere in luce dei comportamenti positivi posti in essere da organizzazioni pubbliche e private, che mirino a dare il proprio contributo a questo “patto” tra stakeholder a sostegno della famiglia.

1.5 Le iniziative del Ministero del lavoro, dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di parità e del Dipartimento delle pari opportunità presso la Presidenza del consiglio dei ministri

Si è già in parte messo in luce come, soprattutto negli ultimi anni, la questione del bilanciamento vita privata e vita lavorativa sia divenuta in modo crescente elemento centrale di discussione degli organi ministeriali e governativi competenti: Ministero del lavoro e delle politiche sociali, Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità e Dipartimento delle pari opportunità. A riguardo può risultare, quindi, interessante concentrare l'attenzione sulle principali azioni poste in essere dai citati soggetti istituzionali a favore della famiglia, delle persone che la compongono e del loro benessere.

Relativamente al primo è di fondamentale importanza la posizione assunta a riguardo nel Libro bianco sul futuro del modello sociale. "La vita buona nella società attiva", presentato dal Ministro Maurizio Sacconi nel maggio 2009, che afferma:

"Il primo valore che ci deve guidare in questa sfida è la centralità della persona, in sé e nelle sue proiezioni relazionali: la famiglia, quale luogo delle relazioni affettive; il lavoro, quale espressione di un progetto di vita; la comunità e il territorio, quali ambiti di relazioni solidali"... "Le politiche di Welfare devono favorire la famiglia, sostenere le giovani coppie, porre in essere interventi specifici atti promuovere la maternità e la paternità e la possibilità di conciliazione tra ciclo di vita della famiglia, tempi di cura e impegno lavorativo...". (Libro Bianco, pagg. 6 e 52. 2009).

Si riconosce dunque l'importanza centrale di un approccio family friendly dove il patrimonio relazionale viene visto come fonte di ricchezza e di diritti inalienabili. La famiglia ed il lavoro, che diviene strumento di autorealizzazione personale, non sono intesi come antitetici ma al contrario come realtà capaci di arricchirsi vicendevolmente. Per questo motivo devono essere messi in campo tutti gli strumenti e le strategie affinché ciò si realizzi. Le politiche di welfare (qui inteso in modo molto innovativo e in contrapposizione a ciò che il prof. Donati definisce come workfare ovvero un sistema in cui l'individuo è solo funzionale al lavoro) divengono così un supporto concreto per le esigenze in primo luogo dei giovani e delle loro famiglie. Questo vuole essere un impegno formale dato che è solo tramite un rinnovato modello sociale, volto a garantire la possibilità di piena realizzazione delle persone, che si può rinforzare la fiducia nel futuro, oggi più che mai in discussione. Nasce così un welfare che è più che mai delle opportunità e delle responsabilità, rivolto alla persona nella sua globalità. Tale approccio racchiude in sé un nuovo modello sociale che si espleta non solo attraverso le funzioni pubbliche in senso stretto, ma anche con la sussidiarietà, riconoscendo cioè un ruolo fondamentale dei principali attori sociali: le famiglie, le imprese, e tutte quelle organizzazioni che compongono le comunità.

La posizione espressa nel Libro Bianco viene ribadita e completata, nel dicembre 2009, dal programma "Italia 2020, Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro⁵²", realizzato dal Ministero del lavoro ed il Dipartimento per le pari opportunità. (Italia 2020, 2009). Affinché questo obiettivo sia effettivamente realizzato il programma prevede un piano strategico suddiviso in varie fasi tra cui rilevano ai fini della ricerca: il potenziamento dei servizi di assistenza per la prima infanzia e la sperimentazione dei buoni lavoro per la strutturazione dei servizi privati di cura e assistenza alla persona; la revisione dei criteri e delle modalità per la concessione dei contributi di cui all'articolo 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53; ed infine il rilancio del lavoro a tempo parziale e degli altri contratti a orario ridotto, modulato e flessibile. Nel documento si conferma dunque l'importanza della centralità della persona e di tutti quei servizi che l'agevolano nel bilanciamento dei diversi "mondi" di appartenenza, lasciando ampio spazio a progetti sperimentali ad hoc che prevedano in ottica sussidiaria la

⁵² Per approfondimenti: http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/PrimoPiano/20091201_Piano_Azione_Italia2020.htm

partecipazione e collaborazione di più soggetti quali imprese, associazioni e istituzioni. Il piano d'azione prevede, infatti, una serie di misure concrete (quali la diffusione dei nidi familiari, il potenziamento dei servizi di cura, la creazione di albi di badanti e babysitter formate, il sostegno economico a chi lavora da casa tramite telelavoro, gli sgravi fiscali sul lavoro delle donne del Mezzogiorno) che possano essere di supporto alle donne lavoratrici. Per la sua realizzazione il governo ha già stanziato 40 milioni di euro, somma che viene gestita direttamente dalle Regioni attraverso bandi pubblici. Più in dettaglio:

- 10 milioni saranno destinati a incentivare i nidi familiari attraverso l'esperienza delle tagesmutter, le cosiddette "mamme a giornata", che ospitano e curano a pagamento i bambini nella propria abitazione.
- 4 milioni contribuiranno a creare in ogni comune albi di baby sitter, badanti, italiane e straniere, formate e accreditate.
- 12 milioni sono destinati a voucher e buoni lavoro per l'occupazione femminile.
- 6 milioni sono rivolti a sostenere cooperative senza scopo di lucro che si occupano di favorire la conciliazione dei tempi tra lavoro e famiglia.
- 4 milioni supporteranno la diffusione del telelavoro (in particolare per favorire l'acquisto di software e computer).
- 4 milioni saranno dedicati all'aggiornamento formativo delle donne che hanno preso congedi parentali o che sono rimaste a casa per assistere un anziano o una persona non autosufficiente, allo scopo di aiutarle nel reinserimento nel mercato del lavoro.

Il piano d'azioni risulta particolarmente innovativo e dotato di un approccio nuovo. In esso emerge chiaramente la convinzione che la soluzione ai problemi delle famiglie italiane non possa essere trovata solo nell'uso di risorse pubbliche sotto forma di incentivi di vario genere. Al contrario, accanto agli aiuti economici deve prevedersi una valorizzazione delle famiglie e con essa di concetti quali: l'occupabilità delle persone, l'adattabilità dei lavoratori e delle imprese, le capacità auto-imprenditoriali. Un contesto economico-sociale dinamico e "family friendly", all'interno del quale gli individui possono realmente trovare una propria realizzazione personale e professionale, è la chiave di volta affinché la famiglia trovi la sua giusta dimensione.

Il basso tasso di natalità in Italia può esemplificare quanto detto. La natalità nel Paese è, infatti, tra le più basse in Europa, ma ad essa non corrisponde una diminuzione del desiderio di maternità. Le donne vorrebbero più figli, ma allo stesso tempo, il sistema socio-culturale fornisce poco sostegno concreto. Fattori quali una fiscalità non premiante il nucleo familiare, le difficoltà nel trovare un lavoro regolare, e di qualità, la scarsa diffusione di sistemi di lavoro a tempo flessibile, gli orari delle città ecc, spesso costituiscono un vero e proprio deterrente per formare una propria famiglia e soprattutto per avere figli. Per tali motivi il Piano d'Azione esprime la volontà di riportare i concetti di maternità e famiglia al centro della politica. Le politiche di welfare si impegnano, così, a favorire le famiglie, le giovani coppie, la maternità, la paternità e gli strumenti di bilanciamento vita privata-vita professionale. Non solo, si valorizza anche la creazione di un patto intergenerazionale volto a riconoscere il grande valore aggiunto che viene apportato alle famiglie dalla presenza di persone anziane che si fanno carico dei compiti di cura dei minori aiutando i genitori che lavorano.

Le iniziative varate dal Ministero del Lavoro si completano con il recente Piano triennale per il lavoro "Liberare il lavoro per liberare i lavori" elaborato dal Ministro Maurizio Sacconi e approvato dal Consiglio dei Ministri il 30 luglio 2010⁵³. Il documento in coerenza con i valori precedentemente espressi si pone l'obiettivo di promuovere la crescita economica e

⁵³ Per ulteriori approfondimenti: http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/PrimoPiano/Piano_triennale_lavoro.htm

l'occupazione garantendo una particolare attenzione alle esigenze dei lavoratori, delle imprese e alle capacità di adattamento reciproco. Tra i principi che vengono richiamati dal documento di colloca nuovamente quello della conciliazione vita-lavoro, soprattutto in ottica di sostegno alle donne lavoratrici:

“Il cuore delle azioni in favore della occupazione femminile è la politica di conciliazione che si realizza attraverso la rimodulazione dell'orario di lavoro – per la quale è stato richiesto un avviso comune alle parti sociali – e la promozione dei servizi di cura alla infanzia con particolare riguardo ai nidi familiari” (pag. 15. Piano triennale per il lavoro, 2010).

A supporto e in maniera trasversale all'attività del Ministero del Lavoro si collocano le iniziative dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità. Questa figura, istituita nel 2006 con il Decreto Legislativo n. 198, ha l'importante ruolo di promozione e controllo dell'attuazione dei principi di uguaglianza di pari opportunità e non discriminazione per uomini e donne nel mondo del lavoro. Oltre al livello nazionale, la legge prevede che la Consigliera di Parità sia istituita, nel ruolo di effettiva e supplente, anche a livello regionale e provinciale. Lo scopo perseguito da tali figure è agevolare la condivisione di informazioni, dati, esperienze e buone prassi e massimizzare l'efficacia della loro azione sotto il coordinamento dalla Consigliera Nazionale. A tale proposito per l'anno 2010, l'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità, ha l'obiettivo di sviluppare politiche attive e azioni specifiche a favore delle lavoratrici e a supporto dell'attività delle consigliere, secondo quattro priorità:

- diritto alla sicurezza sul lavoro
- diritto alla conoscenza e formazione
- diritto all'occupabilità
- diritto alla giusta remunerazione.

Le consigliere nell'esercizio delle funzioni previste da legge, sono pubblici ufficiali e hanno l'obbligo di segnalare all'autorità giudiziaria i reati di cui vengono a conoscenza; di fronte ad atti, patti o comportamenti discriminatori possono, dopo aver espletato il tentativo obbligatorio di conciliazione, promuovere azioni in giudizio, o intervenire in giudizi promossi dai lavoratori.

Tra le competenze attribuite alle Consigliere dalla legge, segnaliamo⁵⁴:

- Rilevazione delle situazioni di squilibrio di genere, per funzioni promozionali e di garanzia contro le discriminazioni previste dalla legge 10 aprile 1991, n. 125, ora D.L.vo 198/2006, conosciuto come il Codice delle Pari Opportunità.
- Promozione di progetti di azioni positive, anche attraverso l'individuazione delle risorse comunitarie, nazionali e locali finalizzate allo scopo.
- Promozione della coerenza della programmazione delle politiche di sviluppo territoriale rispetto agli indirizzi comunitari, nazionali e regionali in materia di pari opportunità.
- Supporto alle politiche attive del lavoro, comprese quelle formative, sotto il profilo della promozione e realizzazione di pari opportunità.
- Promozione dell'attuazione delle politiche di pari opportunità da parte dei soggetti pubblici e privati che operano nel mercato del lavoro.
- Cooperazione con le direzioni provinciali e regionali del lavoro per individuare procedure efficaci di rilevazione delle violazioni alla normativa in materia di parità,

⁵⁴ Per informazioni di dettaglio: <http://www.lavoro.gov.it/ConsiglieraNazionale/LM/Rete/>

pari opportunità e garanzia contro le discriminazioni, anche mediante la progettazione di appositi pacchetti formativi.

- Diffusione della conoscenza e dello scambio di buone prassi e attività di informazione e formazione culturale sui problemi delle pari opportunità e sulle varie forme di discriminazioni.
- Verifica dei risultati della realizzazione dei progetti di azioni positive previste dal Codice per le Pari Opportunità.
- Collegamento e collaborazione con gli assessorati al lavoro degli enti locali e con organismi di parità degli enti locali.

Le attività riguardanti le funzioni della Consigliera Nazionale di Parità e delle Consigliere di parità, regionali e provinciali, sono finanziate da un Fondo nazionale istituito ad hoc e che può essere utilizzato anche per azioni in giudizio promosse o sostenute dalle stesse Consigliere. Tra le tante iniziative che hanno visto l'impegno personale dell'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità si vuole ricordare la promozione di un progetto che non ha precedenti in Italia. Il 5 ottobre 2009 è stata presentata la Carta delle Pari Opportunità⁵⁵. Il documento è una dichiarazione di intenti, sottoscritta volontariamente da imprese di tutte le dimensioni con lo scopo di diffondere una cultura aziendale inclusiva, libere da discriminazioni e capace di valorizzare i talenti in tutta la loro diversità. Tra gli enti promotori sono da citare oltre l'Ufficio della Consigliera Nazionale anche Fondazione Sodalitas, AIDAF - Associazione Italiana delle Imprese Familiari, AIDDA - Associazione Imprenditrici Donne Dirigenti d'Azienda, Impronta Etica, e UCID - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti. Il documento si compone di 10 punti che costituiscono impegni concreti che le organizzazioni si assumono. Tra essi rileva in modo particolare l'ottavo completamente dedicato ai temi trattati: *".....In virtù di questa Carta ci impegniamo a contribuire al raggiungimento degli obiettivi sopra condivisi attraverso alcune azioni concrete: Fornire strumenti concreti per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro favorendo l'incontro tra domanda e offerta di flessibilità aziendale e delle persone, anche con adeguate politiche aziendali e contrattuali, in collaborazione con il territorio e la convenzione con i servizi pubblici e privati integrati; assicurando una formazione adeguata al rientro dei congedi parentali...."* (Carta per le pari Opportunità).

Il ruolo della Consigliera Nazionale di Parità sta assumendo una crescente importanza e un parallelo riconoscimento formale. Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ha, infatti, insediato un tavolo di lavoro con le parti sociali lo scorso marzo 2010, con lo scopo di aprire un confronto sul tema della modulazione dell'orario di lavoro per supportare le esigenze dei lavoratori per un migliore bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro. Alla Consigliera Nazionale di Parità è stato affidato il compito di monitorare la diffusione della pratica di orari di lavoro ridotto attraverso la costituzione di un Osservatorio sul lavoro a tempo parziale e sulle forme di lavoro a orario ridotto, modulato e flessibile. L'Osservatorio avrà il compito di verificare quanto avviene nei diversi settori produttivi, nelle diverse aree del Paese, nei contratti collettivi di secondo livello e nelle politiche aziendali.

La contrattazione di secondo livello, prevista dagli accordi interconfederali, rappresenta oggi un valido mezzo di promozione delle politiche attive volte a sostenere il tema in esame perché si confronta realmente con le specificità settoriali, territoriali e aziendali. È attraverso la contrattazione decentrata che è possibile dare maggiore operatività alle prassi ed ai finanziamenti volti al sostegno delle realtà produttive e aziendali che intraprendono, previo accordo tra le parti, concrete azioni di bilanciamento tra lavoro e vita privata⁵⁶. È, infatti, questa modalità contrattuale a integrare in genere il contratto collettivo nazionale di lavoro

⁵⁵ Per informazioni: <http://www.cartapariopportunita.it/carta/introduzione.aspx>

⁵⁶ Per ulteriori informazioni: <http://www.corriereinformazione.it/201003161333/economia/lavoro/si-e-insediato-al-ministero-del-lavoro-il-tavolo-sulla-conciliazione-di-tempi-di-vita-e-di-lavoro.html>

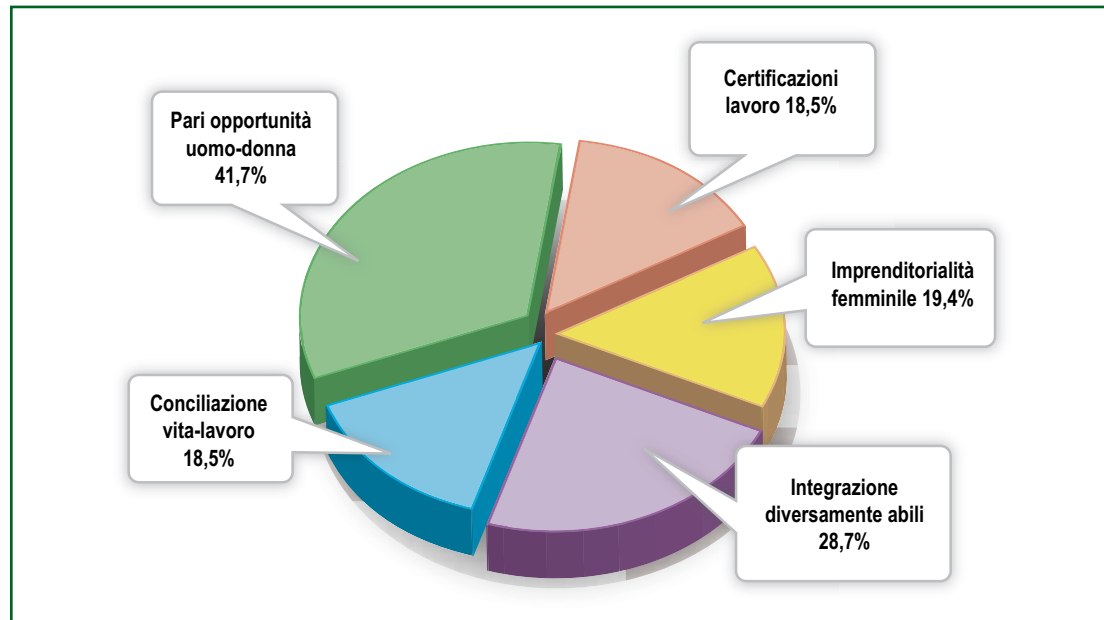


relativamente alle materie di retribuzione (Premio di Risultato), orario, condizioni di lavoro, ambiente, sicurezza, e formazione. Per tale motivo, essa risulta un buono strumento di analisi delle relazioni industriali esistenti e una opportunità di verifica della risposta delle aziende alle istanze dei dipendenti, emergenti a livello territoriale e contestuale, nonché di accertamento dell'attuazione di normative di impianto nazionale. L'interesse per questo strumento è quindi spiegato con la natura stessa della sua essenza che lo rende elemento chiave nel recepimento delle dinamiche aziendali e fonte di arricchimento per la tutela del lavoratore e della lavoratrice e per l'esercizio dei loro diritti⁵⁷.

⁵⁷ Per ulteriori informazioni: <http://www.kila.it/archivio-consigliera-di-parit-regionale-/promuovere-il-benessere-organizzativo-e-la-conciliazione-in-azienda.html>

1.6 La normativa e le iniziative regionali in materia di bilanciamento vita-lavoro

Secondo una recente indagine sulle politiche attivate dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali italiane nella promozione della CSR (ALTIS, Fondazione Operandi, Fondazione Nomisma 2008)⁵⁸, il tema del bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro vede impegnati una minore quantità di enti pubblici e associazioni di categoria a livello nazionale, rispetto ai temi di più ampio respiro della promozione delle pari opportunità e dell'integrazione dei diversamente abili.



Atti normativi e deliberativi per area di intervento.

Fonte: Altis, Fondazione Operandi, Fondazione Nomisma, (2008), *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia*, pag. 36.

Nonostante ciò, nella presente indagine abbiamo rilevato come tutte le regioni italiane risultino attive su questo tema, dimostrando il proprio impegno attraverso diverse modalità di intervento. Le Regioni recepiscono quanto dettato dalla Legge 53/2000 e assumono il ruolo di promotrici delle indicazioni da questa introdotte, creando un contesto favorevole per la loro diffusione. La promozione del bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro è solitamente introdotta all'interno delle normative destinate alla promozione delle pari opportunità, come nel caso della Regione Liguria⁵⁹, o destinate a regolamentare il sistema dell'occupazione nel territorio, come nel caso delle Regioni Emilia Romagna⁶⁰, Marche⁶¹, Piemonte⁶².

Alcune Regioni introducono normative maggiormente focalizzate su questo tema, come nel caso della Regione Puglia con la Legge regionale 7/2007 "Norme per le politiche di genere e i servizi per la conciliazione vita lavoro in Puglia", della Regione Lombardia⁶³ con la Legge Regionale 23/1999 "Politiche Regionali per la Famiglia", e della Regione Toscana con la Legge Regionale 16/2009 "Cittadinanza di genere", oppure sono in procinto di legiferare sul tema

⁵⁸ L'indagine si è focalizzata sugli atti normativi e deliberativi di 44 istituzioni pubbliche (di cui 20 regioni) e le iniziative di 299 Associazioni di categoria con il fine di delineare le politiche esistenti a livello nazionale sui seguenti temi specifici della Responsabilità Sociale d'Impresa, quali: pari opportunità uomo-donna, conciliazione dei tempi di vita e quelli di vita nel lavoro femminile, inserimento lavorativo dei diversamente abili, imprenditorialità femminile, certificazione sulla qualità e sicurezza sul luogo di lavoro.

⁵⁹ Regione Liguria, Legge regionale 1° agosto 2008 n. 26 "Integrazione delle politiche di pari opportunità di genere in Regione Liguria".

⁶⁰ Regione Emilia Romagna, Legge regionale n. 17/2005 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro", art.14.

⁶¹ Regione Marche, Legge regionale 25 gennaio 2005, n.2 "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro".

⁶² Regione Piemonte, Legge regionale 22 dicembre 2008, n. 34 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro" art.53.

⁶³ A ciò si aggiunga che nella recente legislatura Regione Lombardia ha assegnato alla Direzione Generale Famiglia specifiche competenze sulla conciliazione "DG Famiglia, Conciliazione, Integrazione e Solidarietà sociale" riconoscendo così un ruolo primario alle politiche di conciliazione.

come nel caso della Regione Molise con la proposta di Legge “Proposta di interventi finalizzati allo sviluppo delle politiche di genere e dei servizi di conciliazione vita-lavoro in Molise”.

Il tema oggetto della presente indagine rientra a pieno titolo anche nella programmazione operativa dei fondi strutturali, mantenendo uno stretto legame con il tema della promozione delle pari opportunità. Nel precedente ciclo di programmazione relativa al periodo 2000/2006, la promozione dell'equilibrio tra vita e lavoro è stato ampiamente promosso all'interno dell'asse III “Valorizzazione delle risorse umane”, quale intervento specifico relativo alle “Azioni positive per le pari opportunità”; per quanto riguarda, invece, la programmazione in corso, pertinente il periodo 2007/2013, le Regioni italiane introducono la tematica all'interno dell'asse B “Occupabilità”, tra le iniziative riguardanti la misura 3.13 “Promozione della partecipazione femminile al Mercato del Lavoro”.

Assume particolare rilevanza l'iniziativa “A.G.I.R.E. POR”, promossa dal Ministero dello Sviluppo Economico, che prevede l'attivazione di Gemellaggi tra le Amministrazioni e/o Enti dell'intero territorio nazionale con le Amministrazioni e/o Enti dell'Obiettivo 1, nonché tra le stesse Amministrazioni dell'Obiettivo 1, al fine di contribuire al miglioramento delle capacità delle Amministrazioni titolari di Programmi Operativi Regionali cofinanziati dall'Unione Europea delle aree Obiettivo 1, in relazione a specifici temi di interesse. Tale iniziativa è stata concepita all'interno della programmazione 2000/2006, ma, visto il successo conseguito, è risultato funzionale anche per la programmazione 2007/2013. Ne rappresenta un esempio in tale ambito di indagine il progetto di gemellaggio tra la Regione Puglia e la Regione Basilicata “Politiche e Strumenti a sostegno della Conciliazione vita/lavoro”, e il progetto di gemellaggio tra la Regione Valle D'Aosta e la Regione Molise “Politiche per la conciliazione: azioni positive da condividere”, attraverso i quali avviene il trasferimento di metodologie di successo nell'ambito della conciliazione vita lavoro.

Infine, il tema in oggetto è stato introdotto all'interno di piani strategici specifici sul tema delle pari opportunità, come nel caso della Regione Campania⁶⁴ e Regione Lazio⁶⁵, oppure in accordi stipulati con parti sociali attive sul territorio, come nel caso della Regione Veneto⁶⁶. Di particolare rilevanza è il *Libro Bianco sulle Politiche Familiari per la Natalità* elaborato dalla Provincia Autonoma di Trento il 10 luglio 2009, che presenta tra gli obiettivi strategici il rafforzamento, la sperimentazione e la ricerca di politiche di bilanciamento tra gli impegni professionali con quelli familiari, tramite azioni di raccordo dei tempi sociali, interventi di coordinamento dei servizi di interesse pubblico e di organizzazione dell'offerta dei servizi in base agli orari, e attraverso percorsi innovativi “Time Saving” e sfruttando le potenzialità offerte dall'ICT.

Attraverso gli atti normativi e di programmazione sopra citati, le Regioni propongono iniziative volte a diffondere tra le organizzazioni attive sul proprio territorio la cultura della conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.

Le attività e gli strumenti proposti sono molteplici e comprendono:

1. *progetti di sperimentazione*, volti ad introdurre pratiche di conciliazione tra vita lavorativa e privata all'interno di imprese locali e a diffonderne le buone prassi, come nel caso della Regione Abruzzo con il progetto “Conciliare si può”⁶⁷;
2. *incentivi alle imprese*, ossia contributi finanziari destinati alle aziende che, anche in collaborazione con associazioni senza fine di lucro, attuino autonomamente interventi di bilanciamento tra tempo di lavoro e tempo di cura familiare, introducendo forme di flessibilità o sperimentando nuove modalità organizzative;

⁶⁴ Regione Campania, *Piano Strategico Triennale per l'attuazione delle politiche per le pari opportunità e per i diritti di tutti 2008-2010*.

⁶⁵ Regione Lazio, *Piano per l'occupazione femminile nel Lazio 2009/2010*.

⁶⁶ Protocollo di Intesa per la promozione di nuovi servizi informativi e di assistenza per l'affiancamento/sostituzione temporanea del titolare di micro-impresa con esigenze di conciliazione vita-lavoro.

⁶⁷ Vedi allegato.

3. *voucher di servizio*, destinati a donne e uomini occupate/i o disoccupate/i che consentono loro di accedere a servizi di assistenza familiare per la cura di minori o di anziani, garantendo la loro permanenza sul mercato. Gli effetti positivi di questo strumento hanno spinto molte Regioni ad adottarli all'interno della programmazione operativa 2000/2006 e a proseguire l'esperienza nella programmazione 2007/2013;
4. *potenziamento del sistema dei servizi di assistenza all'infanzia*, volto a garantire alle lavoratrici e ai lavoratori una ampia offerta di servizi per consentire un equilibrato bilanciamento tra i tempi di cura e di lavoro. Tale iniziativa è realizzata anche attraverso la proposta di percorsi formativi volti a creare profili professionali specializzati nelle attività di cura e di assistenza, quali, ad esempio, la figura della "Tata Familiare";
5. *premi*, strumenti attraverso i quali si intendono premiare le buone prassi realizzate dalle imprese locali nell'ambito del bilanciamento vita-lavoro e porre in luce gli effetti benefici di tali pratiche, al fine di incentivarne l'emulazione da parte delle aziende locali e promuoverne l'ampia diffusione. I premi di questo tipo includono: il premio "Parità di genere, conciliazione & sicurezza nelle imprese del Friuli Venezia Giulia"⁶⁸ promosso dalla Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia in collaborazione con l'INAIL, il premio "Premio Famiglia Lavoro"⁶⁹ promosso dalla Regione Lombardia in collaborazione con ALTIS (Alta Scuola Impresa e Società); in previsione è, invece, il "Premio Concilia" promosso dalla Regione Umbria e in particolare dall'Istituto per le Pari Opportunità;
6. *portali internet e sportelli* presenti nelle sedi regionali e destinati a fornire gratuitamente informazioni utili sulle possibilità di conciliazione e consulenza tecnica nel disbrigo delle pratiche burocratiche;
7. *Certificazioni*, che attestino l'impegno delle organizzazioni nella implementazione di pratiche volte a equilibrare i tempi di vita e di lavoro al loro interno, consentendo un ritorno in termini di reputazione. Tra le iniziative di questo tipo si ricorda il "Marchio Famiglia" promosso dalla Regione Veneto attribuito ai soggetti pubblici, privati, profit e non profit che modificano le loro attività orientandole alla famiglia e l'"Audit Famiglia&Lavoro"⁷⁰, promosso dalla Province Autonome di Trento e di Bolzano. La Provincia di Trento ha altresì approvato le Linee guida del Family Audit decidendo di sviluppare un percorso autonomo di certificazione;
8. *la promozione di Patti territoriali di genere*, accordi stipulati tra province, comuni, organizzazioni sindacali e imprenditoriali, sistema scolastico, aziende sanitarie locali e consultori per azioni a sostegno della maternità e della paternità, con il fine di creare un sistema territoriale favorevole al bilanciamento vita-lavoro. Tale strumento è promosso in particolare dalla Regione Liguria⁷¹ e dalla Regione Puglia⁷²;
9. *definizione di criteri per i piani di amministrazione dei tempi della città* in ottica di bilanciamento tra vita e lavoro, come nel caso della Regione Abruzzo⁷³, la Regione Toscana⁷⁴.

⁶⁸ http://siti.inail.it/friuli/iniziative_in_regione/ConcorsoParita2007/ConcorsoParita.htm

⁶⁹ http://altis.unicatt.it/it/eventi/premio_famiglia_lavoro

⁷⁰ L'"Audit Famiglia&Lavoro" è un processo di analisi organizzativa che consente di monitorare le politiche interne delle organizzazioni orientate alla famiglia, sulla base di 10 campi di azione quali: orario di lavoro, contenuti e processi di lavoro, luogo di lavoro, politica d'informazione e comunicazione, competenza dirigenziale, sviluppo del personale, componenti della retribuzione e fringe benefits, servizi di supporto alla famiglia, altre peculiarità dell'organizzazione, monitoraggio dei risultati per la gestione del personale.

⁷¹ Regione Liguria, Legge regionale 1° agosto 2008 n. 26 "Integrazione delle politiche di pari opportunità di genere in Regione Liguria".

⁷² Regione Puglia, Legge Regionale 7/2007 "Norme per le politiche di genere e i servizi per la conciliazione vita lavoro in Puglia".

⁷³ Regione Abruzzo, Legge regionale 16 dicembre 2005, n. 40 "Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città".

⁷⁴ Regione Toscana, Legge Regionale 2 aprile 2009, n.16 "Cittadinanza di genere".

Esistono, inoltre, amministrazioni che hanno riposto particolare attenzione alla tutela della famiglia, e che hanno rivolto le proprie politiche alla creazione di un “territorio amico della famiglia”; ne rappresentano un esempio i casi della Provincia Autonoma di Trento e del Comune di Parma dei quali riportiamo una breve descrizione nei box di approfondimento sotto riportati. Per un approfondimento della normativa regionale, oltre che della pianificazione regionale e delle iniziative realizzate, consigliamo di visionare l'allegato B a pagina 167.

Case study – La Provincia Autonoma di Trento

La Provincia autonoma di Trento vanta una tradizione duratura nell'ambito delle politiche familiari; a partire dal 2004 ha, infatti approvato specifici piani di intervento volti a rendere il Trentino un territorio “amico della famiglia”, capace di offrire servizi che potessero soddisfare le esigenze delle famiglie residenti e ospiti.

Nel *Libro Bianco sulle Politiche Familiari e per la Natalità* del 2009⁷⁵ l'ente definisce le politiche che intende attivare sul territorio al fine di favorire la tutela della famiglia. Tra queste, sono indicate:

- politiche di reddito, che includono politiche di assistenza sanitaria, di accesso al credito, politiche tariffarie che agevolino la famiglia;
- incentivi economici, che prevedono l'inclusione di standard familiari, definiti da una commissione apposita, nella concessione di contributi pubblici per la realizzazione di servizi e di manufatti commerciali;
- accesso all'abitazione, attraverso la creazione di alloggi a canone moderato, edilizia abitativa agevolata;
- coordinamento dei tempi di vita e di lavoro.

Tra le politiche afferenti a quest'ultimo punto diverse sono le iniziative realizzate o previste al fine di facilitare il bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro dei propri cittadini:

- la presa in carico dei bambini nella fascia 0-3 anni, con il raggiungimento dell'obiettivo proposto dall'Unione europea a Lisbona relativo alla copertura del 30% della domanda di servizi di assistenza per tale fascia di età;
- la creazione di un sistema integrato di programmazione delle politiche temporali in grado di armonizzare i tempi di vita degli individui, i tempi lavorativi e sociali, attraverso una programmazione più efficace degli orari di apertura e chiusura delle attività commerciali e degli enti pubblici, oltre ad una ridefinizione in tali termini del calendario scolastico;
- il potenziamento degli strumenti di conciliazione vita-lavoro già presenti in modo diffuso sul territorio;
- lo sviluppo di servizi di comunicazione e di informazione sui servizi esistenti e l'accesso ai servizi di sussidiarietà;
- la definizione di un sistema di monitoraggio e di valutazione dell'impatto delle politiche attivate sul territorio;
- la creazione di un network tra enti pubblici e esercenti commerciali locali che offrano servizi rispondenti ai bisogni delle famiglie locali.

Tra le iniziative che l'ente intende implementare nel futuro, di particolare interesse per il presente studio, è la volontà di integrare ai servizi già esistenti i voucher 0-100, di cui possono beneficiare i lavoratori per usufruire di servizi socio-assistenziali destinati agli anziani, di sistematizzare e migliorare l'offerta dei servizi di cura nel periodo estivo, in modo da renderlo il più possibile rispondente ai bisogni dei lavoratori, e di migliorare l'offerta di servizi di supporto agli impegni domestici e di “time saving” e delle banche del tempo. In seguito al successo della sperimentazione, l'ente intende inoltre promuovere la diffusione del marchio di processo Work & Family Audit tra le organizzazioni del Trentino e del territorio nazionale; infine, si esplicita la volontà di potenziare i tele-centri esistenti sul territorio al fine di favorire il collegamento centro-periferia e ridurre le problematiche spazio/tempo per i cittadini.

Attualmente la Provincia Autonoma di Trento è impegnata nella elaborazione e stesura di un disegno di legge sulla famiglia, volto ad attribuire organicità alle strutture oggi in atto e disciplinare i nuovi strumenti, raggiungendo così l'obiettivo creare un “Distretto Famiglia” sul territorio.

⁷⁵ Provincia Autonoma di Trento, 2009, *Libro Bianco sulle Politiche Familiari e per la Natalità*.

Case study – Il Comune di Parma

Situato nella Regione Emilia Romagna, il Comune di Parma ospita 184.273 abitanti⁷⁶ ai quali destina politiche sociali particolarmente attente alla tutela della famiglia .

Il Comune di Parma si è infatti distinto per aver introdotto un sistema di welfare considerato rivoluzionario dati i caratteri particolarmente innovativi; primo caso in Italia, l'ente ha, infatti, definito il sistema tariffario dei propri servizi sulla base di specifiche condizioni familiari, quali il numero dei componenti, la presenza di figli a carico, la presenza di persone disabili e la situazione lavorativa dei genitori. Il 20 ottobre 2010 è stato infatti approvato con delibera comunale il “Quoziente Parma”, un algoritmo che modifica l'ISEE (Indicazione Economica Equivalente) in base a determinati parametri legati alla condizione familiare oltre che a parametri economici. Il “Quoziente Parma” è entrato a pieno regime nel 2010, comportando un abbattimento percentuale delle tariffe a favore delle famiglie, pari al 30% per quelle con tre figli, al 40% con quattro figli fino al 75% con sei e più figli; senza dimenticare i benefici previsti anche per le famiglie con un figlio solo o due, tale per cui ad esempio su una ISEE di poco più di 18 mila euro, chi ha un figlio pagherà una retta mensile ad asili e materne di 233 euro anziché 277; con due di 218 e con tre di 187 (Vita, 2010).

In tal modo l'amministrazione ha voluto rispondere alle esigenze di bilanciamento tra tempi di vita e lavoro, supportando i lavoratori nella gestione dei propri figli e delle persone a carico.

Tale iniziativa rappresenta uno dei traguardi raggiunti dall'amministrazione nell'ambito delle politiche sociali, e si aggiunge alle numerose iniziative implementate nel tempo. Tra queste ricordiamo la creazione nel 2007 dell'Agenzia per La Famiglia, che nasce con il compito di coordinare e sostenere progetti a favore della famiglia collaborando con tutti gli attori sociali del territorio.

Tra le attività promosse dall'agenzia si ricordano i “Laboratori Famiglia”, cioè la creazione di luoghi di incontro nei quartieri della città, nei quali far confluire i bisogni e le risorse del territorio. L'ente ha inoltre introdotto strumenti ad hoc per le famiglie con figli o con persone a carico, quali la Family Card, una carta ricaricabile MasterCard in grado di sostituire denaro contante, bancomat e carte di credito per realizzare le spese quotidiane, e che consente di usufruire di un'ampia varietà di sconti e convenzioni; l'obiettivo di tale strumento consiste nel facilitare l'accesso ai servizi, favorire il network tra i commercianti e gli esercenti sul territorio e promuovere il senso di solidarietà e responsabilità delle famiglie.

La validità di tali iniziative, e in particolare del “Quoziente Parma” è stata riconosciuta a livello nazionale, tanto da essere prese ad esempio da numerose amministrazioni intenzionate a replicare lo strumento sul proprio territorio.

Il Comune di Parma ha altresì avviato al proprio interno il percorso di certificazione “Family Audit” in convenzione con la Provincia autonoma di Trento.

⁷⁶ <http://it.wikipedia.org>

1.7 Il welfare aziendale

Accanto alle molteplici iniziative varate a livello di sistema Paese per aiutare lo stakeholder lavoratore, si affiancano sempre più, da alcuni anni, le attività che vedono riuniti attorno alle istanze identificate, soggetti diversi, quali ad esempio i datori di lavoro (pubblici o privati) che decidono di farsi carico di alcuni di quei compiti che fino ad ora sono sempre stati appannaggio dello Stato.

Si nota, infatti, accanto alla accezione classica di “welfare state” la nascita di espressioni nuove come, ad esempio, quella di welfare aziendale⁷⁷. In maniera complementare le attività dei diversi soggetti istituzionali si aggiungono per cercare di colmare le eventuali difficoltà di intervento che vengono vissute quotidianamente dai soggetti pubblici. Questo sta avvenendo gradualmente, complice una lenta, ma costante erosione delle risorse a disposizione dello stato sociale: *In primo luogo è importante rendersi conto che la crisi del Welfare State è oggi un fenomeno mondiale di cui il caso italiano è soltanto un episodio. I problemi delle pensioni sociali, della sanità, dell'assistenza pubblica, della scuola statale riempiono le prime pagine dei giornali dei più diversi Paesi del mondo. Non affrontare questi nodi, o affrontarli ma senza riuscire a scioglierli, significa condannare l'Italia al declino. Far capire all'opinione pubblica che il problema si pone in un orizzonte globale è decisivo per farlo uscire dalle secche dei luoghi comuni, che spesso vengono usati anche strumentalmente per sbarrare la strada a qualsiasi autentica riforma. Mi riferisco ad alcuni concetti-chiave, che sono luoghi comuni da superare: l'idea che la solidarietà sia una variabile indipendente rispetto allo sviluppo; l'idea che “fare” la solidarietà sia compito esclusivo delle istituzioni e dunque della politica; l'idea che competizione e solidarietà siano principi opposti⁷⁸.*

Davanti ad indubbie problematiche che tutti gli Stati si trovano ad affrontare, alcuni soggetti sociali intervengono fornendo il loro prezioso contributo a sciogliere quei nodi che altrimenti rimarrebbero tali.

Nel caso del aziendale crescenti sono le aziende si stanno facendo carico di tutta una serie di attività ed erogazione di servizi ai propri lavoratori che un tempo erano appannaggio esclusivo dello Stato.

Un caso molto significativo, a tale riguardo, è quello di Luxottica, azienda leader mondiale nel settore degli occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi. Nel febbraio 2009 è stato infatti siglato un accordo, tra le organizzazioni sindacali di Categoria e l'azienda, che concretizza il progetto di aziendale per i circa 7.800 dipendenti italiani. L'idea è stata di presentare un nuovo modello di incentivazione non monetario rivolto ai dipendenti e alle loro famiglie. Si è optato per questa scelta perché se al contrario il gruppo avesse messo in busta paga 100 euro in più, ai dipendenti ne sarebbero arrivati solo 50 per effetto del cuneo fiscale. Dando invece strumenti non monetari al dipendente si riesce a fornire un aiuto consistente che conferisce potere d'acquisto in quelle aree ritenute prioritarie. Il sistema è collegato ad indicatori di qualità della performance aggiuntivi ed innovativi che dovrebbero permettere di generare un valore pari a 2,3-2,6 milioni di euro anni da distribuire ai dipendenti e alle famiglie a partire dal 2009 nei seguenti ambiti⁷⁹:

⁷⁷ Il concetto nasce dal “paternalismo aziendale” di fine '800 inizio '900 (il villaggio Operaio della Famiglia Crespi) passa dalle iniziative del '900 (il villaggio di Rosignano Solvay, le iniziative di Marzotto in Valdarno, il welfare aziendale della Montecatini e Olivetti) fino alle iniziative di oggi.

⁷⁸ On. Roberto Formigoni. Per approfondimenti: <http://dipartimenti.forzaitalia.it/atti/115.htm>

⁷⁹ Per ulteriori informazioni: <http://www.cislveneto.it/wp-content/uploads/accordo-luxotica.pdf>

- Beni di uso primario.
- Istruzione scolastica.
- Medicina preventiva e diagnostica.
- Orientamento professionale e Borse di studio per gli studenti più meritevoli.
- Cure odontoiatriche, pediatriche, specialistiche.
- Interventi atti a promuovere la mobilità sociale per i figli dei dipendenti.
- Trasporti.
- Assistenza sociale di sostegno.

La chiave di volta del presente progetto ed il suo valore innovativo risiedono nella collaborazione istituita a monte tra l'azienda, da un lato, ed i sindacati, dall'altro, e nell'avere legato le iniziative di supporto ai dipendenti ad un incremento della qualità di fabbrica.

Questa cooperazione reciproca ha portato lo scorso giugno alla firma di un nuovo accordo con i sindacati confederali Cgil-Cisl-Uil per la creazione di una Cassa Sanitaria aziendale per tutti gli operai e impiegati alle dipendenze del gruppo. È la prima volta che una misura di questo tipo viene implementata anche a favore delle tute blu. Sino ad ora infatti le aziende hanno fatto ricorso a iniziative simili solo per dirigenti e quadri. La nuova cassa ha lo scopo di coprire le spese sostenute per le prestazioni odontoiatriche, le visite specialistiche, gli esami di alta diagnostica e i grandi interventi⁸⁰.

Interessante è anche l'esempio offerto dalla azienda farmaceutica Bracco, che ha attivato un piano di servizi per gli impiegati e le loro famiglie denominato "Welcome welfare to work at Bracco". L'azienda con esso ha implementato iniziative rivolte ai figli dei lavoratori (negli ambiti più diversi quali: formazione, studio e tempo libero) e agli anziani con attività di assistenza sociale e domiciliare".

Nel welfare aziendale di Bracco trovano spazio:

- Servizi al benessere come un programma di medicina preventiva presso il Centro Diagnostico Italiano.
- Soggiorni estivi per i ragazzi tra i 6 e i 16 anni, improntati ad avvicinare alla natura e allo sport.
- Servizi dedicati al mondo femminile e ai carichi di lavoro familiari della donna. Nell'azienda infatti le donne rappresentano il 40% per cento del personale; il 30% di loro ha ruoli dirigenziali e di sviluppo anche in un ambito, quello tecnico-scientifico, dove la presenza femminile in genere è poco diffusa. Alle donne vengono così indirizzate iniziative per la cura degli anziani come la collaborazione con l'associazione per l'autogestione dei servizi e della solidarietà, l'assistenza domiciliare gratuita destinata ai familiari. Inoltre per agevolare la vita domestica, sono previsti servizi innovativi come il Take Away, per avere la cena pronta appena si arriva a casa, l'Easy Laundry, la tintoria a portata d'ufficio, e il Life Counseling, per la tutela del benessere psicologico.

Entrambi i casi citati sono esempi di come una azienda possa farsi carico delle istanze private espresse dai lavoratori fornendo strumenti diversi che si adattino a quella che è la popolazione aziendale, la sua cultura e le obiettivi criticità che di volta in volta possono presentarsi.

Si osservi altresì che in questo nuovo approccio delle aziende a supportare le esigenze dei lavoratori si sta evidenziando la nascita di forme di collaborazione tra soggetti diversi (ad esempio reti di aziende o distretti) che creano alleanze specifiche per promuovere un rinnovato welfare sempre più attento alle micro realtà ed ai particolari piuttosto che ad azioni troppo generiche e non attente alle istanze locali⁸¹.

⁸⁰ Per ulteriori informazioni: http://www.corriere.it/economia/10_giugno_29/di-vico-luxottica-prima-cassa-sanitaria_552d63d6-8343-11df-aec8-00144f02aabe.shtml

⁸¹ Per approfondimenti: <http://www.enpapi.it/LinkClick.aspx?fileticket=-E3JqFgFRs0%3D&tabid=195&mid=623&language=it-IT>

2.1 Gli strumenti del bilanciamento vita lavoro

Dopo avere introdotto il tema, il suo contesto di riferimento, con le peculiarità e criticità, è necessario ora soffermarci sugli elementi di cui si compone la cultura del bilanciamento vita-lavoro. È quindi interessante chiedersi quali siano gli strumenti che le organizzazioni possono adoperare nella implementazione di iniziative efficaci e come sono classificati dalla letteratura esistente. In questo capitolo si cercherà di dare risposta a queste domande, in modo da aver un quadro completo dei possibili strumenti organizzativi e gestionali che sono messi a disposizione dei soggetti interessati. Successivamente si verificherà come imprese ed enti pubblici si relazionino nel quotidiano su questo tema.

La letteratura sul tema suole classificare gli ambiti di iniziative in quattro macro aree: (Costa G., Gianecchini M., 2005).

1. **Temporal**: strumenti che permettono una organizzazione flessibile dei tempi di lavoro (part-time, orario scorrevole, job sharing ecc.).
2. **Spaziali**: strumenti che favoriscono una diversa organizzazione degli spazi lavorativi, permettendo alle organizzazioni di superare i confini fisici dell'ente a favore di una maggiore libertà (es. telelavoro).
3. **Servizi per la famiglia**: strumenti che supportano il lavoratore nell'assunzione dei ruoli e delle responsabilità familiari (servizi e/o congedi che l'azienda e le leggi mettono a disposizione dei lavoratori per consentire l'assolvimento degli obblighi familiari).
4. **Servizi per i lavoratori**: iniziative che le organizzazioni implementano per supportare il lavoratore nei problemi riguardanti la mobilità (da e verso il proprio posto di lavoro) ed il benessere psico-fisico (per esempio i servizi di assistenza e consulenza offerti ai propri dipendenti per la risoluzione di problemi personali di carattere economico, psicologico e familiare).

Analizziamo nel dettaglio le quattro aree sopra indicate:

1. Strumenti temporali

- *Il part-time*: è la forma più diffusa di flessibilità dell'orario di lavoro. Con il termine part-time, si fa riferimento ad un lavoro a tempo parziale che prevede un numero di ore inferiore rispetto a quello normale (full time). Si tratta di uno strumento che insieme agli altri che descriveremo nelle prossime pagine, rientra nella categoria delle articolazioni temporali. Assume tre diverse configurazioni: una orizzontale, con orario di lavoro corrispondente ad una parte della settimana di lavoro standard; una verticale, con prestazione a tempo pieno per un limitato periodo della settimana, del mese o dell'anno; e una mista, ovvero un mix tra le precedenti configurazioni. Da un punto di vista normativo in Italia il part-time è disciplinato dal decreto legislativo n. 61 del 28/01/00 che recepisce la direttiva europea n. 97/81/CE.
- *Orario scorrevole e settimana concentrata*: il primo dà la possibilità al lavoratore di variare l'orario di ingresso e/o di uscita, o l'orario di inizio o fine della pausa, garantendo la copertura del numero di ore giornaliere previste dal contratto. È ampiamente utilizzato nelle organizzazioni specie per quelle posizioni che non prevedono contatto diretto con il pubblico e che non necessitano di orari fissi di apertura e chiusura. Si tratta di uno strumento di facile attuazione e permette ai lavoratori di allineare i propri ritmi lavorativi con le esigenze personali facendo così fronte agli impegni familiari. La settimana concentrata, è una variante che consiste nel concentrare l'orario

complessivo settimanale in meno dei classici 5 giorni lavorativi, allungando la durata giornaliera complessiva.

- *Annualizzazione dell'orario e banca delle ore*: la prima prevede la fissazione da parte dell'azienda del monte ore complessivo che il lavoratore deve sostenere durante l'anno, senza definirne in maniera rigida la sua distribuzione temporale. I benefici per il lavoratore sono molti poiché riesce ad organizzare meglio i suoi tempi lavorativi ed alternare periodi di maggior lavoro con periodi di maggiore libertà. La banca delle ore⁸² è un istituto contrattuale che prevede la possibilità per il lavoratore di “depositare” su un conto virtuale le ore lavorate in più (straordinario), e poi nel corso dell'anno potrà attingervi per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva. La peculiarità di questo strumento è la non monetizzazione delle ore di straordinario; queste ore vanno a formare un monte ore speciale (credito di ore) dal quale attingere nel caso in cui si necessitano permessi e riposi aggiuntivi (debito di ore).
- *Job sharing (o lavoro ripartito)*: è un rapporto di lavoro speciale mediante il quale due lavoratori assumono in solido l'adempimento di una identica prestazione lavorativa. La caratteristica principale è la solidarietà che riguarda le modalità temporali di esecuzione della prestazione, nel senso che i lavoratori possono gestire autonomamente e discrezionalmente la ripartizione dell'attività lavorativa ed effettuare liberamente sostituzioni tra di loro. Lo stipendio è calcolato sulle ore effettive di lavoro prestate da ciascun lavoratore. È uno strumento introdotto in Italia attraverso il Decreto legislativo 276/2003, artt. 41-45 e nato con l'intento di permettere al lavoratore di bilanciare maggiormente la vita lavorativa con quella privata. Sebbene oggi si ritenga il job sharing una delle novità introdotte della “Legge Biagi”, va precisato che si tratta di un istituto contrattuale esistente già da prima, applicabile a tutti gli enti eccezion fatta per le pubbliche amministrazioni. La novità della legge Biagi è stata quella di aver posto il limite di due al numero di lavoratori che possono svolgere la prestazione in solido. Il contratto va redatto in forma scritta e deve contenere tutte le informazioni sulle modalità di ripartizione del lavoro tra i due lavoratori, sulle percentuali di ore giornaliere, settimanali, mensili di ciascun addetto, sul luogo del lavoro e sulle eventuali misure di sicurezza.
- *Congedo di maternità e parentale*: il primo è obbligatorio, ha una durata complessiva di 5 mesi, è retribuito ed è possibile scegliere tra due opzioni che prevedono o l'astensione dal lavoro dai 2 mesi precedenti il parto sino ai 3 mesi successivi, o da 1 mese prima e 4 mesi dopo il parto. Il congedo di maternità può diventare in alcuni casi flessibile, poiché può essere anticipato e/o posticipato nel caso in cui la gravidanza abbia delle complicanze o l'ambiente lavorativo non sia idoneo a garantire un regolare svolgimento della gestazione. Il congedo parentale invece è facoltativo e spetta ad entrambi i genitori sino al compimento dell'ottavo anno di età del bambino, indipendentemente dalla situazione dell'altro partner. Ne ha diritto la madre per un periodo frazionato o continuativo non superiore ai sei mesi e il padre per sei mesi che diventano sette se si usufruisce di un periodo di astensione non inferiore ai tre mesi; il periodo totale di astensione facoltativa dei genitori non può essere superiore ai dieci mesi. In caso di minore con handicap questo periodo sale fino ai 3 anni. Si tratta di congedi che sono retribuiti fino al compimento del terzo anno di vita del bambino, per una percentuale pari al 30% della retribuzione e per una durata complessiva di sei mesi. Questi congedi spettano anche in caso di adozione o affidamento per i primi tre anni di ingresso del bambino nel nucleo familiare (anche se questi ha un'età compresa tra i 6 e i 12 anni).

⁸² La banca delle ore è uno strumento nato nella seconda metà degli anni '80 presso l'Ipermercato Mammouth di Strasburgo in Francia, in risposta alla crescente richiesta di flessibilità da parte delle lavoratrici. Poiché le donne rappresentavano l'80% del personale, e la maggior parte di esse aveva figli, i dirigenti dell'ipermercato iniziarono a studiare uno strumento che permettesse loro di conciliare gli impegni familiari con quelli lavorativi. Fu trovata una soluzione tecnica in accordo con i sindacati francesi: la sottoscrizione di un contratto di 35 ore settimanali effettive (a fronte di un totale di 37 ore settimanali pagate in busta paga), con una richiesta polifunzionalità delle operatrici o degli operatori che avrebbero dovuto svolgere al tempo stesso diverse mansioni, sia di reparto che di cassa (la polifunzionalità era ricompensata dalle 2 ore aggiuntive in busta paga). Fu inoltre accordato un orario flessibile di più/meno 9 ore settimanali che ogni gruppo di lavoro poteva gestirsi in piena autonomia e furono organizzati dei corsi di formazione ad hoc per preparare i lavoratori a questa nuova gestione dell'orario di lavoro.

La cosa importante da evidenziare è che si tratta di diritti previsti per i soli lavoratori dipendenti per cui al momento non sono estesi alle altre categorie di lavoratori.

2. Strumenti Spaziali

- *Il telelavoro*: attività lavorativa svolta a distanza dalla sede del datore di lavoro grazie all'uso delle tecnologie informatiche e telematiche" (Ferrara M., 2006; p. 271). L'obiettivo è quello di assicurare flessibilità ai lavoratori e snellezza organizzativa alle attività. Lo sviluppo delle tecnologie e la diffusione telematica delle informazioni hanno eliminato parte di quei vincoli spaziali e temporali che obbligavano le organizzazioni ad essere legate ad un luogo fisico aprendo la strada a soluzioni lavorative flessibili. Uffici condivisi, telelavoro, uffici satellite, tele-conferenze, ecc., sono solo alcuni dei principali strumenti del nuovo modo di concepire l'attività lavorativa. Nonostante non esistano definizioni universalmente accettate si è generalmente d'accordo nell'affermare che il telelavoro sia quella attività lavorativa svolta al di fuori dal tradizionale ambiente lavorativo, in un luogo diverso e remoto rispetto a quello in cui si trova chi usufruisce direttamente del lavoro svolto. Esistono diverse forme di classificazione del telelavoro; le più comuni sono quelle che differenziano il telelavoro in base al tempo e al lo spazio. In base al primo paragrafo distinguiamo i telelavoratori full-time, part-time, con orario fisso e con orario flessibile. In base alla variabile spaziale invece possiamo distinguere quattro differenti modalità di telelavoro: 1) telelavoro a domicilio dove il lavoratore svolge la propria attività lavorativa di rettamente da casa propria in modo totale o in modo parziale (recandosi alcuni giorni in ufficio e rimanendo altri giorni a casa) grazie all'ausilio di computer, internet, fax, telefono, ecc.; 2) centri satellite monoimpresa, ovvero uffici satellite creati lontano dalla sede centrale e vicino alle residenze di buona parte dei collaboratori con lo scopo di ridurre gli spostamenti dei lavoratori da e verso il luogo di lavoro, favorendo l'abbattimento dei costi e dei tempi di trasporto; 3) tele - centri di quartiere sono dei centri satellite che funzionano come i precedenti, con la differenza che sono creati congiuntamente da più enti al fine di ripartire i costi dell'investimento e di condividere la gestione di reti ed infrastrutture informatiche. In ultimo si colloca il telelavoro mobile adatto ad alcune tipologie di prestatori di lavoro che non lavorano abitualmente in una sede fissa (agenti, venditori, rappresentanti, autisti, consulenti, ecc.) e che già utilizzano le tecnologie mobili (cellulari, palmari, gps, wireless, email) per comunicare con l'azienda.

3. Servizi per la famiglia

- In essi rientrano tutte le iniziative che le organizzazioni implementano per rispondere alle istanze dei lavoratori con particolare riferimento alla famiglia. Troviamo strumenti quali realizzazione di asili nido aziendali, individuazione di spazi gioco per i bambini, creazione di ludoteche, servizi di nursering, momenti di socializzazione ed integrazione lavoro famiglia ecc. Altri servizi importanti, sono i contributi economici che alcuni enti concedono ai dipendenti per sostenere le cure e gli studi dei propri figli. Dato il progressivo aumento dell'età media e l'invecchiamento della popolazione a queste misure se ne sommano altre a favore dei parenti anziani dei dipendenti come ad esempio forme di sostegno per le cure mediche, realizzazione di apposite convenzioni con strutture adeguate, servizi a domicilio, ecc.

4. Servizi per i lavoratori

- Si tratta per lo più di servizi di consulenza, assistenza e informazione e in facilitazioni che derivano da convenzioni e accordi che gli enti stipulano con soggetti terzi, ma anche di servizi più semplici come il disbrigo della spesa, il pagamento delle bollette, la consegna di documenti, il tagliando dell'auto, la prenotazione delle vacanze, ecc. L'obiettivo è assicurare un maggior livello di benessere ai lavoratori semplificando loro le differenti attività, che altrimenti dovrebbero svolgere nel tempo libero. Questi

servizi possono essere svolti direttamente dall'ente predisponendo un "maggior-domo" interno (un dipendente incaricato di svolgere tutte queste mansioni) o affidate a società esterne specializzate nel Life Style Management, o a sportelli interni alla sede aziendale. Queste società specializzate, offrono programmi pensati per manager e dipendenti: attraverso il pagamento di una quota in abbonamento, ciascun associato può affidarsi ad un assistente che gestisce le sue incombenze quotidiane. Il principio ispiratore di tale attività è il "fornire tempo" ai clienti in modo da regalare loro del reale tempo libero. I servizi sono vari e possono essere classificati in quattro diverse categorie:

- amministrazione personale e familiare (scadenze, abbonamenti, assicurazioni e pagamenti, rinnovo documenti, servizi postali e bancari, corrispondenza, ecc);
- servizi per la casa (contratti, manutenzioni, traslochi, ristrutturazioni e arredamenti, gestione affitti e spese);
- tempo libero (viaggi, prenotazioni ristoranti, alberghi, teatri, musei, organizzazione feste e cerimonie);
- servizi alla persona (inviti e auguri, auto, sartoria, noleggio e servizio autista, personal shopper e personal trainer).

Altri enti/aziende che non vogliono o non possono investire in tali proposte, stipulano semplicemente delle convenzioni per i propri dipendenti con palestre e negozi in città.

La classificazione degli strumenti di bilanciamento vita-lavoro sopra indicata è certamente la più "accademica" vigente, e di cui, di conseguenza è stato importante dare indicazione. Nel prosieguo della ricerca, però, abbiamo scelto di porla a latere, adottando una ulteriore categorizzazione seguita da Great Place to Work® Italia⁸³. L'ente ha, infatti, collaborato alla ricerca fornendo informazioni sui temi in esame, raccolti all'interno di un paniere di centro aziende nel corso del 2009, e funzionali per stilare la classifica ufficiale⁸⁴ dei 35 migliori luoghi dove lavorare. È divenuto così importante per mantenere una certa omogeneità e comparabilità con i dati di successiva elaborazione, adottare gli stessi criteri valutativi.

Le prassi poste in essere dalle organizzazioni sono state così suddivise in sette tipologie di azioni: servizi on-site; flessibilità nelle forme e nel tempo lavorativo; politiche a supporto della maternità e paternità; servizi e agevolazioni per i familiari dei dipendenti; benessere; formazione personale; e politiche di supporto alle attività sociali. Si scende ora nel dettaglio di ciascuna di queste macro categorie.

1. I *servizi on-site* comprendono tra gli strumenti più ricorrenti: palestra in sede, aree relax; pick-up point, tintoria/sartoria/calzoleria; servizi di consulenza (fiscale, immobiliare); servizio take-away dal ristorante aziendale; spesa in sede; emeroteca e possibilità noleggio dvd; disbrigo commissioni (posta, pagamento bollette, acquisti in farmacia); sportello bancario e assicurativo; sportello viaggi; ecc.
2. La *flessibilità nelle forme e nel tempo lavorativo* può comprendere: tele-lavoro formalizzato; home working (senza timbratura e con possibilità di gestire i propri tempi lavorativi); possibilità di lavorare da casa 1 g/settimana; venerdì pomeriggio libero in estate o per festività; no meeting policy; banca ore; job sharing; prassi generose per gestire periodi di malattia; spostamento orari di lavoro in produzione per particolari necessità; part-time; programma di ferie flessibile, ecc.
3. Le *politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia* più in generale includono: permessi retribuiti aggiuntivi a quanto previsto da legge; bonus monetari alla nascita

⁸³ Rimandiamo al capitolo 2 una presentazione più dettagliata dell'ente, delle modalità di raccolta dati e dei risultati.

⁸⁴ Tra i vari indicatori esaminati si prendono in considerazione anche i temi del bilanciamento vita-lavoro.

del bambino; policy migliorative per periodo allattamento; asilo nido (in sede o convenzioni); impegno formalizzato a non sostituire la persona in maternità; politiche di sostegno per il personale al rientro da un periodo di assenza; counselling alla genitorialità, ecc.

4. *Servizi e agevolazioni per i familiari dei dipendenti* possono prevedere; rimborso spese per colf o badanti; counselling psicologico o consulenza telefonica; borse di studio/vacanze premio per i figli dei dipendenti o contributo per l'acquisto dei libri scolastici; servizi di pronto intervento per la casa; assenze per la cura dei figli o cure di sostegno a familiari; sconti e convenzioni; ecc.

5. *Benessere* tra cui citiamo: rimborso spese sanitarie specialistiche; tutte le forme di assicurazioni sanitarie; presenza di un medico in sede in giorni stabiliti; controlli e check-up ricorrenti pagati dall'azienda; vaccinazione anti-influenza; soggiorni benessere; progetti di miglioramento delle sedi fisiche di lavoro; palestra; assicurazione sanitaria agevolata; piano prevenzione per i dipendenti e loro familiari, ecc.

6. *Formazione personale*: corsi non legati strettamente al lavoro; filosofi in azienda; rimborso spese scolastiche/universitarie; inglese e informatica per chi non ne ha necessariamente bisogno; biblioteca interna; ecc.

7. *Politiche di supporto alle attività sociali*: varie attività di volontariato presso la comunità; iniziative interne ecc.

Nelle prossime pagine si esamineranno i dati raccolti per ciascuno degli ambiti sopraindicati sulla base delle informazioni fornite da Great Place to Work® Italia e dalla indagine parallela condotta su aziende e pubbliche amministrazioni che hanno espresso la loro volontà a collaborare alla presente pubblicazione fornendo le loro testimonianze.

2.2 Il tema del Bilanciamento vita lavoro nelle aziende migliori secondo Great Place to Work® Italia

Dopo avere inquadrato il tema dal punto di vista legale e sociale, di seguito si analizzano le prassi delle aziende italiane che hanno attivato politiche attive ad hoc. Nell'ottica di fornire uno spunto a tutte quelle organizzazioni pubbliche e private che vogliano implementare strumenti specifici e necessitino di indicazioni a riguardo, si offrono così degli esempi concreti delle aziende che sono classificate come i migliori luoghi di lavoro secondo la classifica di Great Place to Work® Italia⁸⁵.

L'azienda è una società di ricerca e consulenza manageriale con sede negli Stati Uniti e con uffici affiliati in tutto il mondo, con il compito di supportare le organizzazioni di tutti i settori per conseguire, all'interno del loro ambiente di lavoro, miglioramenti duraturi nelle relazioni che producano benefici apprezzabili nel loro business e nelle prestazioni sociali. Istituita nel 1980 si pone come obiettivo quello di ascoltare i lavoratori per capire che cosa renda un ambiente di lavoro eccellente secondo un proprio modello codificato. Il concetto primario che sta alla base della valutazione di un ambiente di lavoro come eccellente, è, secondo l'istituto, il concetto di fiducia tra dipendenti e management. La fiducia si manifesta in ogni relazione. I manager sono convinti che i dipendenti desiderano essere produttivi, incoraggiandoli a partecipare al business. I dipendenti sono entusiasti e appassionati del loro lavoro e dell'attività dell'azienda. In un ambiente ad elevata fiducia le persone cooperano e collaborano creando rapporti positivi nell'ambiente di lavoro, profitti più alti e maggiore produttività. Sulla base di questo concetto sono stati ideati strumenti ad hoc volti a valutare se e in che termini un ambiente di lavoro sia realmente un "great place to work".

⁸⁵ Per ulteriori dettagli: <http://www.greatplacetowork.it>

Il primo di essi è il Trust Index⁸⁶, volto a comprendere la percezione dei dipendenti con domande mirate sui seguenti temi: credibilità (comunicazione, integrità, competenza del management), rispetto (supporto, coinvolgimento e cura delle persone), equità (equità nel trattamento retributivo, imparzialità e giustizia), orgoglio (per il lavoro personale, per il gruppo di appartenenza e per l'immagine aziendale) e cameratismo (confidenza, accoglienza e senso di squadra)⁸⁶. Il questionario si compone inoltre di due domande a risposta aperta, attraverso cui i dipendenti possono indicare ciò che a loro parere l'azienda ha di eccellente e ciò che andrebbe migliorato. Le risposte a questo strumento determinano la parte preponderante del punteggio di un'organizzazione in tutte le liste dei migliori ambienti di lavoro.

Il secondo elemento di analisi è il Culture Audit⁸⁶, strumento volto a esaminare la prospettiva del management della azienda e cioè cosa essa faccia concretamente nei confronti dei lavoratori. Ricorre all'uso di un questionario sulla gestione interna che esamina la cultura generale dell'organizzazione. Si compone di nove aree chiave: inserimento (accoglienza), diffusione dei valori, comunicazione, ascolto (coinvolgimento bottom up), riconoscimento, sviluppo (formazione e crescita professionale), cura (bilanciamento vita-lavoro, benefit, comprensione dei bisogni e diversity), celebrazione, condivisione (contributo alla comunità). Dalle due prospettive si vanno ad esaminare i gap esistenti tra le percezioni delle aziende e dei dipendenti, e quanto le prassi offerte dalle prime siano effettivamente capite dai lavoratori come efficienti e quanto vadano incontro alle loro esigenze. Dalla combinazione dei risultati si stila poi la classifica annuale ufficiale dei migliori luoghi di lavoro e viene pubblicata la lista dei 35 best workplace. Di interesse ai fini della ricerca sono i dati raccolti, nelle migliori 35 aziende, in tema di equilibrio vita-lavoro di cui si fornisce una descrizione approfondita nelle prossime pagine.

Le aziende studiate sono le migliori 35 classificate e nel dettaglio⁸⁷:

- | | |
|--|--|
| 1. Microsoft Italia | 19. Mediamarket (Media World e Saturn) |
| 2. Mars Italia | 20. Zeta Service |
| 3. Cisco Systems Italy | 21. National Instruments Italy |
| 4. Elica | 22. ConTe.it – Admiral Group plc |
| 5. Nissan Italia | 23. McDonald's Italia |
| 6. W.L. Gore & Associati | 24. Leroy Merlin Italia |
| 7. Tetra Pack | 25. Kellogg Italia |
| 8. Janssen-Cilag | 26. Re/Max Italia |
| 9. FedEx Express | 27. Best Western Italia |
| 10. Medtronic Italia | 28. Merck Serono |
| 11. Decathlon Italia | 29. JT International Italia |
| 12. PepsiCo Italia | 30. Bon Prix |
| 13. Novartis Farma | 31. Guaber |
| 14. S.C. Johnson Italy | 32. Phoenix Contact |
| 15. Hilti Italia | 33. Difa Cooper |
| 16. Bristol-Myers Squibb | 34. everis Italia |
| 17. Sanofi-aventis Stabilimento di Scoppito (AQ) | 35. Getaline |
| 18. Innovex | |

⁸⁶ Per maggiori informazioni: <http://www.greatplacetowork.it/best/trust-index.php>

⁸⁷ I risultati riportati nelle pagine seguenti sono riferiti alle 35 best, e i dati sono stati forniti rigorosamente dal Great Place to Work Italia in formato aggregato.

Le aziende, classificatesi nel 2010, sono prevalentemente filiali italiane di società multinazionali; solo 2 aziende sono di proprietà italiana (dal 17% del 2007 al 6% di quest'anno): Elica, che è organizzata con una struttura internazionale e sedi all'estero, e Zeta Service, società del Gruppo Zucchetti.

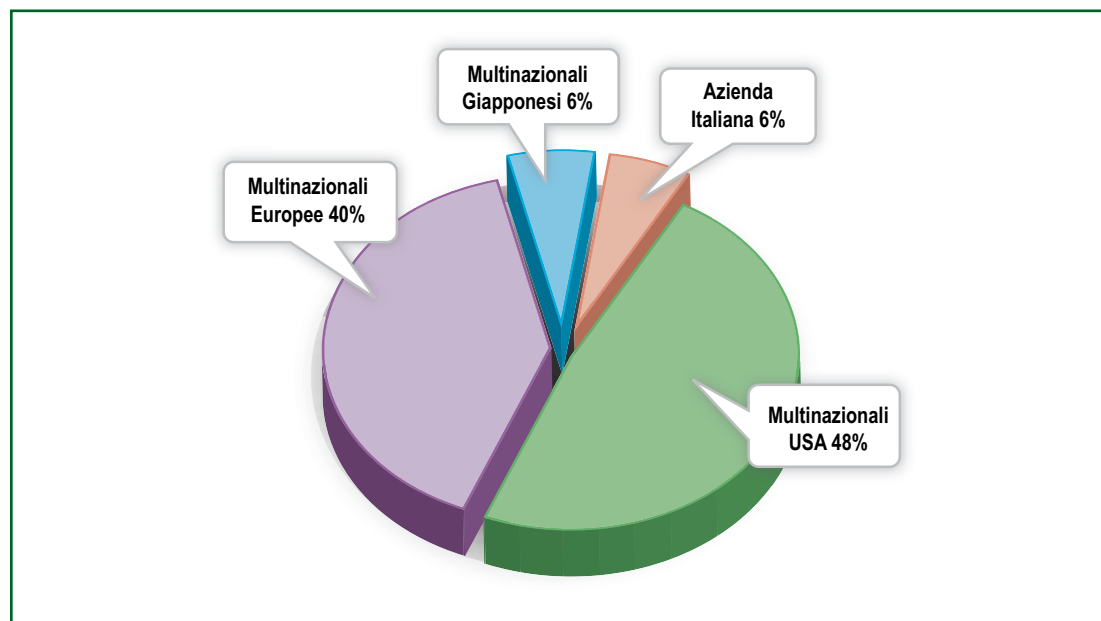


Grafico 7. **Provenienza geografica delle partecipanti.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, anno 2009.

Dal punto di vista della collocazione geografica le “35 Best” hanno la propria sede principale in sette regioni principali, concentrandosi nel centro-nord, con una netta prevalenza della Lombardia:

- 68% Lombardia
- 11% Lazio
- 6% Piemonte
- 6% Emilia Romagna
- 3% Veneto
- 3% Marche
- 3% Abruzzo

Relativamente al comparto produttivo di appartenenza abbiamo:

- 17% Distribuzione e produzione
- 17% Farmaceutico, biotecnologie
- 14% ICT
- 11% Alimentari e Tabacco
- 8% Manifatturiera
- 6% Assistenza Sanitaria
- 6% Chimici
- 6% Alberghiero
- 3% Trasporti
- 3% Servizi finanziari ed assicurativi
- 3% Elettronica
- 3% Servizi professionali
- 3% Commercio

In queste realtà lavorano più di 36.000 persone. Il numero di persone impiegate per ciascuna delle 35 aziende della classifica varia da un minimo di 60 dipendenti fino ad un massimo di dato medio di più di 1.000 persone per azienda. Nel dettaglio il 46% di esse è costituito da aziende di medie dimensioni⁸⁸ ed il rimanente 54% da grandi⁸⁹. Le aziende classificate si contraddistinguono per una buona presenza di donne nella popolazione complessiva dei dipendenti: la media si attesta al 47% del totale. Di contro solo 7 aziende hanno le posizioni manageriali ricoperte da donne; per la rimanente parte⁹⁰ il dato è inferiore al 30%. Ancora due aziende hanno la maggior parte di Direttori donna, ed in un solo caso il totale dei direttori è composto da donne. Dieci aziende non hanno nessuna donna nel Consiglio di Amministrazione.

Tutte le aziende prevedono l'implementazione di misure di bilanciamento vita-lavoro per i propri dipendenti nelle macro aree sopra citate. Nelle pagine seguenti si entrerà nel dettaglio di ciascuna categoria. Prima però, per una migliore comprensione dei dati che presenteremo, è opportuno indicare al lettore che i diversi grafici sono relativi alla base dati dei comportamenti delle 35 aziende meglio classificate e indicano per le voci di volta in volta esaminate, quante di esse propongono strumenti ad hoc. Va altresì evidenziato che le aziende partecipano al premio attraverso un auto-candidatura e che si tratta, quindi, di aziende "virtuose". Il campione esaminato non deve pertanto essere osservato a livello di significatività statistica, ma per l'indicazione delle buone pratiche attivate che è, per l'appunto, l'obiettivo della ricerca.

2.2.1 Servizi on site

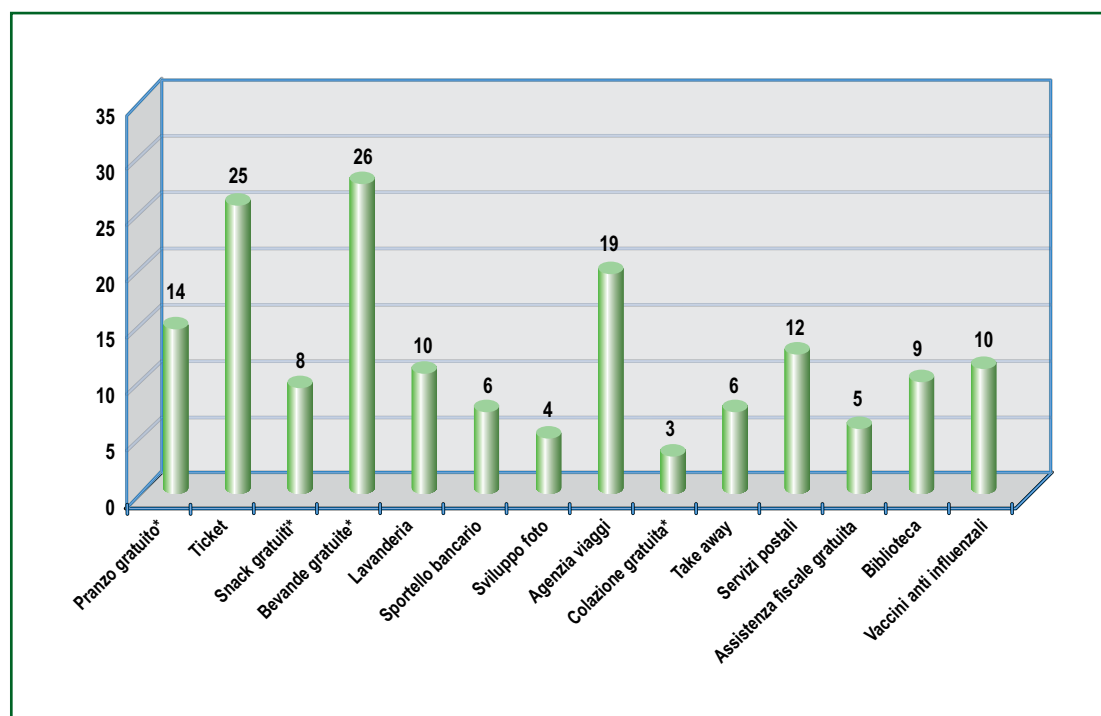


Grafico 8. **Servizi offerti dalle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, anno 2010. (* Servizi offerti tutti i giorni).

⁸⁸ Fino a 250 dipendenti, come da ripartizione ufficialmente vigente in Unione Europea.

⁸⁹ Oltre i 250 dipendenti.

⁹⁰ Questo dato è calcolato su un totale di 33 aziende, cioè quelle che hanno fornito le informazioni di dettaglio.

Tra le tipologie più ricorrente di servizi on-site troviamo la proposta giornaliera di cibi, bevande gratuite e la mensa aziendale. Ancora si evidenziano i seguenti strumenti: la consegna della spesa effettuata, sportelli per il pagamento delle bollette o per pratiche amministrative o un servizio conciergerie (certificati di nascita, morte, cittadinanza, residenza, prenotazione visite mediche, ecc..), il mini market per la spesa di prodotti di prima necessità, lo spaccio aziendale dei prodotti, il servizio di navetta parzialmente o totalmente rimborsato dall'azienda, la videoteca con possibilità di noleggiare gratuitamente video e dvd, il parcheggio gratuito, l'abbonamento ADSL presso il proprio domicilio, residenze estive ecc.

2.2.2 Flessibilità

Quasi la totalità delle aziende della classifica Best Workplaces 2010 permette ai propri dipendenti di lavorare con una certa flessibilità dell'orario.

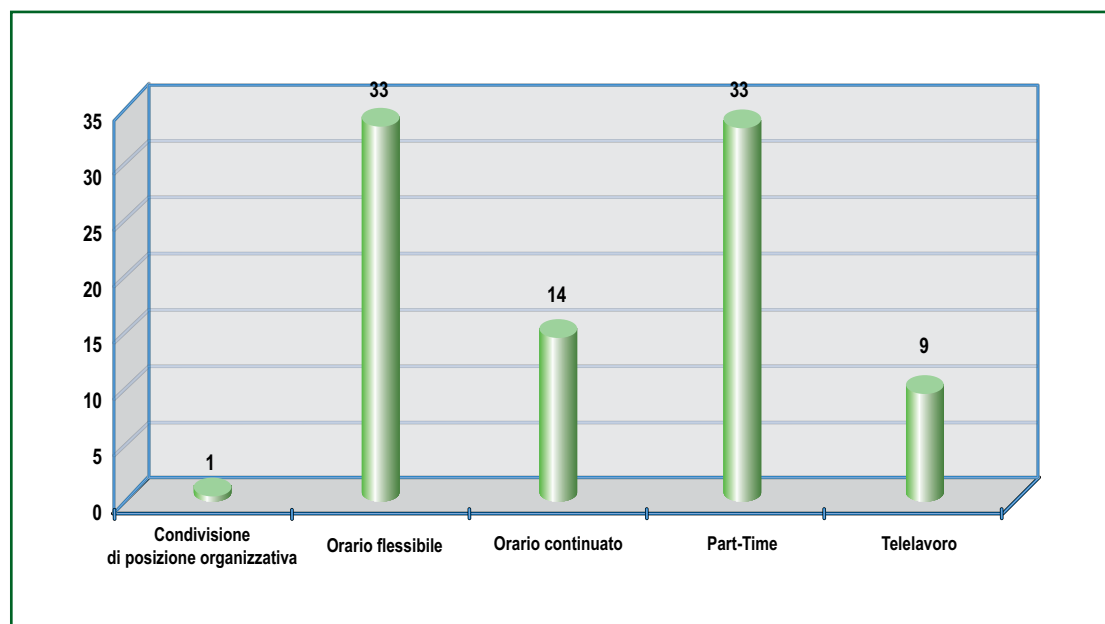


Grafico 9. Programmi di flessibilità oraria offerti dalle 35 aziende meglio classificate.

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Vi sono però significative differenze tra le aziende per quanto concerne le modalità di applicazione di dette politiche. Un primo criterio è la percentuale di popolazione che usufruisce di tale flessibilità oraria.

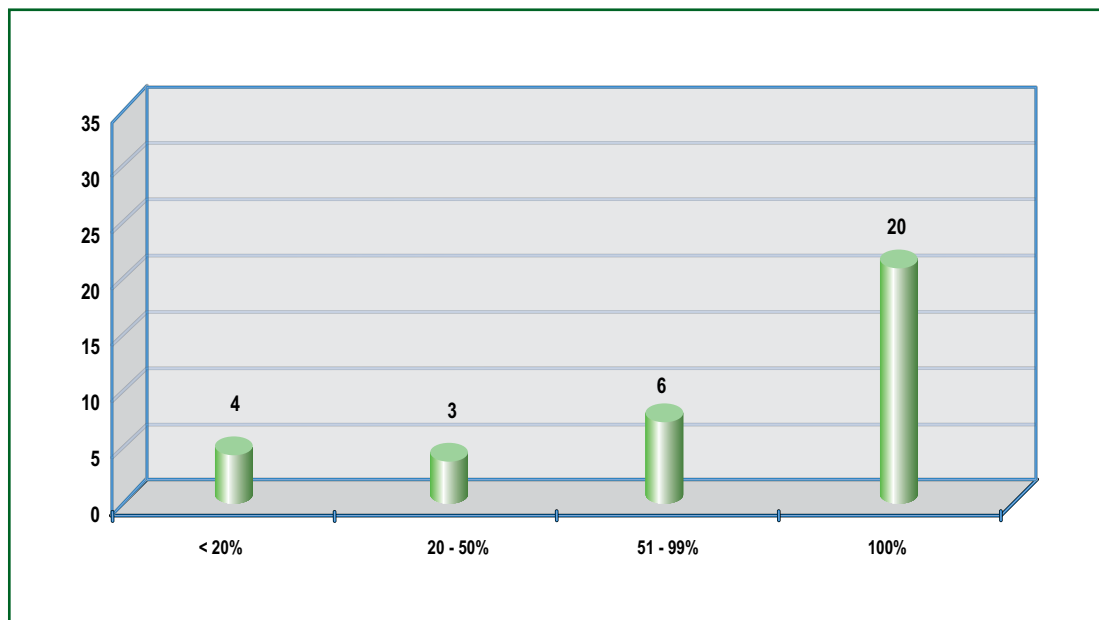


Grafico 10. % di dipendenti che usufruiscono dell'orario flessibile nelle 35 aziende meglio classificate.

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Come si vede nel grafico sopra riportato, la maggior parte delle aziende adottano forme di flessibilità dell'orario di lavoro per la totalità dei propri collaboratori. Il dato è in aumento di ben 5 unità se paragonato ai risultati del 2009. Una seconda differenza tra le aziende riguarda il tipo di flessibilità concessa ai dipendenti, che può variare dal range dell'orario di entrata, uscita e dell'orario per la pausa pranzo, fino all'assenza totale di timbratura. Anche lo strumento del telelavoro si sta lentamente diffondendo; le aziende che vi fanno ricorso sono salite da 6 nel 2009 a 9 per il 2010. Ad esse se ne devono aggiungere altre 8 che hanno siglato programmi informali ad hoc con i dipendenti, sulla base di accordi diretti con i diversi responsabili. In 5 casi la possibilità di lavorare da casa è offerta solo ad alcuni ruoli significativi. Per quanto concerne lo strumento del part-time si vedano alcuni dati interessanti. In primo luogo è offerto ai collaboratori di quasi tutte le 35 best, con percentuali molto differenti.

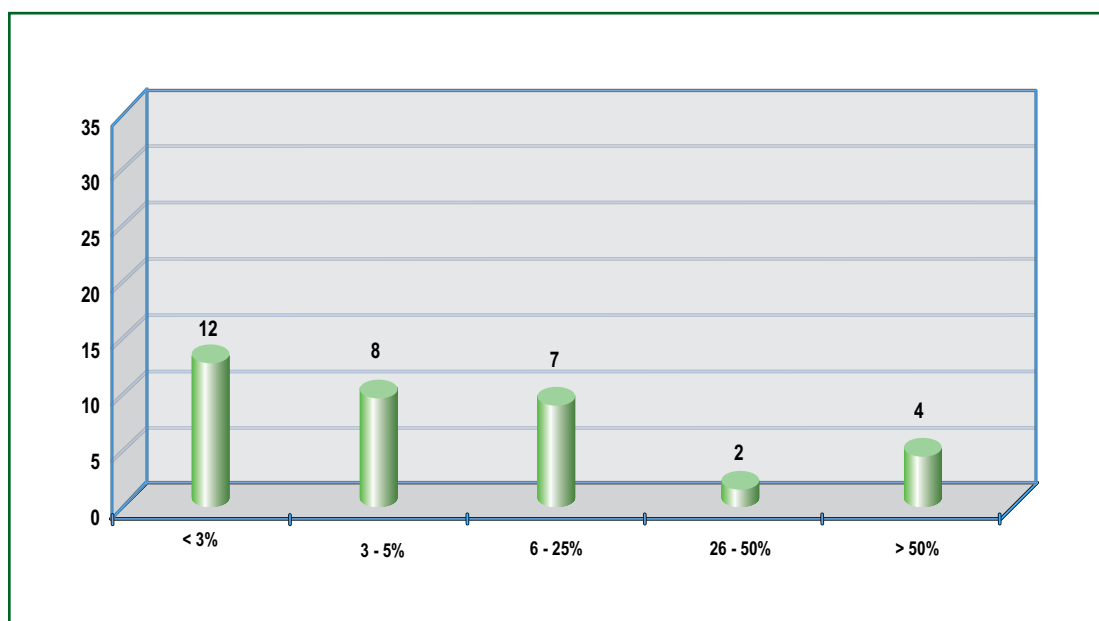


Grafico 11. % di dipendenti part-time sul totale nelle 35 aziende meglio classificate.

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Come illustrato nel grafico, la maggior parte delle aziende ha una percentuale di collaboratori part-time inferiore al 3% dell'intera forza lavoro. Tra le aziende che hanno percentuali elevate di dipendenti (26% e oltre) prevale il settore del Retail. Tra le possibili misure di flessibilità vorremmo citare anche la banca ore, l'orario ridotto del venerdì e il periodo sabbatico non retribuito implementate da 9 aziende come illustrato nel grafico che segue.

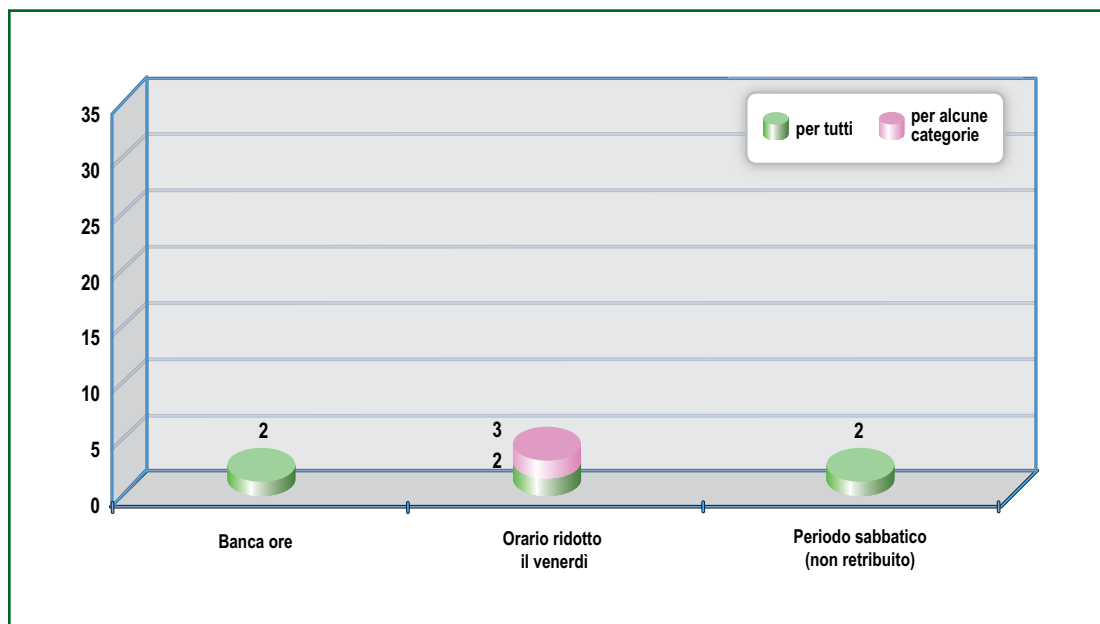


Grafico 12. **Programmi aggiuntivi di bilanciamento vita-lavoro nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Un altro dato interessante è relativo alle iniziative varate da 7 aziende, tra le 35 Best, che offrono permessi retribuiti per permettere ai dipendenti di partecipare ad attività ed esperienze di volontariato, con un range di ore che va dalle 4 alle 24 per singolo individuo.

2.2.3 Politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia

Le aziende studiate offrono ai proprie dipendenti delle condizioni agevolate per il periodo di maternità; 16 di esse (quindi il 46% del totale) hanno introdotto disposizioni che vanno oltre quanto previsto dalla legge e dal contratto nazionale del settore di appartenenza.

Le agevolazioni concesse alle lavoratrici possono essere di tipo economico, come ad esempio l'integrazione della retribuzione al 100% nel periodo di maternità obbligatoria (ove non previsto dal CCNL), l'integrazione al 50% dell'astensione facoltativa, o tre mesi di premio variabile, o in termini di tempo, con il prolungamento del periodo di maternità, da un minimo di 30 giorni aggiuntivi a quanto previsto per legge, fino ad un massimo di 13 mesi.

Due aziende agevolano le lavoratrici madri nel momento del rientro in azienda permettendo loro di scegliere l'orario di lavoro.

Andando più nel dettaglio delle prassi concrete si noti come le politiche adottate dalle 35 migliori aziende siano molteplici: dall'impegno a non sostituire la dipendente o la manager in maternità (politica che aiuta anche a rafforzare il teamwork e a far crescere i collaboratori), a programmi di accompagnamento della lavoratrice che rientra dopo il periodo di maternità (colloqui con i responsabili, programmi di aggiornamento, coaching, ecc...).

Sei aziende prevedono un regalo per la nascita di un figlio, che in alcuni casi si trasforma anche in un bonus monetario o in un kit di prodotti per il bambino.

Un'azienda fornisce alle donne in gravidanza un sistema di cinture ad hoc per proteggere la mamma e il bambino durante la guida. Infine, un'azienda permette alle lavoratrici di utilizzare l'auto aziendale (più dell'80% dei dipendenti la utilizza) anche durante il periodo di assenza per maternità.

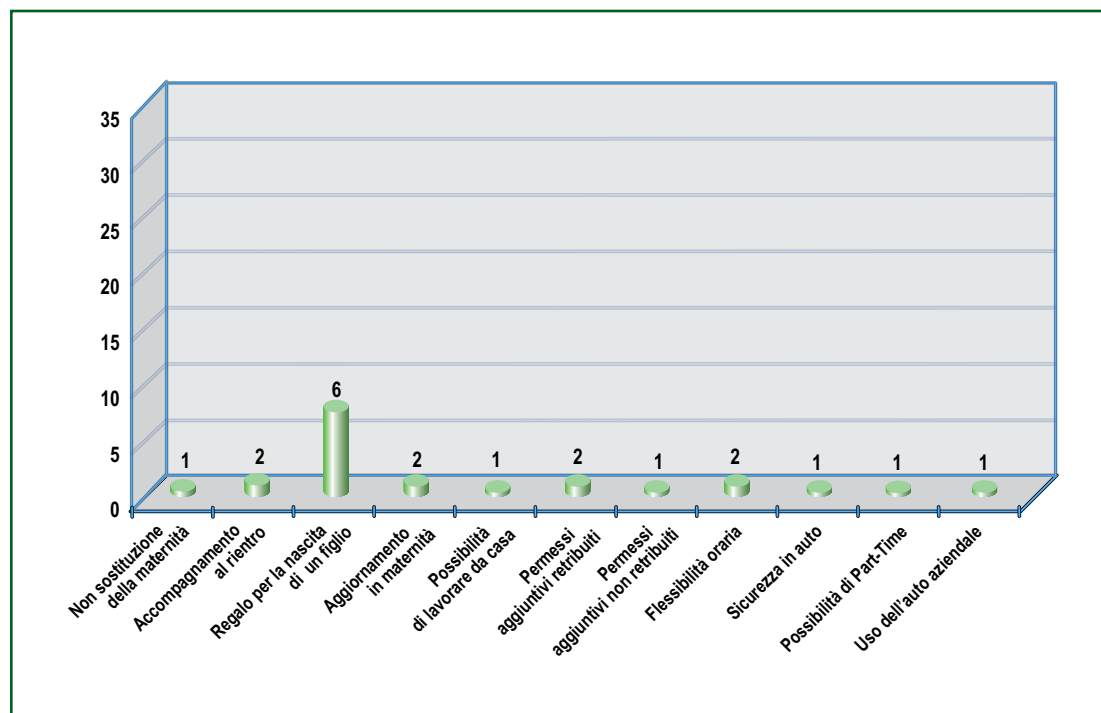


Grafico 13. **Politiche a sostegno della maternità nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Per quanto riguarda i padri, undici delle migliori aziende offrono permessi retribuiti aggiuntivi da utilizzare alla nascita del figlio o entro un tempo massimo da esso che può variare da uno a tre giorni.

Se si passa a considerare le politiche a supporto della famiglia in senso più ampio rispetto alla sola maternità, si noti che undici aziende prevedono permessi aggiuntivi rispetto quanto incluso nel CCNL per occuparsi di familiari a carico.

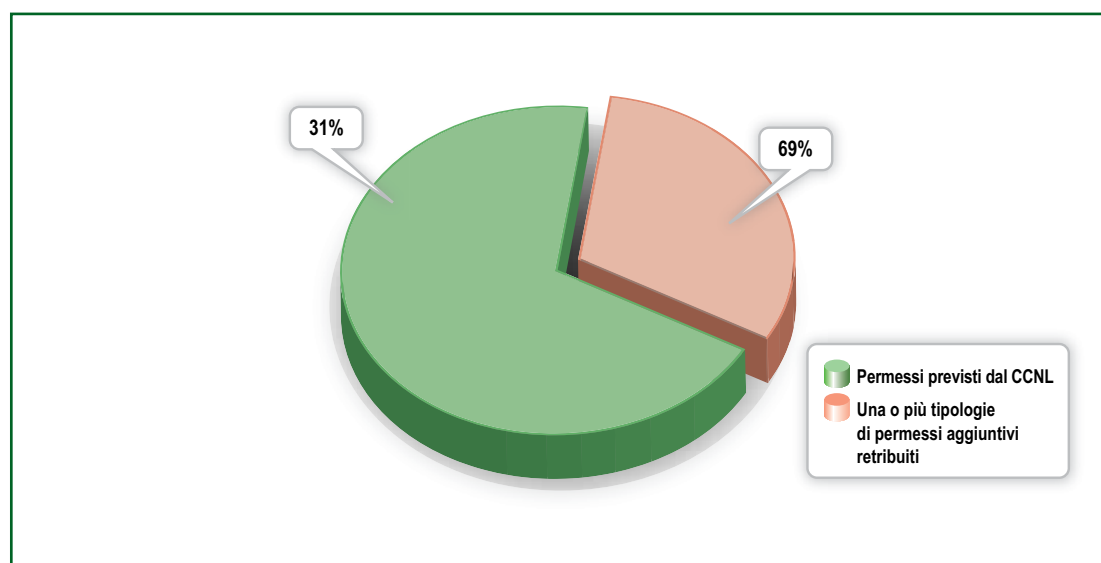


Grafico 14. **Permessi aggiuntivi al CCNL per occuparsi dei familiari a carico.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

⁹¹ Per esigenze di praticità abbiamo inserito la marco-categoria di analisi "Politiche di supporto alle attività sociali", all'interno delle misure di flessibilità.

La tipologia di permesso varia da alcuni giorni per grave infermità o decesso di un parente di primo grado, a permessi per malattie prolungate dei figli, permessi per l'inserimento dei figli al nido o alla scuola materna, fino a permessi per l'unità familiare concessi ai lavoratori stranieri, che permettono di assentarsi fino a un massimo di 30 giorni per recarsi nel paese di origine.

2.2.4 Benessere

Un'altra area di cui si compone l'articolata cultura del bilanciamento vita-lavoro è quella del benessere del lavoratore. A tale riguardo molte sono le iniziative poste in essere dalle aziende valutate da Great Place to Work® Italia. Si distinguono essenzialmente due ambiti: il primo è quello più ludico del fitness, il secondo è quello dell'assistenza medica.

Nel primo caso otto aziende tra le 35 migliori classificate hanno un centro fitness interno per i dipendenti, altre 8 hanno stipulato convenzioni per i propri collaboratori con centri vicini alla sede, quattro aziende hanno istituito una politica "wellness" che prevede il rimborso dell'abbonamento (in tutto o in parte) del collaboratore in qualsiasi palestra o centro sportivo.

Infine, quattro aziende mettono a disposizione dei propri dipendenti delle attrezzature sportive (piscina, campo da basket, ecc...) all'interno del perimetro aziendale. Tre aziende, proprio grazie al programma di convenzioni, riescono a garantire l'accesso ad un centro fitness a tutti i dipendenti delle diverse sedi del territorio italiano. Il costo dei centri fitness all'interno delle aziende può variare per il collaboratore da 0 a 120 € all'anno. Per quanto riguarda le convenzioni con centri esterni, invece, lo sconto rispetto al prezzo pieno varia dal 10% al 50%. Infine, due aziende aprono questo tipo di convenzioni anche ai familiari dei dipendenti: in questo caso gli sconti sul costo dell'abbonamento variano dal 20 al 30%.

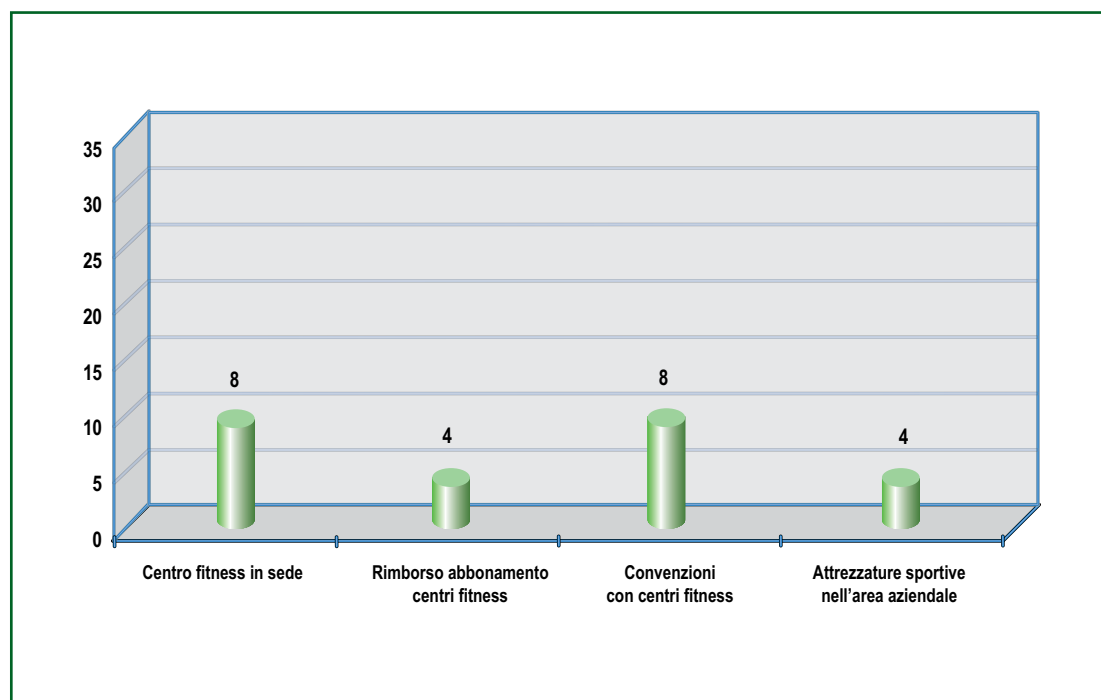


Grafico 15. **Fitness per i dipendenti nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Passando ad esaminare l'ambito dell'assistenza medica notiamo che sedici aziende tra i "Best Workplaces" della classifica 2010 hanno un'infermeria con la presenza periodica di un medico.

Quattordici aziende prevedono una forma di check-up medico periodico per i propri dipendenti, che può essere effettuato direttamente in sede o, più di sovente con un medico convenzionato.

Il check-up è normalmente rivolto a tutti i dipendenti (anche se tre aziende lo riservano solo a specifici inquadramenti), ed è differenziato in base al sesso e all'età (dall'età spesso dipende anche la frequenza). Tra i controlli mediamente compresi in questo tipo di check-up si evidenziano: prevenzione oncologica femminile, prevenzione cardiovascolare femminile e maschile, esami del sangue, esami radiologici del torace, visite dermatologiche di prevenzione oncologica, prevenzione endocrina del cavo orale, visite ginecologiche, ecc.

Undici aziende hanno stipulato convenienti convenzioni presso centri medici facilmente raggiungibili, presso cui i dipendenti possono sottoporsi a qualsiasi tipo di controllo a tariffe agevolate. Spesso i check-up (in questo caso a completo carico dell'azienda) vengono effettuati presso questi centri convenzionati.

Un'azienda ha organizzato al suo interno diversi ambulatori medici, attraverso i quali è possibile per i dipendenti sottoporsi a visite specialistiche gratuite, o a prezzi convenzionati direttamente in azienda, con un notevole risparmio di tempo. Un'azienda rimborsa il costo del corso per smettere di fumare ai dipendenti che decidono di iscriversi.

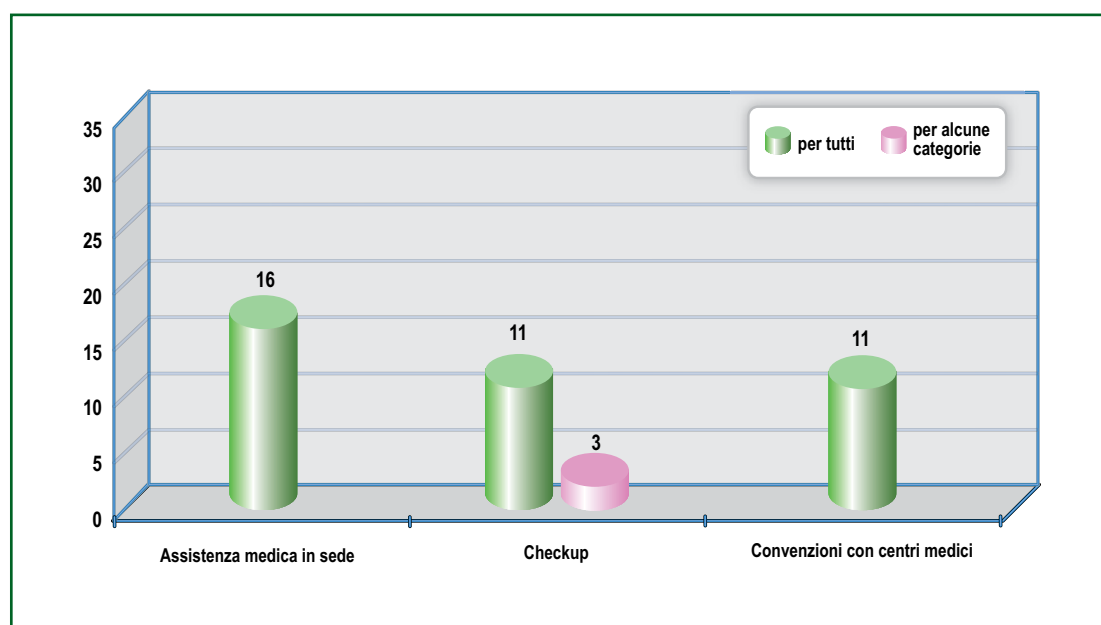


Grafico 16. **Programmi di assistenza medica nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Altri tipi di servizi medici forniti internamente alle aziende studiate possono essere: controllo della pressione, visite oculistiche, postura, spirometria, screening generale, esami del sangue, controlli ginecologico e dermatologici.

Il quadro è completato da uno strumento molto utilizzato dalle organizzazioni valutate e cioè quello delle polizze sanitarie integrative per i dipendenti. È significativo che ben il 60% delle 35 migliori aziende offra ai collaboratori polizze suppletive che vanno oltre quanto previsto dal CCNL.

Di queste la maggior parte, ovvero il 76%, prevede una copertura per tutti i dipendenti, il 19% solo per quadri e dirigenti (19%), e il 5% differenzia il tipo di copertura in base all'inquadramento contrattuale.

In questo ultimo caso, normalmente le coperture, per le categorie contrattuali più elevate, sono maggiormente estese. Due aziende tra quelle valutate, al contrario, forniscono un contributo economico maggiore agli impiegati rispetto ai livelli dirigenziali.

All'interno delle aziende che offrono servizi sanitari suppletivi, il 24% ne prevede una estensione totale ai familiari dei dipendenti e il 10% una fruizione parziale.

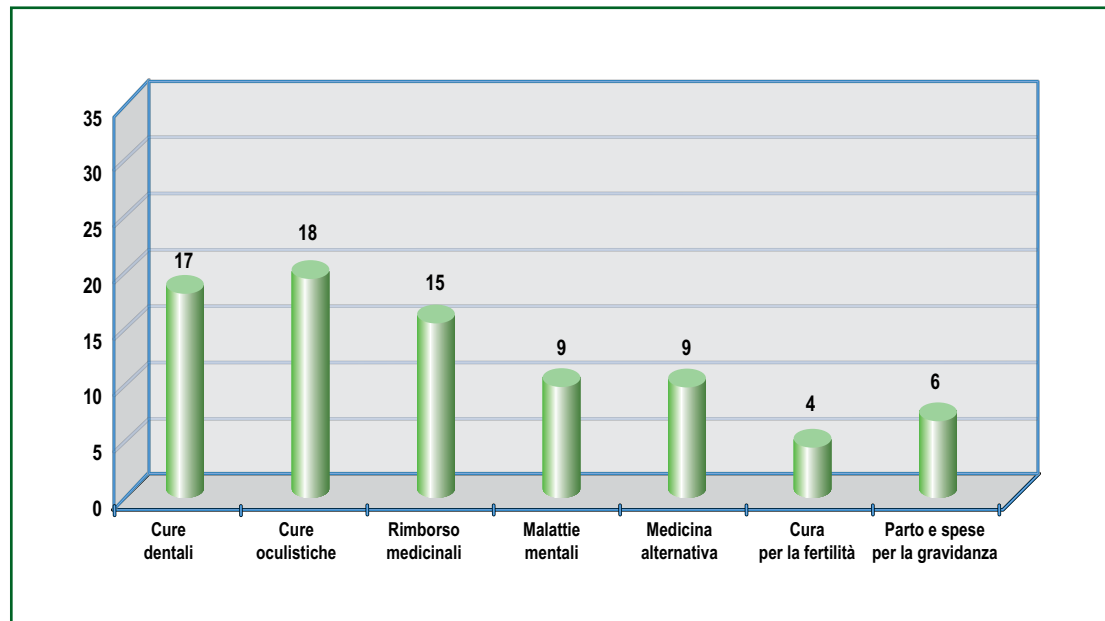


Grafico 17. **Dettaglio coperture previste dalla polizza sanitaria integrativa nelle dalle 35 aziende meglio classificate.**
Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

2.2.5 Servizi a supporto dei familiari dei dipendenti

Passando ora ad esaminare gli strumenti messi a disposizione dalle aziende per sostenere ed agevolare le famiglie dei dipendenti si noti come questi siano molto vari e a titolo esemplificativo possono essere:

- Feste per i bambini: festa di Natale, della Befana, per la fine dell'anno scolastico, con la possibilità di portare in azienda i figli dei dipendenti fino ad una certa età, attività di animazione.
- Borse di studio per i figli più meritevoli dei dipendenti e contributi per l'acquisto dei libri scolastici.
- Summer camp: campi estivi o soggiorni organizzati dalle aziende con tariffe agevolate e, spesso, una parte del costo coperto dall'azienda stessa.
- Giornata del genitore lavoratore: per festeggiare le mamme e i papà che lavorano.
- Regalo di Natale: cinque aziende, oltre al regalo natalizio per i dipendenti, distribuiscono doni per i figli dei collaboratori, in forma di oggetti veri e propri o buoni spesa da utilizzare in negozi di giocattoli.
- Flessibilità degli orari di lavoro: spostamento degli orari di inizio attività delle linee produttive per favorire l'accompagnamento dei figli a scuola o al nido, pianificazione anticipata mensile degli orari di lavoro (a fronte di una facoltà prevista dal CCNL di comunicarli con sole 48 ore di preavviso), possibilità di usufruire di orari ridotti di lavoro per particolari esigenze legate alla famiglia.
- Obiettivi personali: obiettivo privato di bilanciamento vita-lavoro nel piano obiettivi annuale.
- Servizio di baby-sitting e di colf/badanti: un pacchetto di servizi che comprende il sostegno alla cura di figli e anziani a carico, la gestione ed il coordinamento di convenzioni con valutazioni e monitoraggio.

- Sportello Family friendly: un info-point che fornisce informazioni e dà indicazioni sui servizi offerti dal territorio (moduli, orari uffici pubblici, sanità, ecc ...)

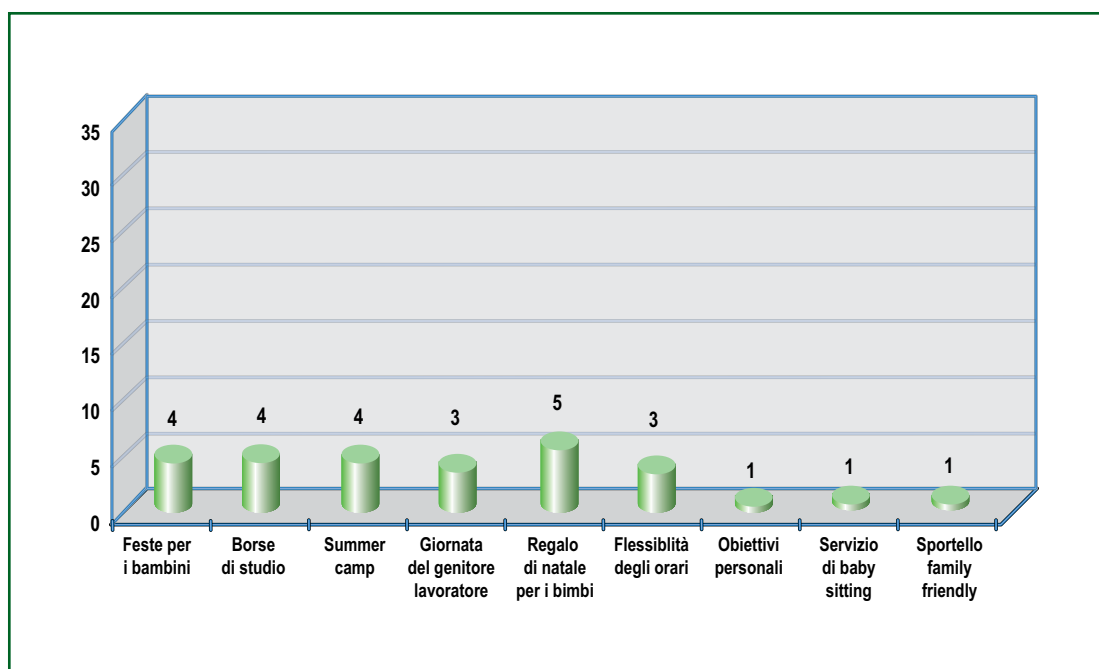


Grafico 18. **Benefici e agevolazioni per la famiglia nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

2.2.6 Formazione del personale

Le 35 Migliori Aziende della classifica offrono ai collaboratori differenti opportunità di formazione ogni anno. Nel corso del 2009 il numero medio di ore di formazione messe a disposizione delle persone è stato di 67. Tredici aziende della classifica offrono ai loro dipendenti anche corsi non strettamente collegati all'attività professionale, che possono essere erogati durante l'orario di lavoro o al di fuori e sono sovvenzionati in tutto o in parte dalle aziende stesse.

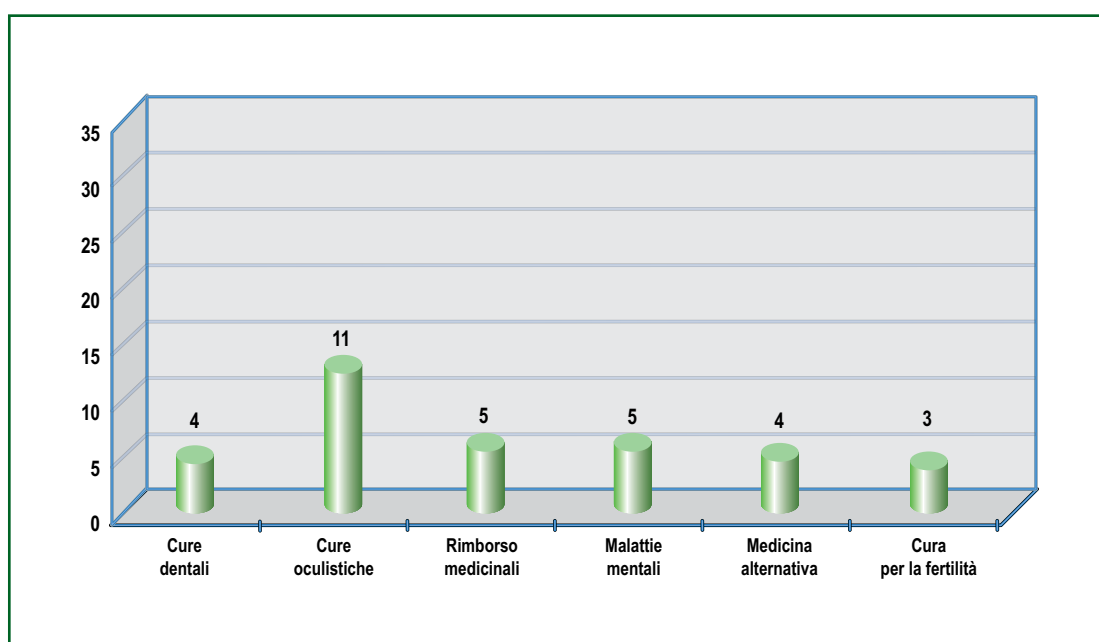


Grafico 19. **Ore Medie di Formazione erogate, nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: Elaborazione Great Place to Work® Italia, 2010.

Alcune aziende prevedono un contributo economico, e spesso anche ore di permesso aggiuntivo rispetto a quanto previsto per legge, per l'iscrizione a Master universitari o a corsi esterni all'azienda scelti dal singolo collaboratore, o per terminare gli studi (es. rimborso parziale o totale delle spese universitarie). Spesso questo tipo di programmi sono chiamati "tuition assistance program".

2.2.7 Valutazioni comparative

Dopo avere presentato i dati di dettaglio per ognuna delle categorie di riferimento nella classificazione delle attività di bilanciamento vita-lavoro, si cerca ora di analizzare quali di esse siano ritenute più importanti dalle aziende coinvolte.

Come mostrato nel grafico seguente le azioni più strutturate sono quelle della flessibilità, seguite dai servizi on-site e dall'attenzione per il benessere del lavoratore. Il tema in esame viene così interpretato in modo estensivo, coinvolgente i diversi aspetti della vita della persona. Non sembra di percepire quella confusione, spesso presente sul tema in Italia, che porta ad assimilare l'espressione pari opportunità, con quella di bilanciamento vita-lavoro.

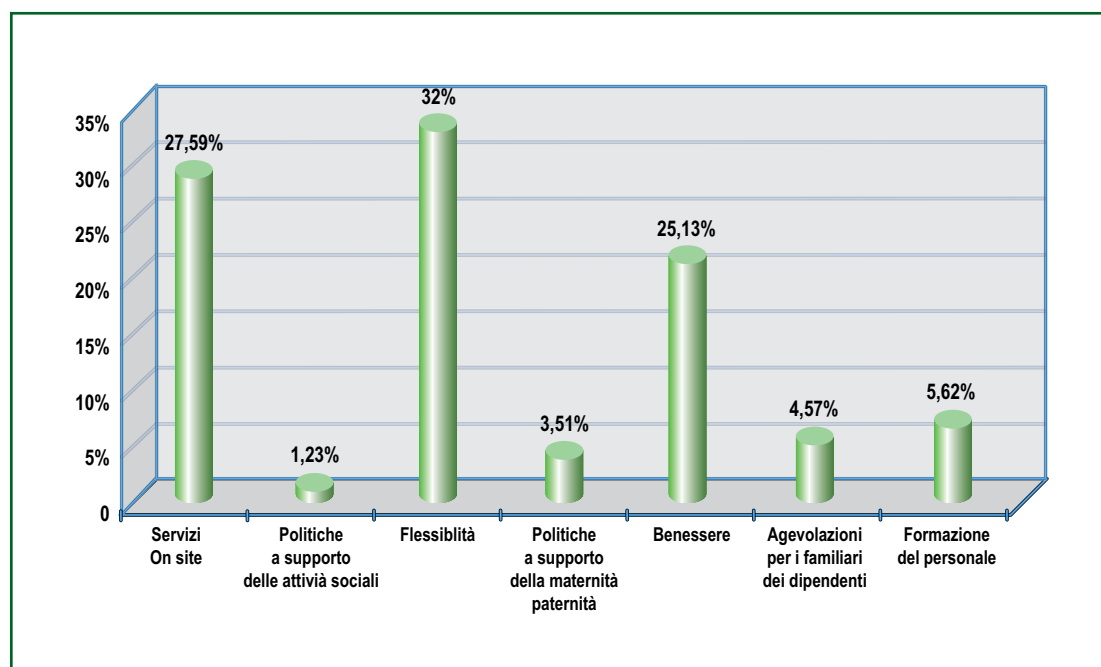


Grafico 20. **Le aree del bilanciamento vita lavoro in ottica comparata nelle 35 aziende meglio classificate.**

Fonte: nostra elaborazione sulla base dati Great Place to Work® Italia, 2010.

Si coglie una attenzione alla persona a cui vengono forniti gli strumenti per una migliore gestione del tempo. Questo approccio ampio al tema è probabilmente dovuto al carattere di prevalente internazionalità delle aziende partecipanti, per le quali la risorsa lavoratore deve essere messa in grado di svolgere al meglio il proprio lavoro raggiungendo gli obiettivi di business. L'ente investe meno sulla sfera propriamente di vita familiare poiché non ritiene corretto, e in linea con il suo ruolo, divenire una sorta di "tutrice" della persona.

In secondo luogo questo risultato può essere dovuto anche ad un'altra considerazione. In generale, nelle multinazionali, al personale viene garantita una maggiore libertà di organizzazione e gestione del tempo. Basti pensare al solo fatto che 22 aziende su 35 fanno ricorso a varie tipologie di telelavoro, più o meno formalizzate, e che questo trend sia in costante crescita. Questa opportunità garantisce alle persone di fare fronte ad eventuali incombenze familiari senza necessità di ricorrere ad ulteriori aiuti/strumenti.

2.2.8 Le esperienze dei Best Place to Work

Le sezioni precedenti mostrano come le aziende giudicate dei Best Place to Work si comportino in merito al tema del bilanciamento vita - lavoro e quali strumenti prediligano. Per ottenere dei dati maggiormente qualitativi e per raccogliere le impressioni e riflessioni dei loro capi del personale si sono invitati i responsabili delle 35 Best a esprimere un parere qualitativo nel corso di interviste telefoniche mirate.

Alcuni di essi hanno accolto l'invito e hanno condiviso le loro preziose esperienze. Di seguito si riportano le case history create sulla base delle testimonianze dirette delle seguenti aziende:

- Elica
- Kellogg
- Microsoft

Elica

Elica è una multinazionale italiana leader nella produzione di cappe da cucina con sede nel comune di Fabriano e conta 2400 dipendenti.

L'azienda ha strutturato un programma di "welfare aziendale" molto estensivo negli intendimenti dal nome "Elica life". I suoi obiettivi sono essenzialmente due:

1. Creare l'orgoglio di appartenere all'azienda: Elica negli ultimi anni è molto mutata, trasformandosi da azienda familiare a realtà internazionale quotata in borsa. Ciò ha portato ad un cambiamento radicale che il management ha dovuto affrontare. In questa ottica è stato studiato un programma mirato per aiutare le persone a sentirsi parte integrante dell'azienda e artefice del suo successo in una fase di crescita e cambiamento che non avrebbe però mutato i suoi valori;

"I germi valoriali del cambiamento sono sempre stati presenti in azienda, l'imprenditore è sempre stato attento al rapporto con il dipendente. Il terreno era già fertile, si è trattato di riprendere questi principi adattandoli all'evoluzione della situazione aziendale e del contesto economico rendendoli meno "paternalistici". Quindi, più adattati alla singola persona, condivisi da tutti e non imposti dall'imprenditore".

Dott. Marco Scippa – Chief of Human Resources Elica.

2. Dare un valore aggiunto alle persone: lavorare per l'azienda doveva essere percepito come un vantaggio. La coincidenza del lancio del programma con l'arrivo della crisi economica è stato poi funzionale a fornire un notevole supporto emotivo e psicologico ai dipendenti.

Elica Life si compone di una serie di strumenti volti a promuovere il benessere della persona come condizione a cui tendere nel lavoro e nella vita privata. Tra essi si colloca la Member Card, ovvero una tessera sconto distribuita a tutti i dipendenti per accedere ad una serie di servizi (es: alimentari, abbigliamento, profumeria, arredamento, teatro, attività sportive e prestazioni mediche. ecc.) in tutti i territori dove l'azienda è presente.

Ancora, si sono promosse vacanze studio per i figli dei dipendenti. Questa iniziativa ha avuto molto impatto nelle diverse realtà territoriali in cui l'azienda è presente, classici esempi di sana provincia italiana non abituata, nonostante la presenza di alcune multinazionali, a percepire il concetto di internazionalità come valore positivo in quanto occasione di confronto con realtà e culture diverse e, quindi, motivo di crescita. L'iniziativa è così stata scelta per

facilitare il processo di cambiamento che l'azienda stava compiendo e per affrontare le novità con spirito costruttivo.

Tutto il programma nel 2008 è stato inserito nel contratto integrativo in un paragrafo denominato Elica Welfare, che ha voluto intendere il tema del bilanciamento vita-lavoro come benessere e cioè come tutto ciò che aiuta una persona a vivere meglio.

Kellogg Italia

Kellogg Italia è una realtà commerciale che sviluppa un fatturato di 187 milioni di euro (2009), composta da 130 persone e presente in Italia dal 1987, fa parte della multinazionale americana Kellogg Company, leader mondiale nel mercato dei cereali pronti per la prima colazione.

L'azienda si dimostra sensibile ai temi del bilanciamento vita-lavoro e da sempre focalizza la propria attenzione al benessere delle sue persone, a tal fine, nel corso degli anni Kellogg ha introdotto strumenti ad hoc perché fortemente convinta che avere una forza lavoro motivata migliora il grado di retention, evitando la fuoriuscita dei talenti, e che un buon clima aziendale contribuisce a migliorare la performance aziendale.

Nel corso degli anni l'azienda ha inoltre implementato diverse iniziative per sostenere la propria cultura aziendale, quali ad esempio:

- Flessibilità nell'orario di lavoro per conciliare lavoro e vita personale e familiare: la possibilità di entrata dalle 8.00 alle 9.30 in azienda; due ore di pausa pranzo (a scelta discrezionale della persona); l'accettazione del 100% di domande di part-time. Su questo ultimo aspetto si rileva come l'azienda dimostri l'intenzione di investire anche su questa categoria di persone incoraggiandone l'avanzamento nei percorsi di carriera in controtendenza alla pratica diffusa che mette in antitesi la richiesta di riduzione dell'orario di lavoro e i percorsi di carriera; l'impegno a non organizzare riunioni al di fuori di una determinata fascia oraria per venire incontro alla necessità di conciliare vita personale/familiare e lavoro; la pratica del *Summer Friday*, ovvero la possibilità nei mesi estivi di terminare l'attività a metà giornata il venerdì.
- Misure a supporto della genitorialità quali ad esempio: un open day realizzato a partire dal 2009 con il fine di aprire le porte dell'azienda ai familiari dei dipendenti; il bonus rivolto alle dipendenti che vanno in maternità che garantisce un sostegno durante l'aspettativa obbligatoria.

“Il criterio di scelta delle misure di bilanciamento vita-lavoro si fonda sull'attenzione alle persone e l'ascolto delle loro esigenze che sono alla base del rapporto di fiducia esistente tra azienda e persone. Questa attenzione alle persone è molto apprezzata internamente e sorregge il clima e la cultura aziendale. Pensiamo che questo sia il giusto approccio e che sia realizzabile sempre perché non risulta oneroso ma vantaggioso per l'azienda se si ragiona in un'ottica di lungo periodo. La centralità della persona e delle sue esigenze per noi è un elemento fondamentale, è parte dei nostri valori a livello locale e globale”.

Dott.ssa Sonia Malaspina - Human Resources Director, Kellogg Italia S.p.A.

Va indicato come questa attenzione per i bisogni dei dipendenti sia stata agevolata dall'essere parte di un gruppo multinazionale. Le sollecitazioni del contesto internazionale sono state interpretate da un management locale sensibile al tema, che ha superato i dubbi iniziali relativi ai possibili rischi insiti nella introduzione di strumenti di bilanciamento della vita lavorativa e vita personale/familiare intraprendendo un processo di responsabilizzazione della forza lavoro.

Tutto questo processo ha avuto inizio con uno sforzo da parte dell'azienda nella comprensione dei bisogni delle persone. A tal fine l'azienda ha organizzato un sistema per raccogliere i feedback attraverso survey periodiche, comunica i risultati delle survey (sia quelli positivi che negativi) a tutti e organizza successivamente gruppi di lavoro ad hoc (SAT-Survey Action Team), ovvero gruppi di lavoro composti da un rappresentante per reparto, che si riuniscono, condividono e promuovono le richieste dei diversi soggetti presso la direzione aziendale. Il dialogo in tutto questo procedimento è un elemento fondamentale. Ogni soggetto viene coinvolto e là dove si identificano aree di miglioramento viene chiesto a ciascun rappresentante di proporre eventuali soluzioni.

Questo processo permette di avviare una cultura della responsabilità di ogni persona, di fiducia reciproca, di dialogo e ascolto costante da parte dell'azienda.

Alla luce di quanto emerge per Kellogg la promozione del tema del benessere delle persone non richiede necessariamente oneri significativi da un punto di vista economico ma parte dall'attenzione nei confronti delle persone e delle loro esigenze e arriva all'identificazione di soluzioni innovative che permettono di sostenere la motivazione delle persone a sostegno degli obiettivi di business dell'azienda.

Microsoft

Microsoft, nota e importante azienda commerciale produttrice di software, nasce nel 1975 in America e arriva in Italia con proprie sedi nell'ottobre del 1985.

Il tema del bilanciamento vita-lavoro nell'azienda è contestualizzato all'interno di una cultura aziendale innovativa e attenta al cambiamento che vuole esplicitarsi più in termini di obiettivi raggiunti dalle risorse che compongono l'azienda più che di tempo speso in essa. Per implementare questo obiettivo è risultata fondamentale la messa in atto di metriche di valutazione delle performance professionali che certifichino se gli obiettivi dati sono stati effettivamente raggiunti. Si privilegia non tanto il "dove" si lavora, secondo una logica di controllo, ma sempre il risultato raggiunto, facendo sì che il lavoratore arrivi ad identificarsi con l'azienda d'appartenenza.

Il nostro approccio alla valutazione dell'operato dei dipendenti non segue una logica legata al tempo speso in azienda ed al luogo in cui si lavora, ma privilegia la misurazione dei risultati e la meritocrazia. Di cultura meritocratica si discute molto negli ultimi tempi, ma sempre si conosce realmente cosa ciò comporti. Essere meritocratici significa avere la volontà di applicare questa logica a tutti i livelli, significa capacità e volontà, anche di chi è in posizioni apicali, di mettersi in gioco.

Quando si è fatto il primo passo di mettersi in gioco, si rende necessario adottare strumenti di valutazione efficaci. È tutta una questione di gestione del cambiamento. Se ci sono volontà e strumenti ad hoc, affinché tutto funzioni è necessario disporre anche di chi sia in grado di gestire il processo attraverso competenze e sensibilità manageriali. Per noi questo significa prestare molta attenzione alla scelta dei manager e investire molto nella loro formazione.

Dott. Luca Valerii – Responsabile Risorse Umane. Microsoft.

Questa cultura di responsabilità, fiducia e capacità gestionali è stata poi tradotta in concrete misure di bilanciamento vita-lavoro che ne sono la diretta conseguenza.

Tra le varie iniziative citiamo:

- Strumenti di flessibilità lavorativa: assenza dell'obbligo di timbratura dei cartellini e grande flessibilità negli orari lavorativi; il lavoro part-time viene considerato su richiesta di ciascun lavoratore e negli ultimi anni è stato riconosciuto anche laddove non previsto da legge. Oltre a ciò si salvaguardano certe fasce orarie per l'organizzazione

delle riunioni, evitando quella delle 18.00. Un ruolo particolarmente importante è svolto dal telelavoro che viene utilizzato in modo massiccio con grande libertà. A tutti i dipendenti vengono dati un computer portatile, una connessione a banda larga e una webcam. Questa possibilità è offerta potenzialmente a tutti i dipendenti che ne facciano richiesta fino a tre giorni lavorativi al mese, e in caso di esigenze particolari vi è la disponibilità dei rispettivi manager a discuterne;

- Comunicazione: per capire i bisogni dei dipendenti ogni anno si effettua un'indagine di clima, i cui risultati sono parte integrante degli obiettivi di ogni responsabile. Ai manager è richiesto uno sforzo di comprensione delle aree di miglioramento. I risultati della survey sono resi noti e da essi discendono piani di azione che riguardano ciascun gruppo di lavoro o tutta l'azienda. Questo strumento contribuisce a migliorare la qualità manageriale. È un momento di riflessione sul comportamento, essere manager infatti è acquisire una consapevolezza su come le proprie modalità di lavoro e comunicazione vengano recepite dal proprio team, e l'insieme di tutti questi elementi fanno un buon clima di lavoro.
- Politiche a supporto della maternità: asilo aziendale, dove il 50% della retta viene corrisposta da Microsoft; inoltre nel caso specifico della maternità si cerca di instaurare un dialogo prima, dopo e durante il periodo, ben pianificando le attività al fine di minimizzare eventuali ricadute sul business;
- Benessere: check up periodico per i dipendenti, mirato alle fasce d'età; assicurazione sanitaria per i dipendenti, prossima apertura di una palestra nella sede di Milano.
- Attività sociali: su scala mondiale sono previsti tre giorni retribuiti offerti dall'azienda al lavoratore che voglia svolgere attività di volontariato. Normalmente l'azienda incoraggia il proprio personale a mettere le rispettive conoscenze informatiche a servizio di giuste cause.

L'elemento principe di tutte queste iniziative è il dialogo con il lavoratore. Microsoft è un'azienda difficile che vuole fare innovazione su tutto, chiede impegno alle proprie risorse e in cambio si fa carico di quei bisogni che sono funzionali a far vivere meglio i dipendenti in azienda. Dimostrarsi azienda sensibile alla scala di priorità ed esigenze degli individui contribuisce a stimolare il senso di appartenenza a la motivazione del personale a fare bene il proprio lavoro. Tutti gli strumenti di equilibrio vita - lavoro sono intesi per essere funzionali a ottenere delle buone performance lavorative.

L'intero processo è stato ed è agevolato dall'input della cultura nord-americana attenta a tali temi, e non incontra particolari difficoltà interne alla sua implementazione. L'unica eccezione menzionata è forse quella relativa all'introduzione del part-time in azienda, verso il quale, almeno agli inizi, vi furono alcune perplessità, dovute alle peculiarità di una azienda così competitiva come Microsoft, per la quale pareva inadeguato questo strumento. I dubbi iniziali furono poi ampiamente superati grazie a nuove strategie organizzative.

2.9 Gli elementi comuni

Le testimonianze raccolte sono funzionali per compiere alcune considerazioni qualitative sul tema di interesse. I tre interventi riportati sono tutti legati da un file rouge che li accomuna e che si traduce in alcuni elementi ricorrenti.

In primo luogo è interessante notare come le aziende interpellate considerino il tema del bilanciamento vita-lavoro in modo comprensivo sino a divenire quasi sinonimo di benessere della persona (nel caso Elica si parla di welfare aziendale). In questa ottica implementano politiche e procedure integrate, rivolte cioè ai diversi ambiti ed esigenze della vita degli individui.

L'attuazione di iniziative specifiche passa sempre attraverso la comprensione dei bisogni del personale che avviene normalmente attraverso survey ad hoc ed analisi di clima. Le richieste dei dipendenti vengono valutate e, là dove possibile, si cerca di dare una risposta positiva e di supporto. Per fare ciò l'azienda si struttura al suo interno in modi diversificati per gestire l'analisi delle esigenze e le conseguenti azioni pratiche.

Non necessariamente si pongono in essere iniziative che comportino all'ente un notevole esborso economico ma più spesso si attiva un sistema di ascolto e di attenzione che fa sì che il lavoratore si senta parte integrante della " comunità" azienda.

Tale interesse verso i lavoratori da parte degli intervistati si può ricondurre a diverse motivazioni quali:

1. Aumento della retention: è sintomatico che se si chiedesse agli HR manager italiani cosa non li "faccia dormire la notte", la risposta più frequente sarebbe identificare, trattenere e sostituire un grande talento in azienda. Il talento, negli ultimi anni, sta divenendo a livello globale una risorsa rara e strategica⁹². È essenzialmente il motore della competizione, ed elemento fondamentale per il futuro delle aziende in un mercato in rapida evoluzione. In un momento in cui le risorse economiche sono più limitate che in altri tempi i direttori del personale si adoperano necessariamente per soddisfare le esigenze dei soggetti ad alto potenziale con una serie di benefit, non necessariamente di natura economica (si pensi alla flessibilità d'orario o ai servizi on site) che li possano supportare nella vita quotidiana, rispondendo a esigenze specifiche.
2. Mantenimento di un buon clima organizzativo: la serenità sul luogo di lavoro non è elemento importante solo per taluni soggetti, ma per tutta la comunità dei dipendenti. È fondamentale per una buona gestione delle relazioni on-site che i soggetti abbiano a disposizione strumenti che li possano agevolare nell'adempimento delle diverse mansioni che svolgono sia in qualità di professionisti che di persone con diritti e doveri specifici.
3. Performance: la attenzione ai talenti, ed al clima organizzativo in generale induce per tutti gli intervistati una migliore performance lavorativa dei dipendenti.

Nei casi esaminati gli strumenti ad hoc che permettono un miglior bilanciamento della vita privata e lavorativa hanno alla base due elementi fondamentali: la concezione di un lavoro per obiettivi (e non per tempo speso) e la conseguente responsabilizzazione del lavoratore.

Si conferma, dunque, quanto già notato precedentemente nel grafico 20. Tra le possibili alternative di bilanciamento vita-lavoro prevalgono, cioè, gli strumenti di flessibilità lavorativa temporale e spaziale. Si attestano quei mezzi che meglio si adattano alle esigenze del business e che supportano la creazione di un buon clima lavorativo all'interno del quale l'individuo può esprimersi al meglio. Per attuare tali misure risulta fondamentale instaurare un rapporto di reciproca fiducia tra datore di lavoro e lavoratore. Questa sinergia conduce ad un circolo virtuoso in cui le parti iniziano un dialogo proficuo. In nessuna testimonianza sono emersi casi in cui questo processo sia stato in alcun modo travisato o strumentalizzato a proprio vantaggio da una delle parti. Il "collante" generale della fiducia e responsabilità è rappresentato da una particolare attenzione verso la comunicazione tra le parti, e la costante informazione reciproca sulle attività.

Il processo di cambiamento culturale che ha portato queste aziende ad implementare politiche di bilanciamento vita-lavoro non si è compiuto senza difficoltà. Tra le più ricorrenti vengono menzionate, da un lato, le reticenze iniziali di una parte del management ad introdurre misure che consentissero maggiore libertà organizzativa ai dipendenti e, dall'altra, il passaggio da un'idea di lavoro valutato per tempo speso ad una che considerasse gli obiettivi ed i risultati raggiunti.

⁹² Ulteriori informazioni possono essere tratte dal sito di HR Community. Prima Business Community HR italiana in grado di offrire un ambiente che consenta agli HR Director e agli Amministratori Delegati di creare sinergie interaziendali, risolvere problemi concreti monitorare e sviluppare il mercato del lavoro, ecc.

Queste iniziali perplessità sono poi sfumate via via che le diverse prassi si sono attestate nelle realtà aziendali, spesso grazie anche agli input delle case madri. Il ruolo di un management, divenuto con il tempo sempre più consapevole della necessità di introdurre un cambiamento di mentalità nell'approccio relazionale con i dipendenti, è stato uno degli elementi chiave per superare le eventuali difficoltà. Parliamo di una classe dirigente che si è resa disponibile, non solo ad imparare nuovi criteri gestionali, ma che si è anche messa in discussione come nel caso di Microsoft, dove i manager possono essere valutati dai propri collaboratori in una ottica migliorativa.

2.10 La percezione dei dipendenti

Se è di grande interesse esaminare cosa le aziende facciano per migliorare il benessere dei dipendenti, è forse altrettanto importante andare a vedere se le politiche ed iniziative messe in campo siano rispondenti alle esigenze del personale e come vengano percepite. In linea di massima è possibile affermare che le prassi poste in essere siano generalmente ben condivise all'interno delle aziende. Particolarmente significativi sono i dati rappresentati negli scatter plot seguenti, dove si sono analizzate le aziende più attente al tema del bilanciamento vita-lavoro dalla prospettiva del Trust Index® (percezione dei dipendenti) e del Culture Audit® (politiche strutturate). L'analisi ha prodotto dei risultati molto importanti ai fini della ricerca. Più nel dettaglio si evidenzia che:

1. La percezione dei dipendenti può essere molto alta anche in caso di assenza di politiche strutturate, se è presente una cultura diffusa di attenzione alla persona che si respira in azienda. Prendiamo a titolo esemplificativo il caso di Re Max, agenzia immobiliare presente su tutto il territorio italiano. La struttura dell'azienda, che prevede molte sedi di piccole dimensioni, non si adatta all'adozione di politiche strutturate sul tema. Al contrario predilige una maggiore flessibilità ed informalità che viene percepita molto bene dai dipendenti.

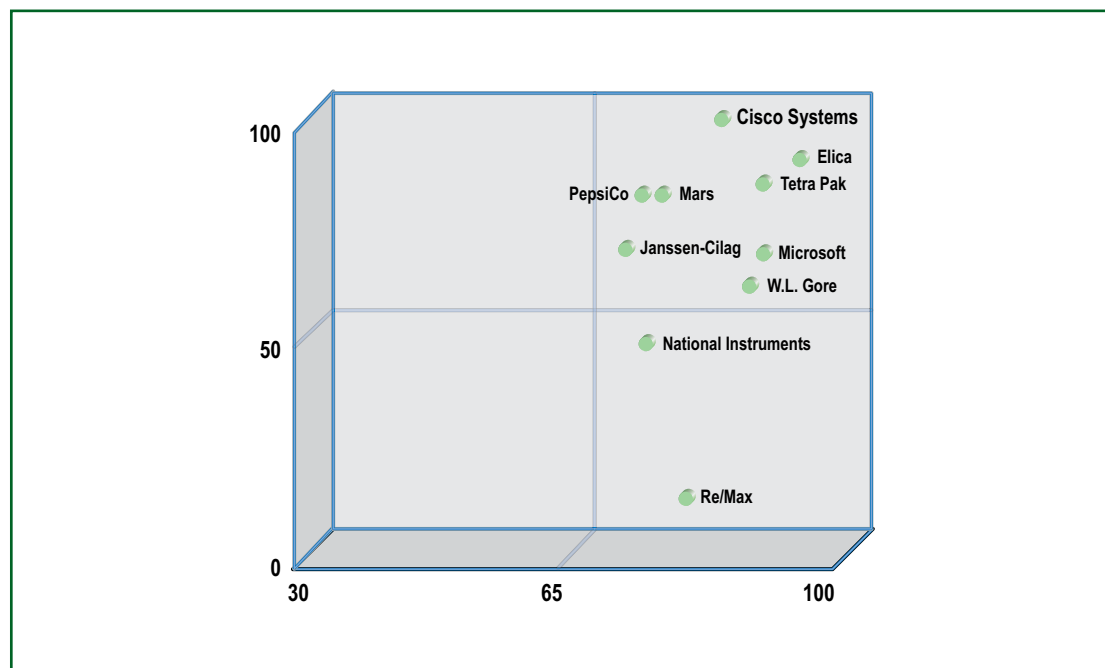


Grafico 21. Le 10 migliori aziende secondo il trust index®.

Fonte: Great Place to Work®, 2010.

2. A politiche strutturate sul tema corrispondono, in linea generale, percezioni positive da parte dei dipendenti, ma non sono condizione essenziale affinché ciò avvenga.

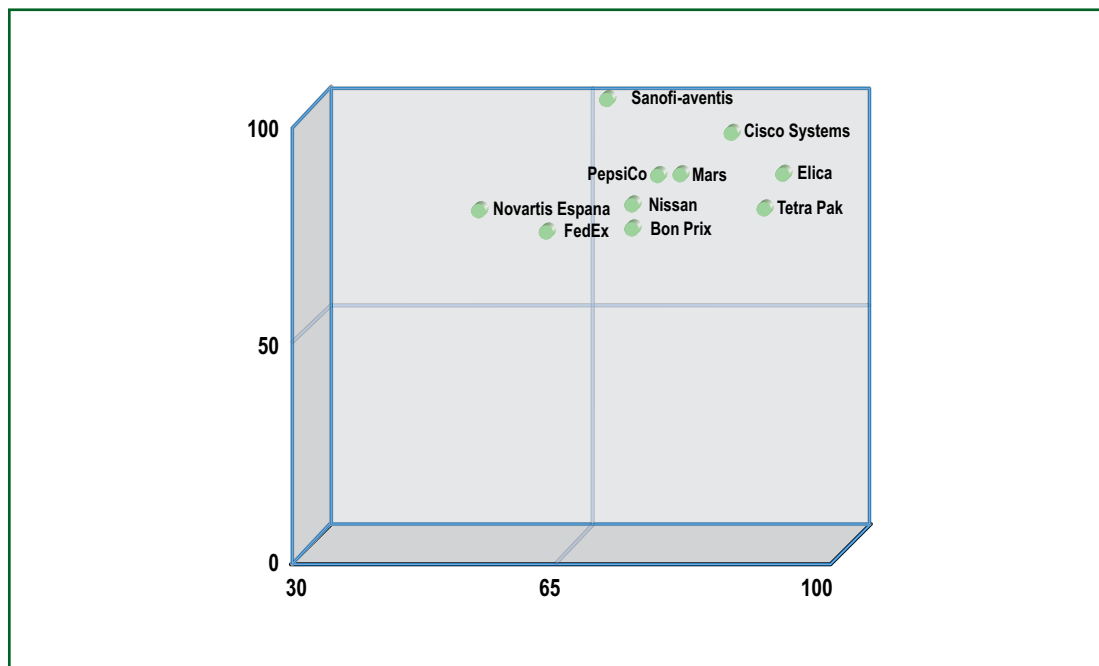


Grafico 22. Le 10 migliori aziende secondo il Culture Audit®.

Fonte: Dati Great Place to Work®, 2010.

Per esemplificare il concetto possiamo dire che è forse più semplice che una politica meno strutturata e formalizzata abbia un impatto positivo sulla percezione dei dipendenti se diviene parte della cultura generale. Al contrario non è sempre vera l'uguaglianza tra buone politiche e soddisfazione del personale. Ciò può aiutare a sfatare una idea largamente diffusa tra le aziende e cioè che le politiche di bilanciamento vita-lavoro siano appannaggio quasi esclusivo di grandi realtà che hanno a disposizione ingenti risorse economiche. **In realtà è la cultura della attenzione a fare la differenza e ad essere leva strategica e di successo per una buona gestione delle risorse umane.**

3.1.1 Le nuove iniziative delle organizzazioni Italiane: focus iniziale sullo strumento dell'asilo nido

Dopo avere analizzato quanto posto in essere da aziende definite come eccellenti secondo i parametri di GPW® Italia, la ricerca delle iniziative in tema di bilanciamento vita-lavoro è proseguita con uno studio diretto delle pratiche poste in essere da quelle organizzazioni private e pubbliche che hanno avviato politiche ad hoc e le hanno comunicate tramite i mezzi a disposizione della CSR (Bilanci Sociali e Premi specifici).

I soggetti individuati sono stati chiamati a rispondere ad un questionario ad hoc, e ad interviste più qualitative volte a evidenziare essenzialmente i seguenti elementi:

1. Driver per la attivazione di prassi specifiche.
2. Difficoltà incontrate nel cammino di implementazione.
3. Risultati raggiunti.
4. Tipologia di prassi prevalente.

Si desidera iniziare la descrizione delle informazioni raccolte, soffermandosi brevemente su uno dei tanti strumenti di cui si avvale la cultura del bilanciamento vita-lavoro: l'asilo nido. Questa decisione è da imputare al fatto che, come si vedrà dalla testimonianza che segue, proprio l'asilo è la prima modalità con cui il tema in esame si afferma in Italia all'inizio degli anni 2000. Con la sua presentazione si intende fare una breve digressione sul tema indicandone i trend più attuali.

Si supporta l'analisi con la testimonianza di Best Nest, srl milanese che si occupa del tema da 7 anni e che è stata altresì componente della giuria della seconda edizione del Premio Famiglia Lavoro di Regione Lombardia svoltosi lo scorso gennaio.

La nostra azienda nasce alla fine del 2003 per promuovere e realizzare progetti per l'infanzia in un'ottica di CSR presso le aziende italiane. Sin da subito ci si era resi conto che gli imprenditori erano generalmente sensibili al tema pur avendo una serie di difficoltà nel tradurre le idee in pratiche. Esistevano però, tutta una serie di driver che non potevano essere ignorati, come ad esempio multinazionali che lanciavano programmi ad hoc anche nelle sedi italiane; la consapevolezza sempre più diffusa che la motivazione del personale passasse anche per altre logiche che non si potevano basare solo sul tempo passato in azienda; ecc. Oltre a ciò nel 2002 si aggiungevano degli incentivi⁹³ da parte del legislatore italiano volti a supportare le aziende che avessero implementato nidi. E così se negli anni antecedenti si contavano poche strutture per l'infanzia, dopo l'iniziativa del governo la situazione cambia gradualmente ma significativamente per arrivare in breve tempo a più di 160 asili nel 2005 (M.G. Landuzzi, 2005). Le aziende che accedevano ai finanziamenti erano in generale di grandi dimensioni, le organizzazioni medio piccole che volevano raggrupparsi per realizzare asili interaziendali, viceversa, incontravano difficoltà, prima tra tutte la composizione delle diverse esigenze aziendali.

In ogni caso, il tema del bilanciamento vita-lavoro era sempre più sinonimo di creazione di asili nido, approccio che non muta negli anni seguenti con la cessazione dei fondi dedicati. L'iniziativa piace e si continuano a creare strutture per l'infanzia. Oggi se ne contano più di duecento nel territorio. Anche i grandi gruppi industriali italiani che non hanno ancora creato i propri asili, preferendo rimanere alla finestra in questa prima fase, incominciano a riflettere seriamente sulla possibilità di procedere.

⁹³ Legge 289 del 2002 che all'art 91 istituisce un fondo per il finanziamento dei datori di lavoro che realizzano, nei luoghi di lavoro, servizi di asilo nido e micronidi.

Nello stesso tempo, dopo qualche anno di attività, le aziende attive sui nidi iniziano a poter consuntivare qualche risultato. A questo proposito i ritorni dalla creazione degli asili sono generalmente positivi anche se non esiste, ad oggi, alcun tipo di indicatore specifico dedicato a misurazioni quali miglioramenti della produttività, del clima, della diminuzione dell'assenteismo in aziende che utilizzano asili nido al proprio interno. Ci si accontenta di feedback più qualitativi, che in linea di massima indicano come praticamente la totalità delle aziende sia, a vari livelli, soddisfatta dell'iniziativa. Per quanto concerne eventuali casi di insuccesso e di chiusura non si può parlare di percentuale significativa. Se qualche nido è andato in default normalmente, ciò è quasi sempre stato determinato da un errore di valutazione iniziale dei reali bisogni dei dipendenti. Accanto a questo gradimento generale dello strumento, emerge una tendenza evidente, ovvero il fatto che sempre più, rispetto al passato, i nostri interlocutori sono diventati i vertici aziendali a voler significare che la tematica sta assumendo una crescente visibilità ed importanza nell'economia di una azienda. Non solo, ma all'interno delle imprese iniziano anche a nascere delle figure particolari che si occupano di questi temi e più in generale di responsabilità sociale d'impresa (CSR manager). Essi, a loro volta, hanno dato vita ad organismi associativi (tra questi occorre citare il CSR manager network) che registrano un trend di crescita costante dei propri partecipanti.

Aggiungerei ancora un'ulteriore riflessione sulle ragioni per le quali uno strumento quale il nido che, è bene rimarcarlo sempre, interessa in realtà, solo il 5 - 10% della popolazione aziendale totale, abbia una tale presa e perché le aziende vi investano. In linea di massima possiamo affermare che ciò accada prevalentemente per un motivo culturale. Dietro l'asilo nido si collocano i valori della donna, della famiglia, di un'azienda che guarda al futuro. È però, oggi, una visione che rischia sempre più di essere parziale se finalizzata a rendere un servizio alla maggior parte della popolazione aziendale. Risulta così importante completare l'approccio con attività più comprensive che tengano conto delle nuove esigenze dei lavoratori. L'azienda dovrebbe seguire più da vicino il ciclo di vita del dipendente, adattando in modo proattivo le misure che riguardano via a via anche i figli di età scolare, gli anziani, le esigenze dei single.

Dal nostro osservatorio sulle aziende che ci permette di monitorare gli atteggiamenti di circa 500 aziende riceviamo segnali positivi in questo senso con la nascita di nuovi progetti e nuove iniziative per soddisfare richieste che negli ultimi anni si stanno rendendo via via più articolate.

Fabio Fabiani - Best Nest srl.

La cultura del bilanciamento vita-lavoro arriva, quindi, nelle organizzazioni italiane sotto forma di strutture per l'infanzia e si evolve, più recentemente, in una ampia gamma di strumenti che seguono il ciclo di vita del lavoratore. Per capire meglio sotto quali aspetti più ricorrenti si presenti il tema in esame si è cercato di completare il quadro, inizialmente delineato con Great Place to Work® Italia, anche con i dati di 45 soggetti pubblici e privati che si sono distinti per l'implementazione di prassi ad hoc, e che hanno accolto la richiesta di collaborazione al presente progetto, dopo essere stati scelti sulla base dei criteri illustrati nella metodologia della ricerca, ovvero enti il cui comportamento virtuoso sia stato riconosciuto da premi specifici istituiti sul tema, da entri terzi, o pubblicato all'interno di bilanci sociali certificati⁹⁴.

Nei prossimi paragrafi si metteranno dunque a confronto i dati forniti da tali soggetti che troveremo classificati in: pubbliche amministrazioni, grandi aziende, e PMI.

Per congruità con la base dati di Great Place to Work® si è mantenuta la stessa ripartizione dei possibili strumenti adottati. È necessario, sin da subito, specificare che l'analisi comparativa seguente, non ha pretese di tracciare alcun trend o comportamento che contraddistingue i diversi soggetti. I numeri a disposizione e la loro disomogeneità non permettono una analisi di questo tipo. Ciò che ci si prefigge è la semplice illustrazione degli elementi che contraddistinguono il campione di risposte a disposizione.

⁹⁴ In allegato il questionario che abbiamo sottoposto ai soggetti identificati.

Oltre alla presentazione delle diverse iniziative poste in essere dagli enti coinvolti, si forniscono anche al lettore alcuni casi concreti (case study), là dove disponibili, per le diverse attività implementate, mostrando come aziende e pubbliche amministrazioni si relazionino al tema.

Prima di entrare nel merito degli strumenti è interessante considerare l'anagrafica dei soggetti coinvolti. I rispondenti sono per la maggior parte (78%) soggetti privati, seguiti dal 22% di enti pubblici, ubicati geograficamente per il 78% in Nord Italia. Un 22% ha sede centrale in Centro Italia, mentre non ci sono pervenuti esempi positivi dalle Regioni del Sud.

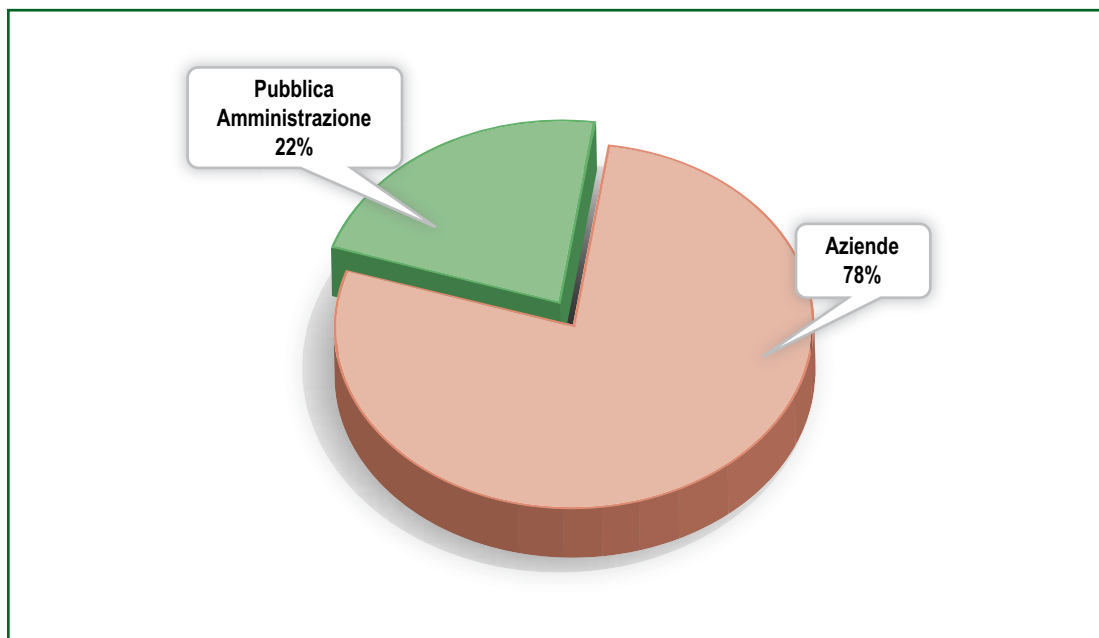


Grafico 23. **Anagrafica dei soggetti rispondenti.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

Ancora è interessante notare come vi sia un buon equilibrio, nei soggetti contattati, tra grandi realtà organizzative che rappresentano il 51% del totale ed enti medio-piccoli che costituiscono il 49% delle testimonianze.

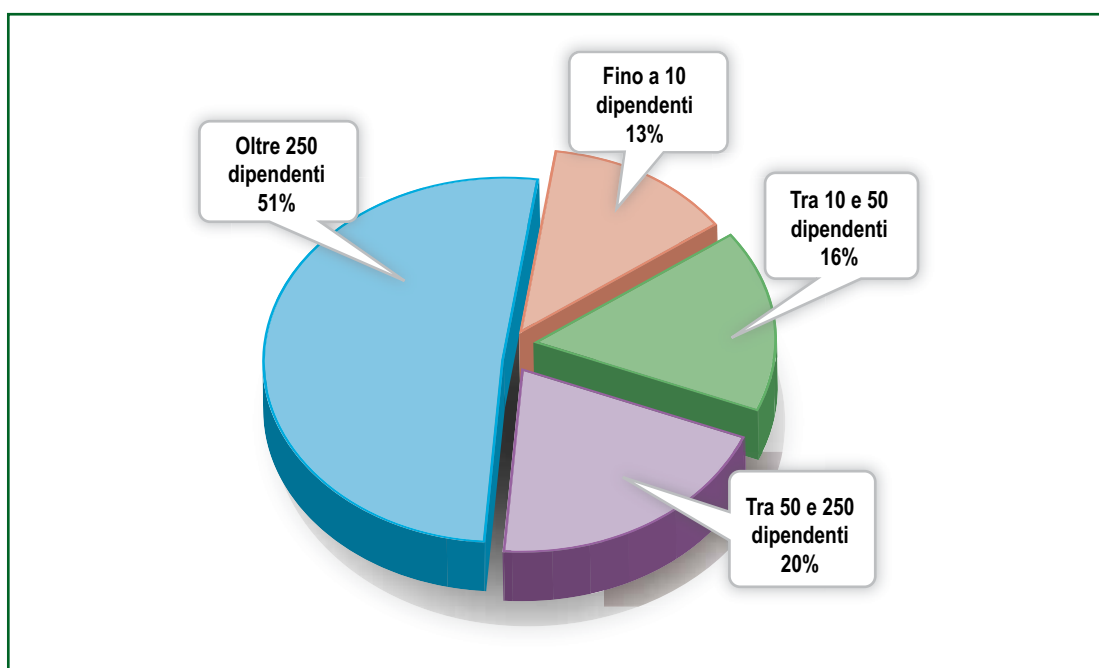


Grafico 24. **Numero di dipendenti dei soggetti contattati.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

3.1.2 I Servizi on Site

Per quel che attiene ai servizi on Site, punto di partenza dell'analisi, è stato l'esame delle modalità con le quali i soggetti contattati attivano una serie di servizi sul luogo di lavoro per soddisfare le possibili esigenze dei rispettivi collaboratori. Dal grafico che segue si noti come grandi aziende e pubbliche amministrazioni presentino attività simili nell'ambito di: servizi mensa o assimilabili (100% per le prime e 81% per le seconde); fornitura di polizze assicurative agevolate (rispettivamente 56% e 63%); e forme di consulenza in caso di ricollocazione o trasferimento in altra sede e ubicazione geografica (50% e 50%).

Più deboli paiono le iniziative delle piccole e medie aziende in questo ambito di valutazione e solo una parte di esse pone in essere azioni ad hoc: servizi mensa (37%); consulenza legale e finanziaria (32%); polizze assicurative agevolate (39%). Ancora meno presenti sono iniziative legate ad eventuali servizi di disbrigo di pratiche personali e di supporto in caso di ricollocazione del lavoratore. Questo ultimo dato viene riportato per dovere di completezza, ma il risultato è ampiamente giustificato dalla non necessità di uno strumento come questo in realtà medio piccole dove è molto difficile che si pongano problemi legati al ricollocamento in altre sedi.

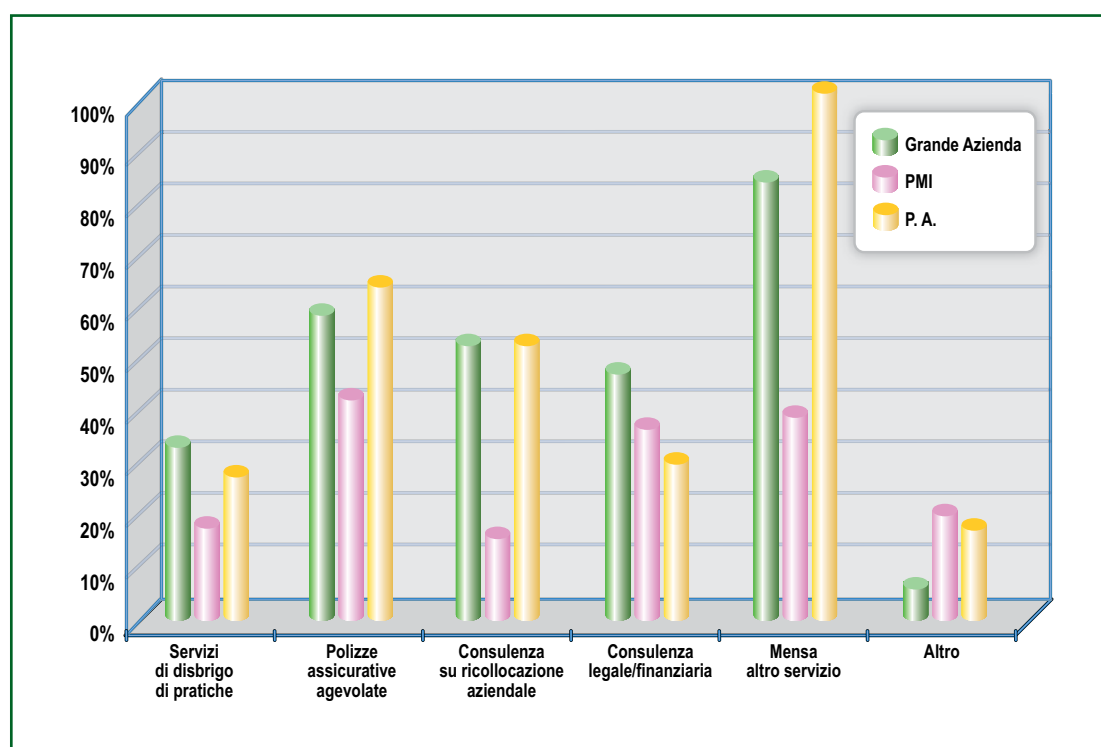


Grafico 25. I servizi on site forniti dai soggetti contattati.

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

3.1.3 Flessibilità nei tempi e nel luogo di lavoro

Gli strumenti di flessibilità nei tempi e nei luoghi di lavoro sono ampiamente diffusi nelle tre realtà studiate: grandi aziende, P.A., piccole e medie imprese. Negli ambiti dell'orario flessibile, part-time, e politiche di ferie flessibili le tendenze sono molto equilibrate.

Tra le differenze più significative si segnalano:

- Forte propensione al telelavoro nelle P.A.
- Scarsa codificazione di politiche ad hoc per gli incontri di lavoro nelle PMI.
- Totale assenza dello strumento del lavoro ripartito ad esclusione delle PMI.

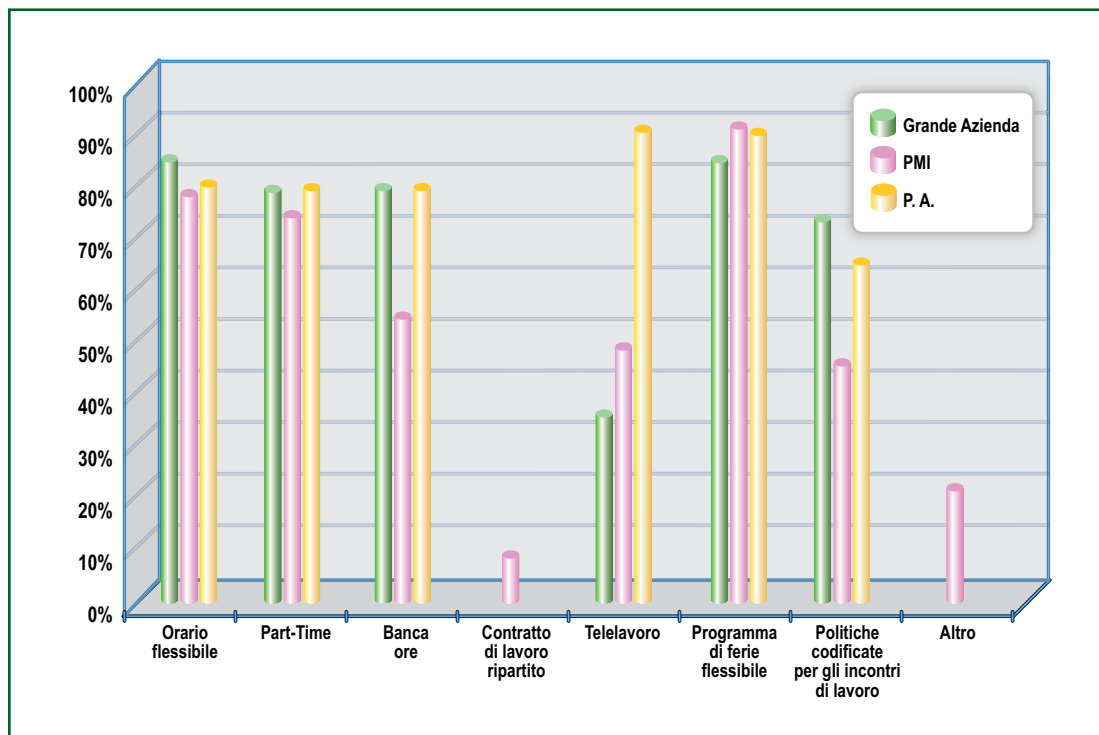


Grafico 26. **Comparazione nell'adozione di strumenti di flessibilità.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

La flessibilità lavorativa piace quindi alle organizzazioni che la utilizzano in modo estensivo. Scopriamo anche una tendenza della componente pubblica a sperimentare le forme di telelavoro, dimostrandosi alquanto innovativa e proattiva verso nuove possibilità di prestazioni lavorative.

Si dimostrano molto attive in primo luogo grandi aziende (81%) seguite da P.A. (75%) e PMI (74%).

Nella categoria flessibilità rientrano, per affinità tematica e per mantenere lo stesso approccio metodologico avuto per presentare i dati delle aziende entrate nella classifica di Great Place to Work Italia, anche i permessi che le organizzazioni in genere forniscono ai loro dipendenti per condurre attività di volontariato che paiono ben diffusi come illustrato nel grafico seguente soprattutto nelle pubbliche amministrazioni (88%) e nelle grandi aziende (50%).

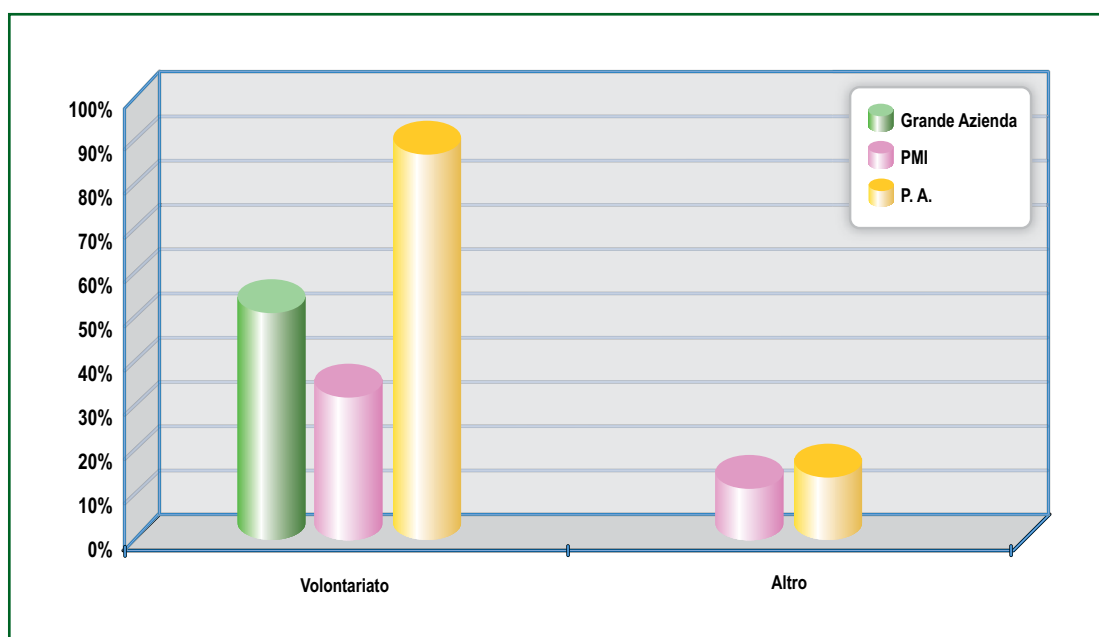


Grafico 27. **Le attività sociali e di volontariato.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

Case Study: ErgonixArt S.r.l.

ErgonixArt srl è una micro impresa impegnata nel settore dell'engineering per l'ottimizzazione di oggetti e ambienti, che ha reso il benessere della persona non soltanto un obiettivo di business ma una modalità di fare impresa. Le attività sono gestite da un team molto giovane composto da quattro dipendenti donne e dal titolare. L'appartenenza alla medesima fascia di età ha portato al manifestarsi di una comunanza di esigenze in termini di impegni familiari, che ha spinto l'azienda a predisporre una organizzazione del lavoro molto flessibile e innovativa, fondata su un rapporto di forte fiducia e professionalità tra le persone.

La primaria necessità di cura dei figli, percepita in prima persona dal titolare stesso, è stata soddisfatta, in primo luogo, attraverso la creazione di un'area dedicata all'interno dell'ufficio, che è stata attrezzata con dotazioni ad hoc, quali un box, un fasciatoio, una cucina predisposta per la preparazione delle "pappe", consentendo ai dipendenti e al titolare di ospitare i propri figli in ufficio quando necessario, e offrendo loro oltre tutto un'occasione di apprendimento ed educazione.

In secondo luogo, l'azienda ha realizzato un progetto di istituzione del Telelavoro, realizzato grazie all'utilizzo di una attrezzatura tecnologica avanzata. Ad ogni dipendente, oltre ad uno smart phone, è stato infatti assegnato un PC di elevata qualità, con accesso alla rete a spese dell'azienda, e provvisto di una webcam, che consente ai dipendenti di svolgere le proprie mansioni anche a casa; i computer sono predisposti per l'accesso ad una rete intranet dotata di un sistema di sincronizzazione di file protetto da un elevato livello di sicurezza informatica, che consente una piena corrispondenza tra la postazione a casa e la postazione in ufficio. Tale strumentazione, senza comportare costi eccessivi per l'azienda, consente ai dipendenti di gestire con ampia flessibilità gli impegni lavorativi, e dedicare il tempo necessario per adempiere agli impegni familiari, consentendo un reale equilibrio tra le due sfere.

La sostenibilità e il successo del progetto è dipeso non soltanto dalla disponibilità di un finanziamento ministeriale (bando della legge 53/2000), che ha coperto soltanto in parte i costi di realizzazione, ma anche dalla piena fiducia che il titolare ripone nei propri dipendenti e dal senso di responsabilità dimostrato da questi ultimi nei confronti dei propri colleghi e del lavoro stesso.

Creare un ambiente di lavoro condiviso, remotizzato, supportato da impianti tecnologici di elevata qualità consente a tutti di gestire una elevata flessibilità, basta avere la pazienza di rispettare i tempi dell'altro. Inoltre la condivisione delle stesse esperienze e problematiche ha innescato un processo di responsabilizzazione della persona non soltanto nei confronti dell'azienda ma anche nei confronti dei colleghi; le persone sono pronte a supportare i propri colleghi nei momenti di maggiore bisogno consapevoli che tale comportamento sarà ricompensato nel futuro quando si presenterà la necessità.

Paolo Mondini – Titolare di ErgonixArt S.r.l.

Le piccole dimensioni dell'azienda non hanno rappresentato un ostacolo per la riuscita del progetto, anzi hanno facilitato la sua implementazione consentendo un più alto livello di comunicazione, condivisione di problematiche e conseguenti soluzioni; a ciò si aggiunge anche la predisposizione dell'azienda all'utilizzo della tecnologia avanzata, e la sensibilità del titolare rispetto alle tematiche di bilanciamento vita-lavoro.

L'elevata flessibilità garantita dal telelavoro ha consentito all'azienda di ridurre al minimo le assenze e gli influssi che eventi esterni potrebbero avere sull'attività, aspetto che nel lungo periodo si traduce anche in un vantaggio economico. Un ulteriore risultato, più difficilmente quantificabile in termini economici, viene identificato nel forte senso di squadra stabilitosi all'interno dell'azienda, che consente di affrontare con serenità anche elevati picchi nel carico di lavoro, particolarmente sentiti da un'azienda di tali dimensioni, ma ricompensato dalla opportunità di gestire con ampia flessibilità gli incarichi afferenti alla sfera privata e familiare.

Case Study: Poste Italiane

Poste Italiane è il primo operatore di servizi postali in Italia, ai quali affianca l'offerta di servizi finanziari e di pagamento; al 2009 presenta un organico di circa 156 mila dipendenti. Da diversi anni l'azienda ha intrapreso un percorso finalizzato allo sviluppo di un Piano strutturato di Politiche Sociali a favore dei dipendenti e delle loro famiglie, che mira ad incidere positivamente sul clima aziendale, sulla motivazione e sull'impegno dei lavoratori nonché sulla qualità della loro vita, anche al di fuori del contesto lavorativo.

Tale Piano è tra gli obiettivi prioritari che Poste Italiane pone nell'ambito della propria Responsabilità Sociale d'Impresa per migliorare la qualità della vita dei propri dipendenti e della comunità familiare ed istituzionale con cui interagisce. L'obiettivo è quello di mettere in pratica azioni che siano realmente vantaggiose per l'azienda, i suoi dipendenti, i suoi familiari e per la molteplicità dei portatori d'interesse sulla base di un sistema valoriale improntato sulla socialità, sull'attenzione alle persone e alle esigenze quotidiane della famiglia moderna.

Donato Ficorillo – Responsabile della CSR di Poste Italiane

Poste Italiane ha avviato iniziative diversificate a favore della famiglia che abbracciano istanze ed esigenze plurime nella cura della persona e del contesto familiare in ambito lavorativo e non. Si va dall'apertura di asili nido ai parcheggi rosa, dallo sviluppo del telelavoro all'incentivazione del part time, da sistemi integrativi di sostegno al reddito quali agevolazioni e servizi alla famiglia ad iniziative specifiche per i figli dei dipendenti, da misure di prevenzione a tutela della salute, sicurezza e benessere dei dipendenti (es. vaccinazione antinfluenzale, counselling psicologico, campagne di informazione sanitaria) a forme di volontariato e solidarietà (es. ora etica), dal reinserimento "assistito" dei dipendenti dopo un periodo di lunga assenza a progetti di integrazione dei disabili.

In particolare, per quanto riguarda i servizi di assistenza all'infanzia, nel 2007 l'azienda ha inaugurato il primo asilo nido aziendale Poste Bimbi a Roma con un progetto pilota, che nel corso del 2008 è stato ampliato in termini di ricettività offrendo ospitalità a 42 bambini di dipendenti interni (oltre che a 10 bambini delle liste comunali); considerando i positivi ritorni interni registrati (l'83% dei genitori considerano il servizio molto buono) l'azienda è intenzionata ad estendere l'esperienza con altre aperture a livello nazionale.

Per quanto concerne l'attivazione del Telelavoro, dopo una positiva sperimentazione nei settori tradizionalmente più avvezzi a tale esperimento quale il Contact Center, l'azienda si sta impegnando a estendere questa opportunità su larga scala con almeno 1.000 postazioni attive entro il 2011. Tra le varie iniziative, ha attivato il progetto telelavoro "inclusione sociale" a favore delle mamme che rientrano dalla maternità, persone con disabilità o con gravi disagi personali introducendo un canale di accesso privilegiato per questo target. I risultati ad oggi ottenuti dalla sperimentazione del telelavoro in azienda appaiono molto soddisfacenti sia in termini di efficienza che di recupero gestionale. Sin dall'avvio sperimentale delle principali iniziative volte ad equilibrare i tempi di vita e di lavoro, Poste Italiane ha posto attenzione al monitoraggio, introducendo varie forme di presidio gestionale: dall'analisi generale del fenomeno (ad esempio, il tasso di riduzione delle assenze, l'aumento della produttività, l'indice di gradimento con analisi di clima mirate, questionari, focus group), alla stima individuale con la valutazione delle performance o, nell'ipotesi del telelavoro, con la formazione preventiva e il follow up intermedio capo-collaboratore. Per quanto riguarda l'implementazione del telelavoro l'azienda ha osservato un innalzamento del livello di produttività di circa il 30% rispetto ai colleghi stanziali e una valorizzazione della presenza in servizio di circa il 25%, con una sensibile riduzione delle assenze. Interessanti sono stati anche i vantaggi rilevati per i lavoratori, identificati con il maggior tempo dedicato alla propria famiglia (in media 2 ore e 40 al giorno) e i risparmi economici ottenuti connessi agli spostamenti (in media 8 euro al giorno). Inoltre, il clima interno, la fidelizzazione e la motivazione ne hanno risentito favorevolmente con un indice di apprezzamento delle principali iniziative che si attesta su giudizi elevati, oltre l'80% del personale.

3.1.4 Politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia

I mezzi a supporto della genitorialità e della famiglia in senso ampio sono presenti nelle organizzazioni studiate con notevoli differenze come illustrato nel grafico seguente.

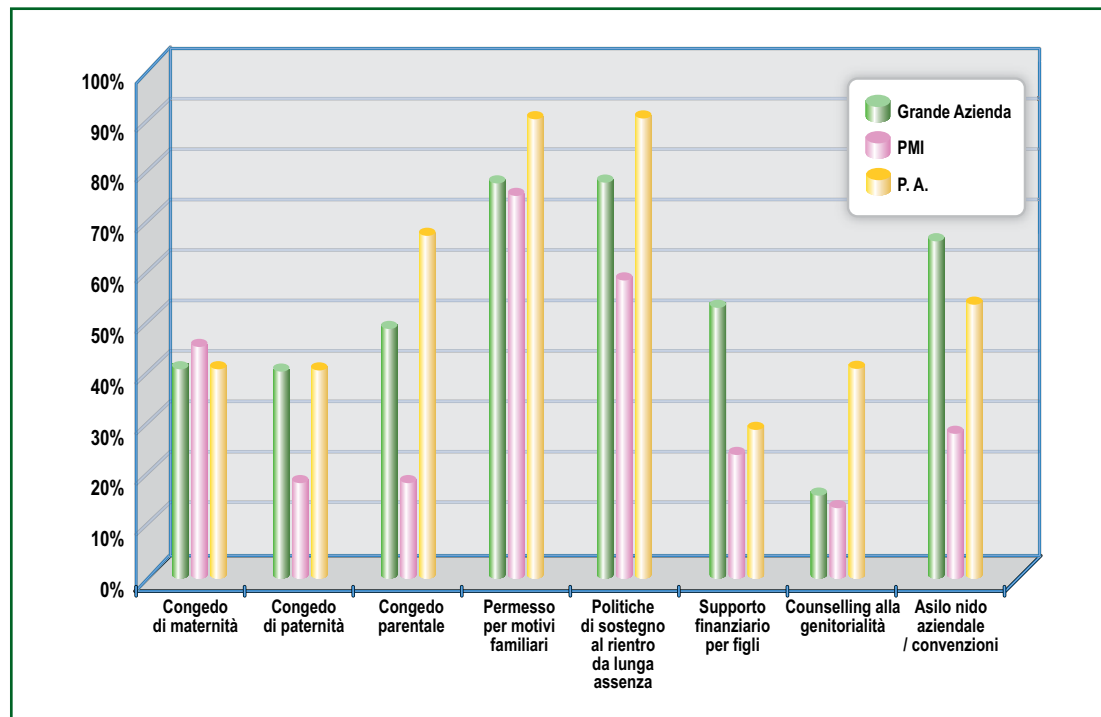


Grafico 28. **Comparazione nelle politiche a supporto della maternità, paternità e famiglia.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

Per quanto concerne il soggetto grande azienda si può dire che ricorre ampiamente a strumenti quali: l'asilo nido, permessi per motivi familiari, politiche di sostegno al rientro da periodi di assenza prolungata, e supporti finanziari per i figli dei dipendenti. Meno presenti sono invece forme di congedi alla maternità e alla paternità, qui intese oltre i limiti di legge in ottica di CSR.

I dati di cui sopra mostrano in linea di massima come tutti i soggetti interpellati siano, anche se con alcune differenze attenti alle problematiche familiari dei dipendenti:

- La pubblica amministrazione è particolarmente attiva nell'ambito dei permessi per motivi familiari (88%), delle politiche a sostegno di un rientro al lavoro causato da periodi di lunga assenza (88%), concessione di congedi parentali (63%) e asilo aziendale o convenzionato (50%).
- Le grandi aziende si dimostrano attente alle esigenze familiari registrando nei primi due campi un 75%. Significativo è il dato del 63% relativo alla diffusione di strutture dedicate all'infanzia sia on-site, sia per il tramite di buoni e convenzioni.
- Anche i dati delle piccole medie imprese sono positivi 74% in ambito di permessi e un 53% nelle politiche di sostegno per periodi di assenza.

Tra gli strumenti meno diffusi in termini generali si segnalano congedi di maternità e paternità oltre quanto previsto dalla legge, forme di counseling alla genitorialità e le forme di supporto finanziario ai bisogni dei figli (con l'eccezione delle grandi aziende che si attestano ad un dato del 50%). Nel caso delle PMI si nota anche una minor inclinazione ad adottare la soluzione del nido (26%). Il dato è molto probabilmente legato alla difficoltà concreta di disporre delle risorse economiche necessarie per implementare queste azioni. Basti pensare che, ad esempio nel caso di un asilo nido, la spesa media per la realizzazione si aggira attorno a 100-150.000 euro. Cifra che non è di facile gestione per una piccola o media azienda.

Case Study: Nestlé

Il Gruppo Nestlé è attivo in Italia dal **1875** e vi opera oggi con diverse realtà operative: oltre a **Nestlé Italiana**, sono infatti presenti **Sanpellegrino**, **Purina**, **Nespresso**. Leader mondiale nel food & beverage, Nestlé combina la **valorizzazione della tradizione e la più avanzata ricerca nutrizionale al mondo** per sviluppare e garantire un corretto approccio alla nutrizione e ad un corretto stile di vita, che non può prescindere da un'equilibrata alimentazione ed idratazione. Nestlé Italiana, Sanpellegrino e Purina sono le principali realtà che operano sul nostro territorio: assieme impiegano circa **5.300 dipendenti in 18 stabilimenti** (oltre alla sede centrale di Milano) raggiungendo un fatturato totale di circa **3 miliardi di euro**.

L'azienda è particolarmente attenta alle esigenze dei dipendenti e prevede una ampia gamma di strumenti che permettono di equilibrare le esigenze della vita professionale e privata. Si prevedono infatti, misure volte a garantire una notevole flessibilità lavorativa dal punto di vista dei tempi e dello spazio. A questo riguardo si segnala la sperimentazione di attività di telelavoro, da poco iniziata, e rivolta contemporaneamente a uomini e donne.

Si sono, parallelamente, introdotte diverse tipologie di servizi on site tra cui citiamo tra gli altri: lavanderia, spaccio aziendale, sportello bancario, biblioteca, agenzia viaggio ecc. L'azienda è anche attenta alle iniziative rivolte a tutelare il benessere psico-fisico dei dipendenti e ha promosso una serie di iniziative ad hoc sotto forma di convenzioni con palestre, progetti di prevenzione negli ambiti della nutrizione e salute, e forme di assistenza medica agevolata.

Accanto ad esse si collocano politiche ad hoc a supporto della maternità e paternità. Tra esse, si annoverano le diverse forme di congedi di maternità, paternità, l'asilo nido e il "Progetto 90 giorni", di cui, stante il carattere peculiare ed innovativo, vogliamo dare una descrizione dettagliata. L'iniziativa nasce da una semplice riflessione ovvero: sono ben **90 i giorni** all'anno in cui i genitori lavorano ed i figli sono a casa da scuola (Vacanze estive, Natale, Carnevale, Pasqua...altre feste). Il progetto nasce, quindi, per supportare le famiglie dei collaboratori aziendali con **figli da 3 ad 11 anni** proprio in questi momenti "critici". È un'iniziativa di impatto sull'immagine aziendale, sulla soddisfazione e motivazione da parte dei dipendenti. Inoltre è risultato essere una fonte di opportunità non indifferente.

Il punto di partenza per identificare queste opportunità è stato considerare il fatto che per i genitori i figli sono il bene più prezioso e che la soddisfazione di un genitore è alimentata dalla serenità e dal benessere dei bambini. Se pensiamo al cammino educativo che i bambini percorrono durante la loro infanzia, è evidente che i soggetti promotori e preposti sono principalmente i genitori e l'istituzione scolastica. Nei periodi di vacanza, però, questa "responsabilità" educativa viene delegata completamente alle famiglie. Famiglie che, a seconda delle proprie possibilità decideranno di "investire" o di "non investire" in esperienze formative ed educative per i propri figli. Questo significa, inevitabilmente, che, per svariati motivi, alcuni bambini si vedranno negata la possibilità di fare esperienze costruttive e importanti per la loro crescita. È qui che entra in gioco la sensibilità e la capacità di una azienda di farsi promotore e parte attiva nella crescita e formazione degli uomini di domani prendendosi l'onere di dedicare tempo e risorse alla formazione ed educazione dei figli dei dipendenti, anche se solo in determinati periodi dell'anno e per poco tempo, diventando soggetto sostenitore in ambito educativo.

Case Study: Politecnico di Torino

Il Politecnico di Torino è un ateneo riconosciuto a livello nazionale e internazionale nel campo della formazione tecnico-scientifica; annovera 6 Facoltà (4 di Ingegneria, 2 di Architettura), 18 Dipartimenti, 11 Centri di servizio e un organico di circa 1700 persone, e svolge attività formative destinate a circa 28.000 studenti distribuiti in 116 percorsi formativi (34 lauree triennali; 35 lauree magistrali; 20 corsi di dottorato e 27 master).

L'elevata presenza di lavoratrici e di lavoratrici madri, nonché la compresenza all'interno dell'Ateneo di orari di lavoro diversificati, hanno spinto l'Ateneo a sperimentare servizi di conciliazione vita-lavoro. Tutti i progetti attuati sono stati possibili grazie alla volontà dell'Ateneo e in particolare all'impegno della Referente del Rettore per le Pari Opportunità, quale promotrice delle iniziative con la collaborazione del Comitato Pari Opportunità d'Ateneo.

Oltre alla predisposizione a partire dal 2001 di postazioni in telelavoro per 15 dipendenti, l'ente ha istituito nel 2005 il Baby-parking "Policino". È un servizio socio-educativo-ricreativo in grado di fornire risposte flessibili e differenziate in relazione alle esigenze delle famiglie, attraverso la disponibilità di spazi organizzati e attrezzati. È a disposizione di tutte le componenti dell'Ateneo: personale tecnico-amministrativo, personale docente, assegniste/i, dottorande/i, studentesse e studenti. Il servizio è aperto anche ai "nipotini e nipotine" dei nonni che lavorano nell'Ateneo. Pur essendo un Baby Parking, le attività proposte hanno specifici obiettivi educativi e non ci si limita al semplice "intrattenimento". Policino può ospitare fino a 24 bambini contemporaneamente, ed è aperto tutti i giorni dalle 8.00 alle 19.00.

Nel 2007, all'interno del progetto "Polifamily – Il Service point della conciliazione", finanziato dalla Regione Piemonte, il Politecnico di Torino ha messo a disposizione diversi servizi volti a supportare l'equilibrio tra vita privata e lavorativa, basati su un'indagine volta a rilevare le principali esigenze di bilanciamento vita e lavoro, e considerato il successo delle sperimentazioni il Politecnico di Torino ha deciso di dare seguito ai servizi più richiesti, esprimendo tale intento nel Piano Strategico d'Ateneo e nel Piano di Azioni Positive per il triennio 2008-2010. Tali servizi sono il servizio di baby-sitting a domicilio offerto a tutte le mamme e i papà con bambini in età 0-13 mesi, che non possono usufruire del baby-parking Policino ed è pensato in particolare per agevolare i rientri dalla maternità e un servizio di supporto nella gestione dei familiari anziani, che offre assistenza domiciliare e/o di accompagnamento/disbrigo commissioni tramite assistenti in possesso di attestato O.S.S. ed è rivolto alle lavoratrici e ai lavoratori che si prendono cura di madri e padri anziani. I servizi sono affidati a due cooperative esterne, ma sono costantemente monitorati dall'Ateneo, che si occupa dell'organizzazione e promozione dei servizi, raccolta delle richieste e della valutazione attraverso la periodica somministrazione di un questionario di soddisfazione a tutti/e coloro che usufruiscono dei servizi. L'Ateneo sostiene per la più ampia parte dei costi i servizi, richiedendo un co-finanziamento a chi ne usufruisce. Grazie all'attuazione di tali iniziative, pensate come un vero e proprio "progetto di welfare interno" l'Ateneo si è aggiudicato diversi riconoscimenti da parte di istituzioni nazionali quale la menzione speciale di "Ente Amico della Famiglia" da parte della Presidenza del Consiglio dei Ministri e il Premio "Lavoriamo insieme per realizzare le pari opportunità, l'e-government, la semplificazione e la lotta alla corruzione" del Ministero per la Pubblica Amministrazione. Ha inoltre partecipato al premio internazionale "European Corporate Responsibility Award" proposto dal network di Società Europee di Consulenza E-I Consulting Group, arrivando tra i finalisti. *Le azioni intraprese costituiscono un autentico "progetto di welfare aziendale" da parte di una istituzione che aspira ad essere sempre più "family friendly", attraverso una strategia di azione globale ed integrata che – partendo da una cultura lavorativa che ritiene essenziale il benessere delle risorse umane – fornisca servizi/benefits concreti, progettati e attuati in base alle esigenze degli utilizzatori. La peculiarità del progetto consiste nell'offrire servizi diversificati a tutte le componenti dell'Ateneo. Viene attuata una politica di co-finanziamento dei costi che prevede un intervento minimo a carico di chi usufruisce dei servizi non solo in un'ottica di sostenibilità delle iniziative, ma in un'ottica di coinvolgimento e responsabilizzazione degli utenti. Dal 2005 al 2009 Policino ha coinvolto 291 bambini. Durante la sperimentazione del servizio di baby-sitting e del servizio anziani nel progetto Polifamily (da metà 2006 a inizio 2007) sono state erogate rispettivamente 1629 ore e 238 ore di servizio, coinvolgendo circa 16 persone. I servizi sono ripresi, dopo la loro riorganizzazione, dalla metà del 2008. Da allora alla fine del 2009 il servizio di baby-sitting ha coinvolto 18 mamme e papà, erogando 2865 ore di servizio. Il servizio di assistenza anziani ha coinvolto 14 persone, erogando 1328 ore di servizio. Attraverso tali servizi l'Ateneo ha dato una prima risposta ai bisogni organizzativi e personali dei/delle dipendenti, con ricadute positive sulla qualità del lavoro svolto e sul clima generale.*

Paola Vignani – Referente del Rettore per le Pari Opportunità del Politecnico di Torino

3.1.5 Benessere

Le iniziative rivolte a promuovere il benessere dei lavoratori in tutte le sue forme sono ben diffuse all'interno delle politiche delle grandi aziende che prevedono tra le altre: assicurazioni agevolate per i lavoratori e i loro familiari (69% dei rispondenti); assistenza medica agevolata (63%); palestre o convenzioni con strutture selezionate (50%) e piani di prevenzione salute (30%).

L'interesse per queste iniziative sembrano essere meno presenti nella pubbliche amministrazioni e nelle piccole e medi aziende contattate.

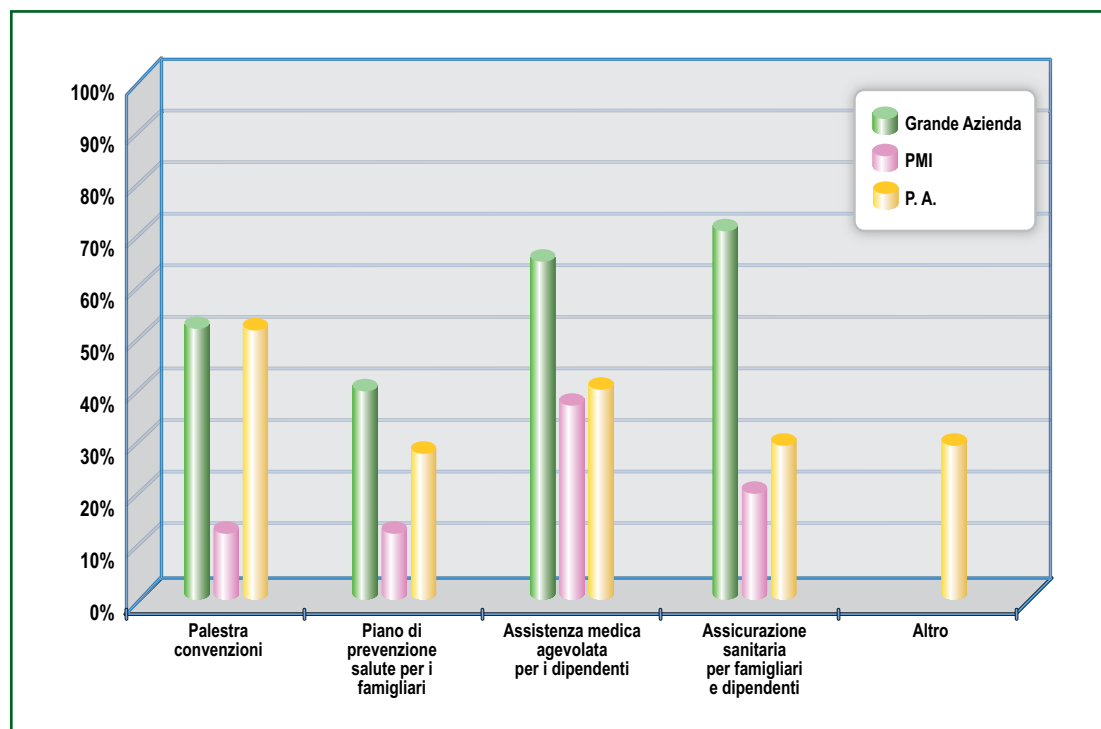


Grafico 29. Politiche volte alla promozione del benessere dei lavoratori.

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

3.1.6 Servizi a supporto dei familiari dei dipendenti

Dalla analisi dei dati raccolti relativamente alla implementazione di strumenti concreti a favore dei bisogni dei familiari dei dipendenti emerge come le grandi aziende ricorrano ampiamente alle convenzioni e agli sconti (75%) così come fanno anche in modo ancor più deciso le pubbliche amministrazioni (88%).

Diffuse sono anche le varie forme di supporto alla educazione/formazione dei figli dei dipendenti, il 63% delle grandi aziende dispone infatti di borse di studio e vacanze premio, mediamente diffusi anche negli enti pubblici (50%).

Differente è la condotta delle PMI, che ricorrono in misura minore agli strumenti analizzati, eccezion fatta per sconti e convenzioni, presenti nel 44% delle testimonianze rese.

Rileva notare come le organizzazioni pubbliche, le grandi aziende e le PMI iniziano ad essere più sensibili, non solo alle esigenze dei figli dei loro collaboratori, ma anche di eventuali altri familiari bisognosi di cura. Servizi ad hoc sono presenti, infatti, con dati non trascurabili nelle P.A. (38%), nelle grandi aziende (19%) e timidamente anche nelle PMI (11%).

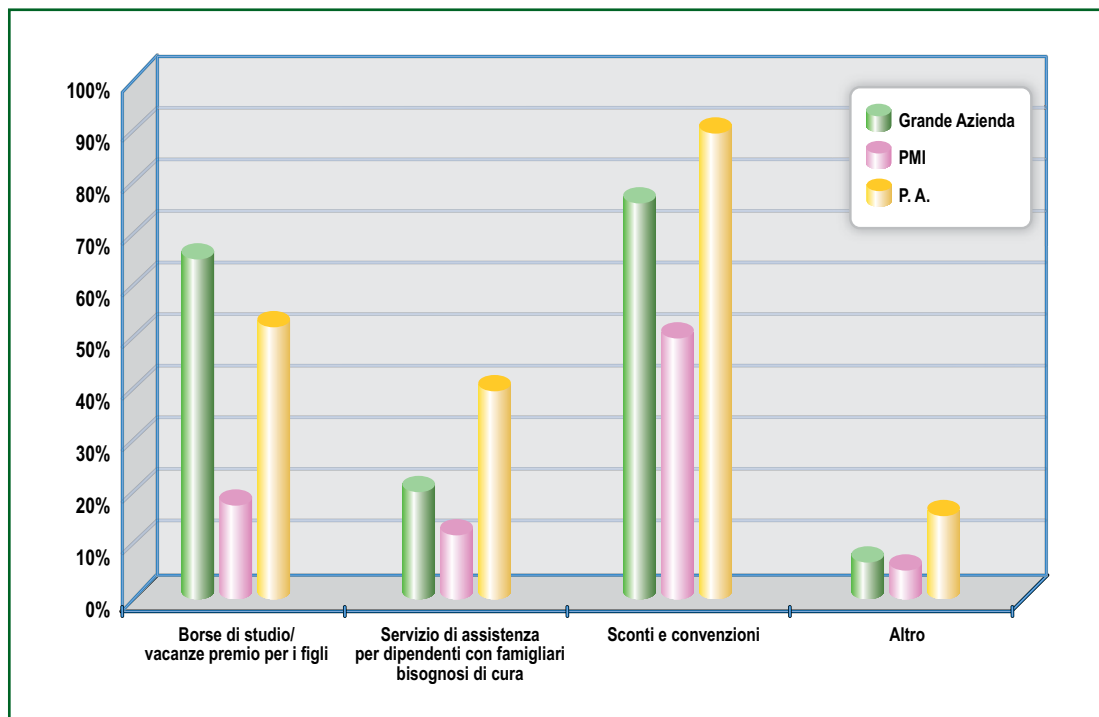


Grafico 30. I servizi proposti ai familiari dei dipendenti negli enti interpellati.

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

3.1.7 Formazione del personale, coinvolgimento e strumenti di comunicazione

Con l'aiuto delle diverse organizzazioni che hanno collaborato nell'ambito della presente ricerca, l'ultima area indagata è quella degli strumenti di formazione offerti ai dipendenti, delle modalità di comunicazione implementate proprio sui temi in esame e del coinvolgimento nelle politiche adottate. Con maggior precisione si è analizzato se gli enti che erano già proattivi verso azioni di bilanciamento vita-lavoro offrano, altresì, ai collaboratori corsi di formazione non strettamente legati alla professione/ruolo svolti, in un'ottica di sviluppo delle capacità personali a 360 gradi, informando i soggetti anche delle tematiche di conciliazione.

I risultati, di seguito riportati, sono di sicuro interesse. Spicca la grande proattività delle P.A. che sono portate a coinvolgere i propri dipendenti nella definizione delle politiche di bilanciamento vita-lavoro nella totalità dei casi. Queste poi vengono comunicate alla popolazione aziendale (100%), con contemporanea formazione della classe dirigente (88%), seguita da quella dei dipendenti (75%). Anche l'offerta di corsi di interesse del dipendente è ben diffusa (50%).

Parallelamente anche le grandi aziende interpellate si dimostrano inclini a ricorrere a strumenti di comunicazione delle politiche interne (69%), cui è funzionale il coinvolgimento dei dipendenti (56%); meno diffusi sono gli strumenti di formazione mirata del management (31%) e del personale (25%).

Per quanto concerne poi le PMI si può dire che una buona parte di esse dimostra interesse per le politiche di coinvolgimento dei dipendenti (58%), seguite dalle attività di formazione generica (53%) e strumenti di comunicazione mirata ai dipendenti sui temi in esame (42%).

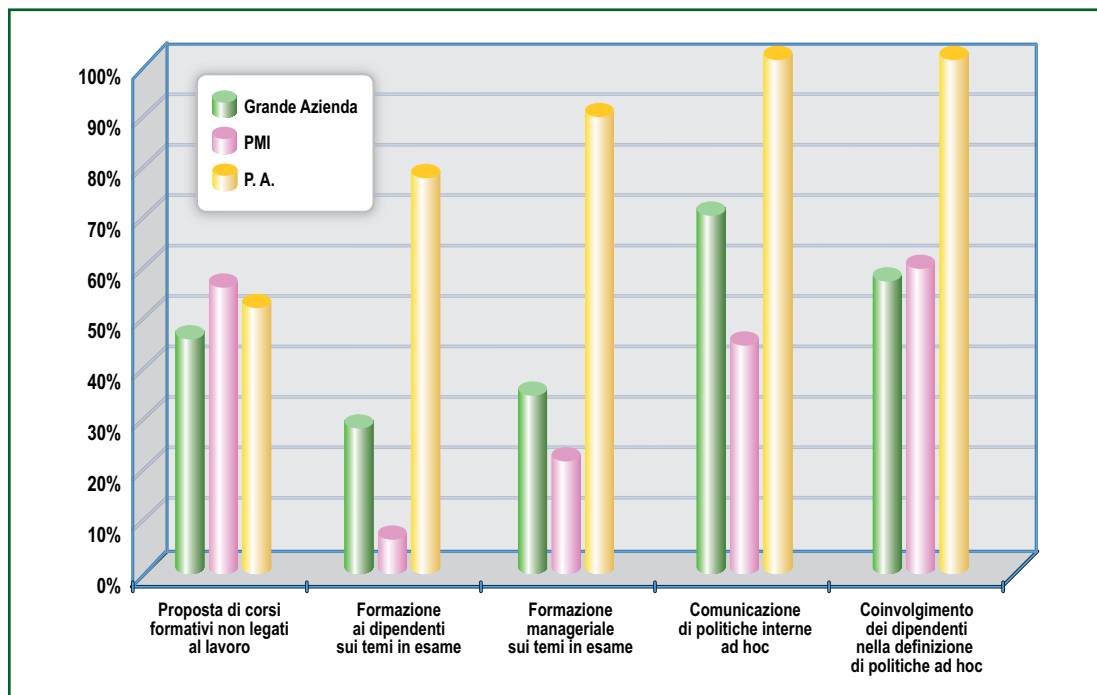


Grafico 31. **Formazione e comunicazione.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

Case Study: L'Azienda Unità Sanitaria Locale AUSL della Provincia di Ferrara

L'AUSL della Provincia di Ferrara fornisce assistenza sanitaria attraverso diversi presidi sanitari disseminati sull'intero territorio provinciale ed all'impegno di circa 3.800 tra dipendenti, medici convenzionati e liberi professionisti a contratto.

L'Azienda ha intrapreso alcune iniziative volte a garantire un migliore bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro dei propri dipendenti, con dispositivi di monitoraggio delle esigenze emergenti tra i dipendenti.

A metà del 2008, per esempio, è stata realizzata un'indagine che ha previsto la somministrazione di un questionario volto a comprendere quali siano propriamente le criticità di conciliazione dei dipendenti. Dai risultati è emerso come incidano fortemente sull'equilibrio tra vita lavorativa e privata, le difficoltà legate sia alla cura di bambini, ma in particolare di persone anziane, sia alla mobilità, dal momento che ci sono persone che percorrono anche oltre 700 km a settimana per raggiungere il luogo di lavoro.

Tra le iniziative è in atto una sperimentazione che prevede tre postazioni di Telelavoro destinate ad altrettante persone selezionate attraverso un bando interno; nonché un programma di mentoring e accompagnamento per una ventina di infermiere neomamme che partecipano ad un percorso formativo comprensivo, tra l'altro, di un corso base di lingua inglese, di informatica e di un servizio di tutoraggio volto ad attutire i disagi al rientro della maternità.

Le aziende sanitarie hanno una cultura molto empirica, hanno bisogno di vedere realizzate le cose; inizialmente le persone coinvolte nelle sperimentazioni mostravano scetticismo circa la realizzabilità delle azioni, ma poi, riscontrando i risultati, si sono appassionate e ora sono disponibili anche a promuovere l'applicazione di queste misure presso le colleghe ed i colleghi. È stato faticoso, ma l'azienda ha accettato la scommessa ed una volta visto il concretizzarsi dei risultati, ha fatto propria l'attenzione alla conciliazione.

Fulvia Signani – Presidente dei Comitati Pari Opportunità e Mobbing dell'AUSL di Ferrara

Oltre a tali esperienze, da diversi anni l'azienda svolge percorsi formativi e momenti di confronto sui temi di interesse per il presente studio, grazie al costante impegno dei Comitati Pari Opportunità e sul fenomeno Mobbing e ad una buona sinergia con l'Ufficio Formazione che ha riconosciuto il tema delle pari opportunità come tema trasversale.

Nell'offerta formativa sono inclusi corsi sulla prevenzione delle forme di disagio lavorativo anche con tagli originali. La relazione dell'individuo con il lavoro, per esempio, è stata trattata in un corso di scrittura creativa, declinato in quattro seminari per un gruppo di 15 persone.

Di particolare rilevanza è stata l'attivazione di vari corsi sul mobbing con la collaborazione del Comitato sul fenomeno Mobbing dell'Università di Ferrara; ad oggi su tale tematica sono state formate circa 300 persone per un totale di 90 ore di studio.

Al fine di coinvolgere più persone possibili, tra coloro che hanno seguito questi seminari, è stato individuato un piccolo gruppo che ha continuato la formazione per divenire formatore. Si è inteso infatti offrire anche una formazione tra pari, rivolta a piccoli gruppi di colleghi, una sorta di trasferimento di conoscenze a cascata all'interno dell'azienda, azione che ha già visto le prime applicazioni pratiche. La formazione su questa tematica è corredata dall'applicazione dei dispositivi previsti dalla normativa che possano consentire al lavoratore di rivolgersi ad uno Sportello d'ascolto e ad una figura esterna all'organizzazione, il Consigliere di fiducia, utili alla ricerca di vie informali per l'individuazione di strategie di benessere lavorativo.

L'azienda ha poi approfondito l'importanza del fattore genere, sia nella cultura organizzativa che nella sanità, organizzando due workshop annuali (Medicina di genere; Salute e genere), con la collaborazione dei Comitati Pari Opportunità AUSL, Università, Azienda Ospedaliero - Universitaria e Provincia di Ferrara che hanno portato a prevedere un 'Patto di genere' che vincoli tutti gli enti del territorio ad applicazioni quali il gender budgeting.

Il programma formativo ha offerto anche seminari sui temi delle discriminazioni e differenze con l'approfondimento del tema della convivenza delle differenze. Da questo è scaturito l'adesione al Programma regionale sul contrasto delle discriminazioni e la costituzione di un Comitato etico (del rispetto) delle differenze, volto a promuovere, ma anche a mantenere attive le azioni già in atto. La rete venutasi a costituire tra le Presidenti dei Comitati Pari Opportunità AUSL, Università e Azienda Ospedaliero - Universitaria ha inoltre prodotto l'organizzazione di un seminario relativo al tema "Donne e carriere", occasione che ha permesso ai tre enti di condividere e confrontare dati utili a comprendere il posizionamento femminile nelle cariche direzionali e decisionali e a mostrare le forti disparità tutt'ora esistenti tra uomini e donne nelle posizioni apicali. Nell'ambito dei seminari sulle tematiche di genere è inclusa una specifica offerta relativi al tema della bilanciamento vita-lavoro; per l'anno 2010 sono previsti sei incontri di approfondimento sul tema, due dei quali indirizzati specificatamente ai dirigenti. I percorsi formativi e le azioni intraprese hanno finora riscosso ampio successo.

Case Study: ATM – Azienda Trasporti di Milano

ATM, un'azienda che a partire dal 1917 fornisce servizi di trasporto pubblico locale in una delle metropoli più grandi e popolate d'Italia quale Milano, e che occupa oltre 8.600 persone, organizzate in 120 differenti mansioni e dislocate in 28 sedi aziendali.

L'azienda da sempre punta sulla valorizzazione delle persone e, a partire dal 2008, ha confermato ulteriormente tale convinzione con l'insediamento del nuovo presidente Elio Catania, lanciando una politica sulla Diversity; si tratta di linee strategiche attraverso le quali vengono gestiti tutti i temi delle pari opportunità e delle differenze, che hanno portato anche alla definizione di un Piano di Azioni Positive sulle flessibilità organizzative di Work Life Balance e Conciliazione Famiglia & Lavoro.

Il forte commitment del vertice rispetto a tali tematiche è dimostrato anche dalla istituzione di uno Steering Committee, presieduto dalla responsabile dei Servizi Sociali, una macchinista, la manager delle Pari Opportunità e la responsabile della Comunicazione e Formazione, che, nel corso di incontri operativi a cadenza semestrale, collabora con il Presidente per definire interventi nell'ambito della Diversity e delle Pari Opportunità. Questi ultimi vengono disegnati secondo il sistema sociale di ATM un modello molto strutturato di gestione delle relazioni interne in vista di nuovi progetti, che porta a considerare il ciclo di vita di ciascun lavoratore, facendo attenzione quindi al ruolo e alle esigenze di vita della persona, e che consente di sistematizzare in modo efficiente le risorse a disposizione.

Oltre al commitment dei vertici aziendali, la scelta dell'azienda di impegnarsi sul tema del bilanciamento tra tempi di vita e di lavoro deriva dalla volontà di allinearsi con le politiche europee, secondo una prospettiva di rinnovamento e miglioramento continuo, e dalla necessità di rispondere alle esigenze di genitorialità, fortemente sentite tra i dipendenti. Il tema della genitorialità e delle pari opportunità è stato infatti identificato dall'azienda come leva strategica per ridurre le distanze tra capo e collaboratore, e per migliorare l'ambiente di lavoro in termini di benessere e identità.

La popolazione ATM, infatti, è costituita da una maggioranza di persone provenienti dalle regioni meridionali che portano spesso con sé inquietudini e forti difficoltà di integrazione in una città spesso difficile da vivere; tra gli altri, il tema della genitorialità rappresenta uno dei temi cardine su cui ATM lavora anche al fine di creare un luogo simbolico in cui i dipendenti possano identificarsi e trovare una dignità, superando così problematiche che possono evolvere anche in patologie più gravi.

L'azienda ha quindi predisposto tre asili nido aziendali di alto profilo, che rispondono alle esigenze di 68 famiglie e che prevedono percorsi pedagogici costruiti sulle caratteristiche dei dipendenti ATM.

Oltre alla predisposizione di forme innovative di flessibilità e all'offerta di una ampia varietà di servizi e agevolazioni, ATM si impegna a diffondere al proprio interno una cultura del bilanciamento vita-lavoro attraverso la formazione manageriale, iniziativa che presenta caratteri particolarmente innovativi.

Il percorso formativo è declinato in due momenti, un laboratorio di coaching di gruppo sulla gestione delle differenze rivolto ai manager di funzione, individuati quali "traduttori" che fanno da ponte tra i dipendenti e il vertice aziendale, e un meeting annuale rivolto ad una rappresentanza più ampia ed eterogenea della popolazione ATM.

La scelta di realizzare tale iniziativa deriva dalla volontà di puntare ad un cambiamento organizzativo interno, seppur si presenti di difficile realizzazione.

Spesso le aziende sono restie a trasformarsi perché ciò significa mettere in discussione le regole, i ruoli e le responsabilità. Puoi implementare grandi sistemi di conciliazione vita – lavoro sia "hard", quindi focalizzati sull'aspetto organizzativo, sia "soft", sui servizi, ma se non lavori sulla cultura manageriale non li traduci in cultura di impresa e se riesci a modificare anche gli aspetti organizzativi, è possibile raggiungere una cultura e un benessere organizzativo che diversamente nessun servizio può modificare.

Simona Zandonà – Responsabile Servizi Sociali e Medicina del Lavoro di ATM

Nel 2009 è stato realizzato il primo coaching di gruppo rivolto a 15 capi che gestiscono 2500 persone, eterogenei per età, genere, e funzione, oltre che per diversa predisposizione al cambiamento. Il percorso formativo è stato suddiviso in 4 giornate, durante le quali i partecipanti hanno lavorato insieme al coach e alla manager delle pari opportunità sulle soluzioni più idonee per la gestione della diversità in azienda e ha portato alla stesura di un Diversity book, che raccoglie casi tipici riguardanti la gestione delle differenze di genere, di salute, di età, e possibili soluzioni operative anche in termini di equilibrio tra tempi di vita e di lavoro. L'iniziativa ha avuto un grande successo; nonostante le differenze, tutte le persone coinvolte nella formazione hanno partecipato attivamente al lavoro, mostrando la necessità di avere a disposizione strumenti univoci per gestire le differenze, in modo da allinearsi ad una linea di condotta comune dell'organizzazione.

Al fine di coinvolgere anche la fascia dei dirigenti, che sono solitamente meno implicati nelle problematiche di pari opportunità e di equilibrio vita-lavoro per l'assenza di un contatto diretto con i dipendenti, l'azienda ha organizzato un Diversity day, nel quale sono state coinvolte 130 persone, rappresentanti di dipendenti, quadri e manager.

L'evento è stato organizzato in due parti. La mattina è stata dedicata al discorso del Presidente e successivamente del responsabile del personale, seguiti da tre testimonianze esterne sul tema e dall'intervento di tre partecipanti al laboratorio sulla diversity. Durante il pomeriggio un'ampia rappresentanza di dirigenti, quadri e funzionari hanno lavorato insieme ai partecipanti al laboratorio in workshop dedicati a specifici argomenti sul tema, al fine di completare il Diversity book. Nel futuro, ATM prevede di ampliare la partecipazione al laboratorio a 70 persone e ripetere l'esperienza del meeting, con l'obiettivo di raggiungere nell'arco di due anni tutta la popolazione manageriale.

3.2 Valutazioni comparative degli strumenti

Oltre alla analisi delle diverse categorie di prassi volte alla promozione del tema del bilanciamento vita-lavoro può essere interessante valutare le azioni in chiave comparativa per definire quali strumenti le organizzazioni contattate prediligano. Come illustrato dal grafico seguente, andando a raggruppare tutte le iniziative viste fino ad ora, si nota come gli enti interpellati prediligano le azioni negli ambiti: flessibilità; politiche di supporto alla maternità; formazione e comunicazione e servizi on-site. Seguono con percentuali minori benessere, servizi ed agevolazioni per i familiari dei dipendenti e politiche di supporto alle attività sociali.

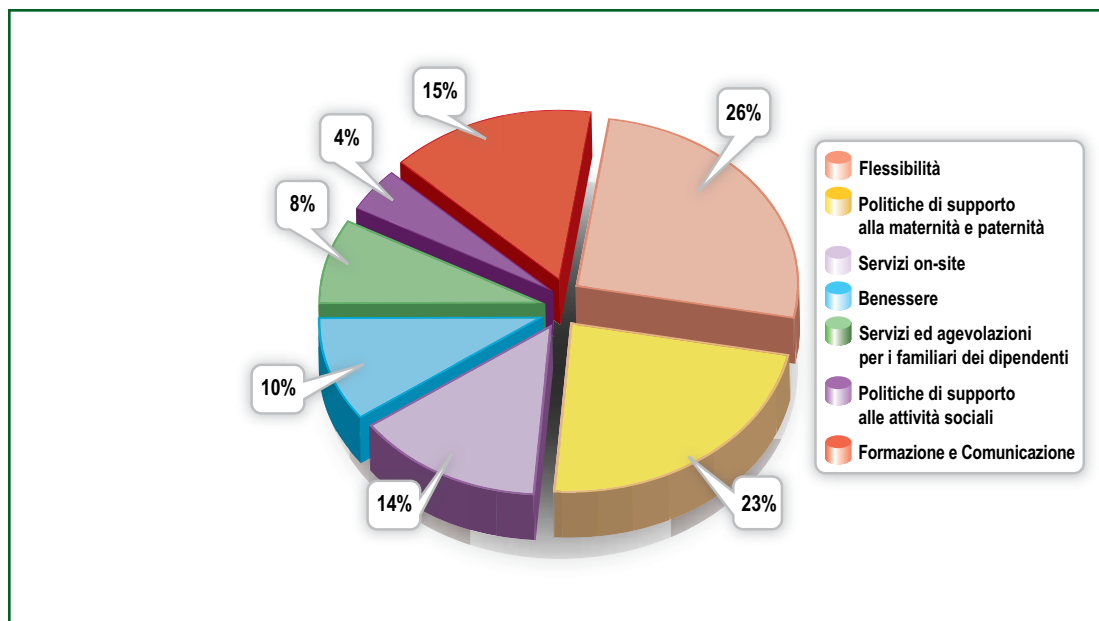


Grafico 32. **Ripartizione degli strumenti ad hoc implementati nelle organizzazioni contattate.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione.

È importante notare come i comportamenti dei soggetti coinvolti si differenzino non poco, da quelli precedentemente visti nella analisi dei dati forniti da Great Place to Work® Italia. Ad eccezione fatta per le misure di flessibilità, che sembrano essere in assoluto le azioni più gradite da enti pubblici e privati e sono confermate da entrambe le analisi, le altre risultano essere molto differenti. Se per le 35 best di GPW contano soprattutto le categorie dei servizi on-site ed il benessere dei lavoratori, per il campione successivo rilevano le iniziative di aiuto alla genitorialità, formazione e comunicazione. Il dato è di chiara interpretazione e può essere spiegato con la tipologia di rispondente. Nel caso di Great Place to Work® Italia, infatti, il campione è composto essenzialmente di grandi aziende multinazionali, per le quali risulta sicuramente più immediata la realizzazione di infrastrutture e servizi in loco di vario genere, a supporto delle esigenze del proprio personale, piuttosto che la implementazioni di politiche a supporto dei bisogni di centinaia di lavoratori. I soggetti contattati in seguito, che sono in gran parte PMI, si dimostrano più inclini ad attivare misure che non siano eccessivamente costose, ma che impattino direttamente sul benessere personale della persona.

3.2.1L'analisi qualitativa: Politiche Codificate di bilanciamento vita-lavoro

Dopo essere state interrogate sugli strumenti di bilanciamento vita-lavoro implementati, le organizzazioni coinvolte dall'indagine sono state sottoposte ad ulteriori domande aperte, volte ad approfondire aspetti più qualitativi su tale tematica.

In primo luogo è stato chiesto loro se avessero definito policy ad hoc sul tema. Più della metà delle organizzazioni (55%) interpellate regolamentano le pratiche precedentemente descritte all'interno di policy interne codificate. Tali documenti assumono la forma del Piano di Azioni Positive o della Carta dei Servizi, se parliamo delle Pubbliche Amministrazioni, oppure di politiche orarie e Politiche sulla Diversity se facciamo riferimento alle grandi aziende. Da evidenziare anche le organizzazioni che disciplinano le prassi per il bilanciamento dei tempi di vita e di lavoro attraverso i Piani di Attuazione dell'Audit Famiglia&Lavoro o attraverso organi interni ad hoc predisposti per l'implementazione delle prassi specifiche. Mentre non si evidenziano particolari disparità tra le tipologie di organizzazioni che hanno adottato politiche codificate si osserva come sia prevalente la quantità di piccole e medie aziende che non adottano policy interne strutturate e che sviluppano le singole prassi in modo più informale, ma consolidato nel tempo, e, come dichiarano alcune, "seguendo il buon senso".

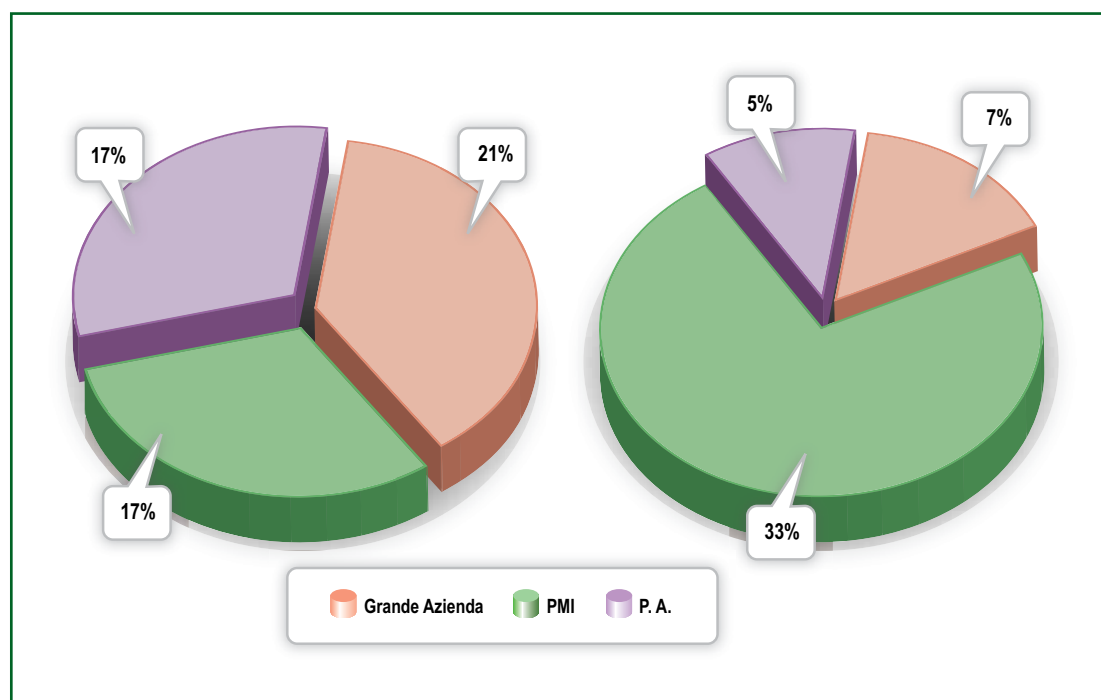


Grafico 33. **Presenza di policy codificate sul bilanciamento vita-lavoro.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione (41 rispondenti).

Case Study: Cassa Rurale di Aldeno e Cadine

Collocata in un territorio particolarmente sensibile al tema del bilanciamento dei tempi dedicati alla famiglia e al lavoro quale il Trentino, la Cassa Rurale di Aldeno e Cadine fornisce servizi in ambito finanziario grazie al lavoro costante di 104 dipendenti.

L'azienda si è distinta per l'impegno attivo dimostrato nelle tematiche affrontate dal presente studio, implementando diversi progetti: il progetto "Well-being in Bank", con il quale ha partecipato al bando di finanziamento ministeriale ex art. 9 della L. 53/2000, ottenendone l'ammissione; il progetto EQUAL G.E.L.S.O (Genere, Lavoro, Segregazione Occupazionale) coordinato dal Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento; la partecipazione all'Associazione Donne in Cooperazione.

Inoltre, nel 2008 l'azienda ha deciso di aderire allo standard Audit&Lavoro promosso dalla Provincia Autonoma di Trento, che ha previsto la realizzazione di un'indagine interna delle politiche di bilanciamento tra vita lavorativa e vita familiare già messe in atto, e la definizione di un Piano di Attuazione volto a migliorare tali prassi. Particolarmente interessanti appaiono le motivazioni che hanno spinto l'azienda ad intraprendere azioni di questo tipo:

Siamo partiti da un'analisi dei dati: dal 1997 al 2008 l'azienda è cresciuta molto in termini economici e ciò ha permesso di assumere molte nuove risorse. Secondo la politica di assunzione che la nostra Cassa ha perseguito in questi anni, seguiamo l'obiettivo di premiare i brillanti diplomati e soprattutto laureati interessati a lavorare nel settore. Questi "requisiti" appartengono prevalentemente alle donne, sia per preparazione che per affinità alla tipologia di lavoro; di conseguenza la percentuale di donne altamente qualificate assunte è molto elevata anche rispetto alla media del sistema bancario nazionale e provinciale.

Di fronte a questa componente femminile abbiamo deciso di intraprendere delle iniziative atte a per evitare che queste persone debbano trovarsi davanti all'alternativa famiglia o lavoro; soprattutto intendiamo consentire loro anche uno sviluppo di carriera, e non possiamo permetterci che si trovino di fronte a questo bivio.

**Andrea Bontempelli – Responsabile Organizzazione e Gestione Risorse Umane
della Cassa Rurale di Aldeno e Cadice**

L'azienda ha quindi implementato un'ampia varietà di iniziative volte a consentire un pieno equilibrio tra vita privata e lavorativa a tutti i dipendenti. Tra le iniziative afferenti al tema della flessibilità nelle forme e nel tempo lavorativo, la Cassa Rurale di Aldeno e Cadice ha previsto:

- un prolungamento da due a tre anni del part-time concesso alle dipendenti al rientro dalla maternità; tale iniziativa si aggiunge al periodo obbligatorio di cinque mesi di congedo e alla possibilità di usufruire del congedo di maternità facoltativo di ulteriori sei mesi.
- un orario personalizzato per otto dipendenti donne, volto a soddisfarne le specifiche esigenze, nonostante la tipologia di servizi offerti dall'azienda non consenta l'implementazione di un orario flessibile; i permessi per emergenze e la banca ore, invece, sono previsti da contratto nazionale e dal contratto integrativo in forme particolarmente vantaggiose.
- la ridefinizione dell'orario da destinare alla riunione di cadenza mensile tra i responsabili d'area d'ufficio e di filiale, che solitamente si teneva dopo l'orario di lavoro, e che successivamente è stata anticipata di un'ora, per non incidere su tale fascia oraria.

Diverse sono le iniziative indirizzate a supportare la maternità e paternità dei propri dipendenti, quali:

- l'istituzione del congedo obbligatorio di paternità di tre giorni in occasione della nascita di un figlio, di cui il lavoratore può usufruire nel periodo considerato più appropriato. Si tratta di una iniziativa mai sperimentata prima in Italia e di forte impatto simbolico, in quanto porta a porre l'attenzione anche sul concetto di equa condivisione degli incarichi familiari tra uomo e donna.
- un percorso strutturato di accompagnamento rivolto alle dipendenti che si avvicinano e rientrano dalla maternità. Il percorso prevede un colloquio preliminare al congedo tra la dipendente, il responsabile del personale e il direttore, momento di confronto durante il quale l'azienda manifesta la volontà di mantenere vivo il rapporto di collaborazione con il dipendente anche durante la sua assenza. Durante il periodo di maternità, con il consenso del dipendente, l'azienda provvede a inoltrare le comunicazioni importanti presso la sua casella di posta personale al fine di garantire un costante aggiornamento di quanto avviene nell'azienda, inserita in un settore particolarmente dinamico. Mensilmente, inoltre, con il cedolino paga, sono inviate alla dipendente la principale documentazione tecnico organizzativa prodotta in azienda. Al rientro, il percorso prevede un colloquio con il responsabile del personale, e l'affiancamento di un tutor aziendale che ha il compito di aggiornare la persona sulle novità accadute nel periodo di assenza, pertinenti con l'area a cui viene assegnata la persona. Esiste inoltre la possibilità per i lavoratori di usufruire di un servizio di supporto psicologico a spese dell'azienda, qualora il dipendente lo ritenga necessario.
- lo stanziamento di una convenzione con una cooperativa di Tagesmutter che offre servizi di cura all'infanzia caratterizzati da una flessibilità maggiore rispetto ad altre strutture, consentendo un abbattimento parziale del costo a carico dei dipendenti.
- un bonus economico in occasione della nascita di un figlio dell'importo di 1000 Euro lordi.

Oltre a prevedere diversi sconti e convenzioni con il trasporto pubblico, con gli esercizi di ristorazione e con una società telefonica locale, la Cassa Rurale di Aldeno offre ulteriori servizi e forme vantaggiose di assistenza sanitaria, previsti dal CCNL e dal contratto integrativo delle Casse Rurali del Trentino, quali:

- una Cassa Mutua, forma assicurativa che copre una serie molto ampia di spese mediche del dipendente e dei familiari;
- un fondo di previdenza complementare riservato ai dipendenti, con una contribuzione dell'azienda in misura percentuale significativamente maggiore di quella del dipendente;
- la copertura Long Term Care, forma assicurativa, che supporta casi in cui i dipendenti non siano in grado di svolgere in maniera autonoma tre delle quattro azioni considerate vitali, quali muoversi, vestirsi, mangiare e lavarsi (il lavoratore ha la possibilità di estendere tale copertura ad un costo estremamente vantaggioso anche al coniuge o convivente).

Tra gli interventi di comunicazione e formazione, l'azienda ha previsto:

- corsi formativi di sviluppo delle competenze manageriale;
- la comunicazione delle politiche di bilanciamento vita-lavoro attraverso momenti di condivisione, durante i quali l'azienda invita anche rappresentanti istituzionali, esperti in materia e persone coinvolte nella progettazione di tali politiche;
- il coinvolgimento attivo dei lavoratori nella definizione delle politiche di bilanciamento sia attraverso indagini di clima sia nella composizione del Gruppo di progetto Audit che garantisce una buona rappresentanza della realtà aziendale;
- la comunicazione all'interno del giornalino riservato alla compagine sociale;
- la creazione di un portale web **www.conciliazione.cr-aldeno.net** destinato a fornire informazioni utili sul tema della bilanciamento vita-lavoro in generale e delle opportunità offerte dall'azienda.

Diversi sono gli interventi previsti per il futuro in linea con gli impegni dichiarati nel Piano di Azioni dell'Audit Famiglia&Lavoro. Al fine di rispondere alle nuove e crescenti esigenze di cura di familiari anziani, l'azienda intende stipulare una convenzione con una cooperativa che si occupa di assistenza agli anziani con parziale abbattimento di costi e implementare la sperimentazione di durata annuale di un servizio di videoripresa a distanza per sopperire alle esigenze di cura di una dipendente; si tratta di un sistema che sfruttando la tecnologia del VoIP le offre la possibilità di monitorare dal proprio posto di lavoro quanto avviene in casa sua e assistere così un familiare anziano che ha in cura. Inoltre, l'azienda prevede la realizzazione di un corso sulle politiche di genere e di bilanciamento vita-lavoro per la classe dirigente volto a diffondere la sensibilità sul tema in modo uniforme. Infine, è in previsione la presentazione, nel corso del 2010, di un nuovo progetto a valere sull'articolo 9 della legge 53/2000, contenente una serie di nuove iniziative rispetto a quelle proposte fino ad oggi.

Case Study: Enel

Enel è un Gruppo internazionale presente in 23 Paesi e in 4 continenti. In Italia è la più grande azienda elettrica e in Europa la seconda utility quotata per capacità installata.

L'approccio dell'azienda ai temi del bilanciamento vita-lavoro nasce dalla consapevolezza che il lavoro è una condizione imprescindibile dell'esistenza umana e non può essere visto soltanto come mera fonte di sostentamento, ma sottintende aspetti importanti della vita, quali la soddisfazione, la responsabilità, le relazioni sociali, rappresentando uno strumento di autorealizzazione e crescita personale.

Ilana Totaro ENEL S.p.A. - CPO/Pianificazione e Sviluppo Risorse Umane- People Care

Sulla base di tale convinzione si è attivato un articolato programma, supportato dal punto di vista gestionale, da una unità specifica denominata "People Care" nell'ambito della Pianificazione e Sviluppo delle Risorse Umane. Questa ha il compito di fornire strumenti e servizi per migliorare l'equilibrio tra vita privata e vita professionale dei dipendenti Enel, oltre che di aumentare la qualità

dell'ambiente lavorativo, promuovendo il benessere delle persone. I sistemi di "welfare aziendale" possono contare anche sui numerosi servizi già offerti dai diversi istituti di cui l'azienda dispone quali: ARCA (Associazione Ricreativo Culturale e Assistenziale), FISDE (Fondo Integrativo Sanitario), FOPEN (Fondo pensionistico complementare) ecc.

Propedeutica, al varo delle iniziative specifiche, è stata la realizzazione di una indagine preliminare condotta su tutta la popolazione aziendale volta a individuare i bisogni dei dipendenti. Si è realizzata, così, una gap analysis tra i servizi ritenuti utili per il benessere degli stessi e gli strumenti offerti dall'azienda.

La particolarità dell'iniziativa ci spinge ad entrare nel suo dettaglio. Il progetto iniziato nel maggio 2006 si è svolto in diverse fasi: analisi della popolazione aziendale e dei rispettivi bisogni a seconda della categoria di appartenenza; analisi dei servizi offerti; identificazione dei servizi di interesse potenziale; e progettazione finale completata da una fase di ascolto.

L'analisi sui dipendenti Enel è stata condotta considerando:

1. Le variabili: genere; età (4 fasce: 18-29 anni; 30-39; 40-52; oltre 52); scolarità (scuola media inferiore, diploma, laurea); stato civile; distribuzione geografica della sede di appartenenza (Nord, Centro, Sud).
2. Le caratteristiche della sede di appartenenza secondo le variabili dimensionali (si classificano le sedi in grandi, oltre 500 persone, medie da 100 a 500, e piccole inferiori a 100 persone); e di ubicazione, per cui si distinguono sedi presso i grandi centri urbani (oltre 500.000 abitanti), centri urbani medi (tra 100.000 e 500.000 abitanti) e piccoli comuni (meno di 100.000 abitanti).
3. Le fasce d'età dei figli dei lavoratori (0-5 anni, 6-14 anni, 15-17 anni).

Il passo successivo, alla mappatura dei lavoratori, è stato il loro raggruppamento in cluster rappresentativi, che presentano caratteristiche e bisogni specifici presunti. Si sono così distinti:

- **Colletti bianchi metropolitani:** dipendenti delle **grandi sedi** ubicate nei grandi centri urbani: la popolazione ha una componente femminile maggiore, è più giovane e ha una scolarità più elevata rispetto alla media. È maggiore il numero dei single.
- **Impiegati di città:** dipendenti delle **sedi medie** dei grandi centri urbani e di quelle grandi e medie dei centri urbani medi. In questo cluster le esigenze di bilanciamento vita-lavoro si presumono meno intense rispetto al precedente gruppo e riguardano essenzialmente la conciliazione dei tempi, la cura della famiglia - genitori anziani e il benessere fisico.
- **Tecnici sul campo:** dipendenti di tutte le altre sedi, in gran parte uomini maturi, con buon livello di scolarità e coniugati. Essi hanno esigenze di bilanciamento vita-lavoro ancora più limitate: le loro caratteristiche, insieme a quelle delle sedi di lavoro, rendono meno sentite le problematiche di benessere.

	Colletti bianchi metropolitani	Impiegati di città	Tecnici sul campo	Esigenza attesa
Salute	 	 	 	 alta
Benessere fisico	 	 	 	 media
Famiglia: cura dei figli	 	 	 	 bassa
Famiglia: cura degli anziani	 	 	 	
Time Saving (disbrigo incombenze)	 	 	 	Esigenza attesa
Money Saving (convenzioni)	 	 	 	 alta
Entertainment	 	 	 	 media
Consulenza specialistica	 	 	 	 bassa

Figura 1. Gap analysis esigenze attese dei dipendenti vs. servizi attivati da Enel.

Come si nota dalla figura 1 i gap maggiori tra esigenze presunte e servizi offerti si sono evidenziati su quella parte di popolazione aziendale, mediamente giovane e di buona scolarità che vive nei grandi centri urbani. Per colmare le lacune esistenti si sono organizzati focus group con campioni rappresentativi di tutte le aree. Tramite questi momenti di incontro sono stati raccolti i feedback delle parti interessate e si è strutturato un programma di azioni concrete per rispondere alle richieste dei dipendenti.

I punti sui quali ci si è maggiormente focalizzati sono:

- salute e il benessere
- cura della famiglia
- spostamenti casa/lavoro

L'azienda ha attivato anche iniziative trasversali alle tre macro aree sopraindicate. Nell'ottica che è propria di Enel, ovvero la particolare attenzione per l'ascolto alle persone si è attivata casella di posta (people.care@enel.com) alla quale tutti i dipendenti possono rivolgere domande, segnalazioni, proposte, richieste di chiarimento o reclami su qualsiasi tema. Ancora è da segnalare la partecipazione di Enel all'osservatorio nazionale attivato sui temi del bilanciamento vita-lavoro al quale partecipano le maggiori aziende italiane con l'obiettivo di condividere le buone pratiche già attivate sul tema, e di studiare forme e modalità per poterne implementare delle nuove. In particolare l'osservatorio ha promosso una collaborazione con la IESE Business School per l'applicazione del modello di Impresa Familiaramente Responsabile nelle organizzazioni italiane.

3.2.2 I Driver delle iniziative di bilanciamento vita-lavoro

Diverse sono le ragioni che spingono le organizzazioni interpellate ad intraprendere percorsi volti a migliorare l'equilibrio tra i tempi di vita e i tempi lavorativi dei propri dipendenti.

In primo luogo, emerge chiara la volontà di migliorare il clima interno (79%), e in particolare di suscitare una maggiore soddisfazione nei lavoratori e una maggiore fidelizzazione nei confronti dell'organizzazione. Si osserva come tale motivazione sia particolarmente sentita dalle grandi aziende (50%) interpellate, si dimostrano sempre più consapevoli che un clima di lavoro sereno consenta di aumentare la motivazione dei propri collaboratori e il senso di appartenenza all'azienda, producendo effetti benefici anche nel rendimento dell'azienda.

Per il 44% dei rispondenti, in particolare per le PMI (18%), il benessere del lavoratore è percepito come un fattore strategico che consente all'organizzazione di ottenere vantaggi in termini di migliore produttività e migliore qualità dei prodotti e servizi offerti.

La volontà di rispondere alle esigenze dei propri lavoratori rappresenta la motivazione che ha spinto il 46% delle organizzazioni coinvolte ad implementare tali prassi; è interessante osservare come quest'ultima motivazione risulti più stringente per le PMI, che presentano un organico di lavoratori molto ridotto, dove le problematiche del singolo possono spesso incidere sull'intera attività.

Ulteriori driver, meno rilevanti in termini numerici, sono rappresentati dalla volontà di rispettare i valori dichiarati dall'organizzazione (21%), migliorare l'organizzazione interna (13%), rispondere ai cambiamenti culturali che avvengono nella società e diffondere una cultura della Responsabilità Sociale d'Impresa (10%). Alcune organizzazioni hanno inoltre realizzato tali iniziative grazie alla spinta di organi interni ad hoc (5%) o come strumenti per trattenere i talenti (10%), mentre solo una piccola percentuale di grandi aziende (3%) è stata spinta dalla volontà di migliorare la propria immagine.

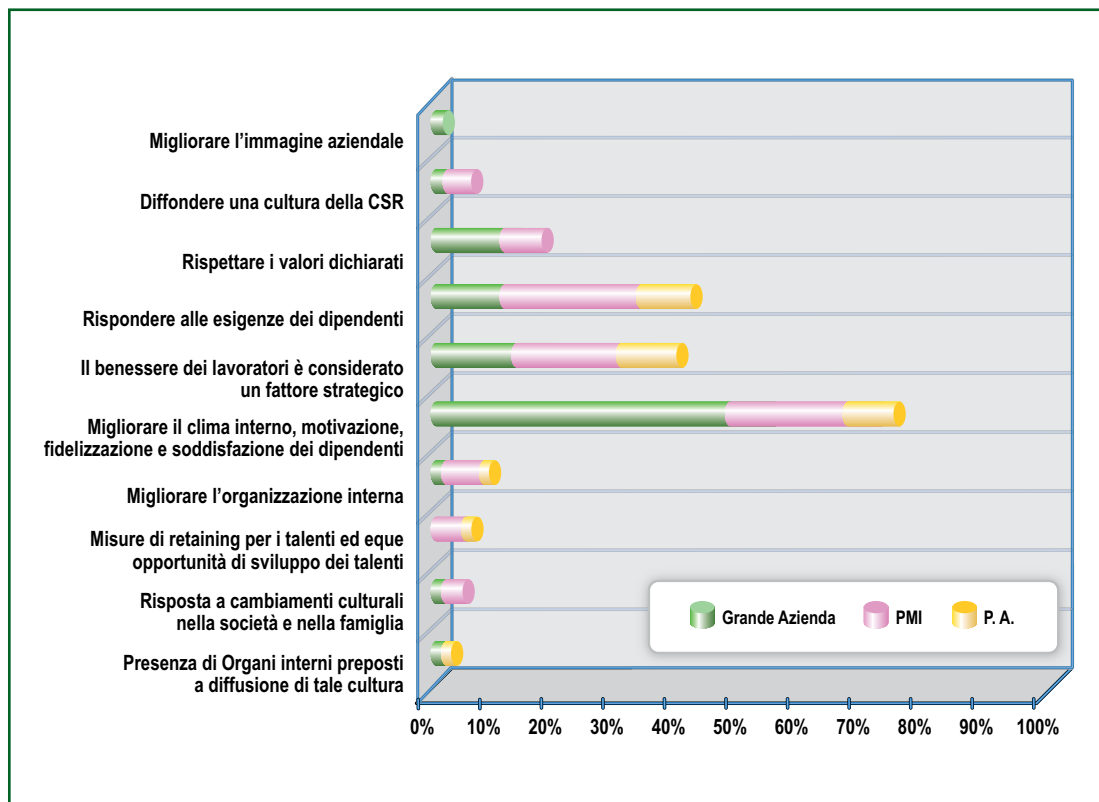


Grafico 34. I driver.

Fonte: Dati di nostra elaborazione (39 rispondenti).

3.2.3 I Driver delle iniziative di bilanciamento vita-lavoro

Risulta utile conoscere quali siano le difficoltà in cui è possibile imbattersi nell'implementazione delle pratiche sopra analizzate, al fine di individuare gli strumenti idonei per superarle.

Le organizzazioni che hanno preso parte alla presente indagine hanno individuato in modo unanime nelle problematiche di tipo organizzativo le principali difficoltà riscontrate (42%), che, tra le altre, corrispondono a sforzi ed investimenti in termini formativi per le PMI, e la gestione di grandi numeri di persone e di diverse sedi dislocate sul territorio nazionale per quanto riguarda le grandi aziende e le pubbliche amministrazioni.

Il 19% delle organizzazioni coinvolte, in particolare le grandi aziende e P.A., ha inoltre riscontrato difficoltà nel modificare la cultura interna. Integrare pratiche volte ad equilibrare la sfera professionale e la sfera personale dei propri lavoratori rappresenta una scelta importante per una organizzazione, perché spesso comporta una trasformazione sia in termini organizzativi che in termini culturali; significa, mettere in discussione la gestione organizzativa solitamente seguita e superare retaggi culturali che non si adattano ai cambiamenti che hanno interessato la società odierna.

La difficoltà si presenta ancor più rilevante e difficile da valicare nel momento in cui il fenomeno si osserva a livello direttivo, manifestandosi in un atteggiamento scettico del vertice verso tali tematiche, come sottolinea il 9% delle organizzazioni. Seppur meno diffusi, ulteriori impedimenti sono stati individuati nella complessità e nei vincoli burocratici che spesso la normativa vigente impone (12%) e nella difficoltà di dare continuità alle pratiche implementate (9%), soprattutto in seguito all'esaurimento di finanziamenti esterni.

Una ulteriore criticità riscontrata dalle PMI e dalle pubbliche amministrazioni corrisponde alle difficoltà di comunicazione interna (19%); alcune aziende (5%) hanno lamentato, inoltre, l'assenza di supporto da parte di attori istituzionali esterni e la difficoltà nel collaborare con altre

realtà in un'ottica di rete, mentre soltanto una piccola percentuale di PMI (9%) ha dovuto far fronte ad un incremento dei costi per la realizzazione delle prassi.

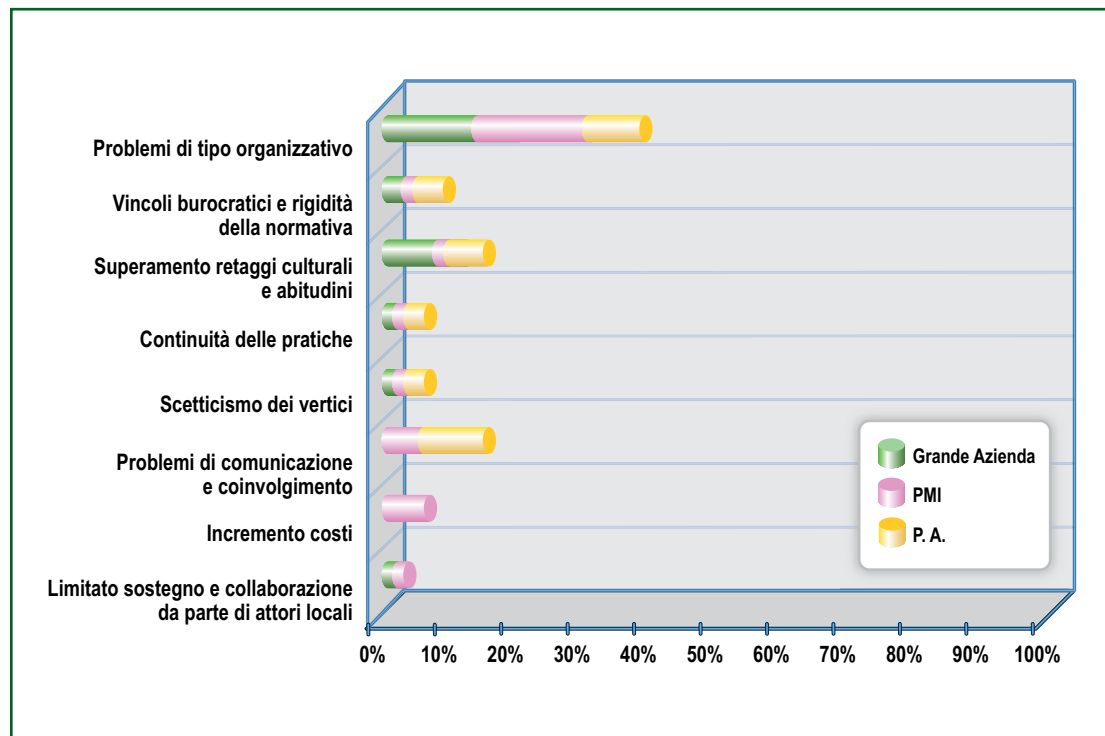


Grafico 35. **Le criticità riscontrate.**

Fonte: Dati di nostra elaborazione (32 rispondenti).

3.2.4 I vantaggi di una equa gestione dei tempi di vita e di lavoro

Nonostante le organizzazioni abbiano incontrato alcune difficoltà, gli sforzi connessi alla implementazione di pratiche volte a migliorare il benessere dei propri collaboratori in termini di bilanciamento vita-lavoro sono compensati dai vantaggi che l'organizzazione trae dall'implementazione di tali pratiche.

Il dato più interessante consiste nel fatto che più della metà delle organizzazioni interpellate (55%) identifica in tali pratiche uno strumento che consente di migliorare il rendimento delle proprie attività, in termini di maggiore produttività e migliore qualità dei servizi e prodotti offerti, e quindi in termini di valore prodotto; seppur di difficile quantificazione, possiamo affermare che pratiche ad hoc possono incidere positivamente sull'economia delle organizzazioni.

Tale aspetto risulta più rilevante se si considera che sono soprattutto le PMI (32%) a riscontrare tale vantaggio. Un ulteriore beneficio individuato dalle organizzazioni interpellate, e in particolar modo dalle PMI, corrisponde al forte miglioramento del clima interno (39%), in particolare in termini di miglioramento dei rapporti tra collaboratori e tra dipendente e dirigenti. Tra i benefici interni, le organizzazioni individuano inoltre l'aumento della soddisfazione e motivazione dei lavoratori (37%), una riduzione dell'assenteismo (29%) e l'aumento del senso di appartenenza e della fidelizzazione dei lavoratori nei confronti dell'organizzazione (24%). Le aziende, in particolar modo le PMI, ritengono che le pratiche volte a soddisfare le esigenze di bilanciamento vita-lavoro aiutino a trattenere i migliori talenti e svilupparne le competenze (11%), e permettano di migliorare l'immagine aziendale (16%).

Gli effetti benefici delle pratiche sopra analizzate non si manifestano soltanto all'interno dell'azienda, ma anche sulla società esterna, dal momento che possono contribuire a migliorare le relazioni familiari dei propri dipendenti (11%) e a diffondere una cultura del bilanciamento vita-lavoro (21%).

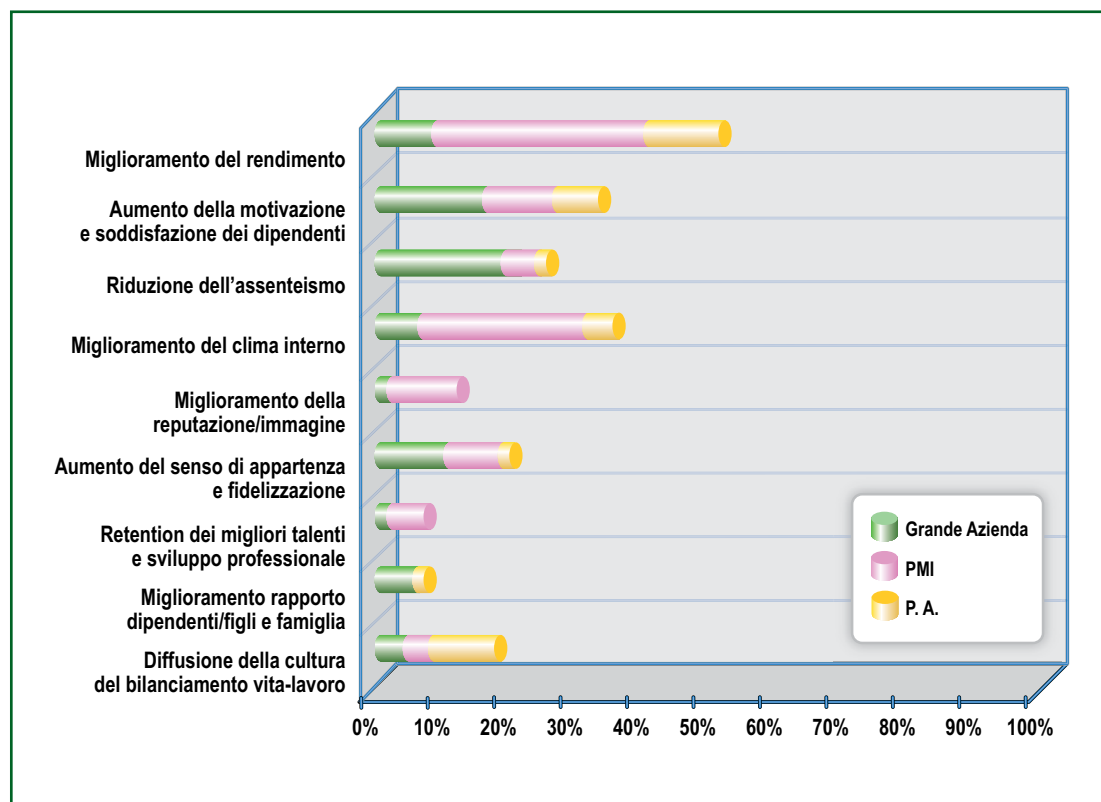


Grafico 36. I vantaggi del bilanciamento vita-lavoro.

Fonte: Dati di nostra elaborazione (38 rispondenti).

3.3 Bilanciamento vita privata-lavoro in ottica di salute e sicurezza

Prima di arrivare alle conclusioni finali del presente rapporto, per dovere di completezza si rende necessario perfezionare la discussione sul tema in esame con un breve approfondimento sulle sue relazioni con l'argomento della salute e sicurezza sui luoghi di lavoro.

Come si è notato nel corso della indagine svolta la cultura del bilanciamento vita-lavoro si è notevolmente evoluta nel corso degli anni. Se si è essenzialmente presentata come un possibile strumento a supporto delle donne lavoratrici e si è poi completata andando ad interessare sempre più soggetti e divenendo sinonimo di benessere dell'individuo senza distinzione di genere.

Se si parla di benessere della persona non si può non fare riferimento alla tematica della salute e sicurezza che sempre più ne sta divenendo un elemento importante. È un dato di fatto che una mancanza/difficoltà nel trovare un giusto equilibrio tra i tempi di vita e quelli di lavoro rappresenta un aspetto sempre più importante per il lavoratore e risulta sempre più evidente come l'assenza di tale condizione possa avere ripercussioni sulla sua salute e sicurezza.

Tale evidenza emerge, in primo luogo, in relazione a singole categorie di lavoratori. Particolare attenzione è stata riposta, infatti, nella tutela delle lavoratrici madri, partendo dalla constatazione che molte attività lavorative possono costituire un rischio sia per la salute delle lavoratrici in gravidanza, puerperio e allattamento, sia per la salute del bambino. La normativa nazionale disciplina la tutela nei confronti di tali lavoratrici attraverso il DLgs 26 marzo 2001 n. 151, "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità", che individua le tipologie di lavoro vietati, i lavori che richiedono particolari misure di tutela e le misure di protezione e prevenzione⁹⁵. Il datore di lavoro è tenuto a svolgere una valutazione dei rischi potenziali per la salute e sicurezza delle lavoratrici interessate, e informare queste ultime e i rappresentanti per la sicurezza sui risultati di tale analisi e sulle conseguenti misure di prevenzione e protezione adottate⁹⁶.

⁹⁵ DLgs 26 marzo 2001 n. 151, capo II.

⁹⁶ DLgs 26 marzo 2001 n. 151, art.11

In secondo luogo, il tema del bilanciamento vita-lavoro può incidere sulla salute e sicurezza della totalità dei lavoratori. La mancata armonizzazione viene considerata, una delle cause che possono provocare rischi da stress lavoro-correlato, riconosciuto a livello internazionale e nazionale come uno dei fattori più dannosi per il benessere del lavoratore. Lo stress lavoro-correlato è stato individuato come il secondo principale problema di salute che colpisce il 22% dei lavoratori Europei (UE 27) e il 27% dei lavoratori italiani. Nel 2005 si è verificata una lieve diminuzione del livello di stress nell'UE 27, che però ha riguardato principalmente gli stati dell'UE 15, mentre è aumentato per i nuovi paesi. Si tratta di una problematica che produce evidenti ripercussioni non soltanto sulla salute del singolo individuo ma anche sulla qualità del lavoro svolto e sulla produttività. È stato stimato che una percentuale compresa tra il 50% e il 60% di tutte le giornate lavorative perse è causata dallo stress; inoltre, il costo economico dello stress lavoro-correlato nei paesi dell'UE 15 corrisponde al 3-4% del prodotto interno lordo, e per le imprese e i governi di questi paesi ha rappresentato la perdita di 20.000 milioni di euro, a causa dell'assenteismo e altre problematiche di salute correlate (European Agency for Safety and Health at Work, 2009).

Data la rilevanza di tale problematica, l'8 ottobre 2004 è stato siglato un Accordo sullo stress lavoro-correlato tra le parti sociali più rappresentative a livello europeo, quali ETUC (European Trade Union Confederation), UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe), UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises), CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public services). L'accordo poi è stato recepito, a livello nazionale, con l'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2008. Nell'accordo viene fornita una definizione dello stress inteso quale *“una condizione che può essere accompagnata da disturbi o disfunzioni di natura fisica, psicologica o sociale ed è conseguenza del fatto che taluni individui non si sentono in grado di corrispondere alle richieste o alle aspettative riposte in loro”*⁹⁷; secondo quanto dichiarato nell'accordo, è una problematica che può colpire qualsiasi tipologia di lavoro e di lavoratore.

I fattori che possono causare lo stress sono legati al “contenuto” e al “contesto del lavoro”. Di particolare interesse, ai fini della presente ricerca, è la classificazione delle condizioni di rischio riferite al “contesto”, che include le problematiche legate a:

- funzione e cultura organizzativa: scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi;
- ruolo nell'ambito dell'organizzazione: ambiguità e conflitto di ruolo;
- evoluzione della carriera: incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro;
- autonomia decisionale: partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro (partecipazione);
- rapporti interpersonali sul lavoro: isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto, mancanza di supporto sociale;
- interfaccia casa/lavoro: richieste contrastanti tra casa e lavoro Scarso appoggio in ambito domestico, problemi di doppio lavoro⁹⁸.

Nell'Accordo viene sottolineato come i datori di lavoro siano tenuti a tutelare la salute e sicurezza sul lavoro anche per quanto riguarda lo stress lavoro-correlato e ad adottare misure capaci di prevenire il manifestarsi di tali problematiche, quali la gestione della comunicazione,

⁹⁷ Accordo europeo dell'8 ottobre 2004 sullo stress lavoro-correlato, art.3.

⁹⁸ Regione Lombardia, Indirizzi generali per la valutazione e gestione del rischio stress lavorativo alla luce dell'accordo europeo 8.10.2004, (Decreto 13559 del 10 dicembre 2009).

la formazione, l'informazione e consultazione dei lavoratori. Infine, si richiede al datore di lavoro di effettuare una valutazione dei possibili rischi collegati allo stress lavoro-correlato, che tenga conto di specifici indicatori dello stress.

Anche in Italia il Testo Unico in materia di Salute e Sicurezza sul lavoro⁹⁹ ha introdotto l'obbligo, non delegabile da parte del datore di lavoro, di svolgere una valutazione dello stress lavoro-correlato oltre a quella relativa agli altri rischi per la salute e sicurezza del lavoratore, in stretta collaborazione con il responsabile del servizio di prevenzione e protezione e il medico competente.

A partire dal 1° agosto 2010 le aziende saranno tenute a realizzare la valutazione specifica. Alla luce delle difficoltà correlate all'analisi di aspetti soggettivi, la Commissione Consultiva Permanente per la Salute e Sicurezza sul Lavoro è attualmente impegnata nella elaborazione di un modello di riferimento che possa essere reso disponibile alle aziende a tale scopo. Il modello includerà una serie di indicatori per ciascun fattore di rischio appartenente alle categorie del "contesto" e del "contenuto del lavoro", al fine di realizzare una analisi oggettiva delle condizioni lavorative.

In ambito di salute e sicurezza sul lavoro non è, inoltre, possibile tralasciare l'importante campagna di Comunicazione del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali dedicata al ruolo attivo delle Consigliere di Parità proprio sul tema della sicurezza. L'iniziativa, lanciata lo scorso aprile vuole informare i cittadini e, in particolare le donne che lavorano, sul ruolo che le Consigliere di parità svolgono sul territorio a promozione dell'occupazione femminile e a sostegno delle pari opportunità.

Lo slogan "Sicuramente Noi"¹⁰⁰ intorno a cui ruota la campagna ha una doppia lettura: è la voce delle donne che dichiarano di aver bisogno di maggiori tutele da un lato, ma è altresì la voce delle Consigliere di Parità, che si pongono come strumento concreto per la difesa e il riconoscimento dei diritti e delle differenze di genere.

L'idea creativa si sviluppa a partire dalle più comuni situazioni a rischio che le donne lavoratrici si trovano a dover gestire: inserimento nel mondo del lavoro, avanzamento di carriera, stress correlato al bilanciamento lavoro-famiglia, garanzia di adeguate condizioni di sicurezza. L'iniziativa rappresenta, anche, un richiamo al Testo Unico 81/2008, che in materia di salute e sicurezza nei luoghi di lavoro supera la concezione tradizionale della tutela del lavoro femminile circoscritta alla gravidanza e introduce una più profonda valutazione del rischio connesso alle differenze di genere: sicurezza sul lavoro, stress, discriminazioni hanno un denominatore comune che viene enfatizzato nell'articolo 28 del citato Testo Unico.

3.4 Considerazioni conclusive

Nella parte introduttiva del presente documento ci si è interrogati su come si sia modificato, nel corso degli anni, il mercato del lavoro e quali siano oggi le esigenze più impellenti. Si è constatato come questo si sia evoluto, a volte non tenendo in debito conto i bisogni e le istanze posti dal suo attore principale: il lavoratore, soggetto portatore di una ampia varietà di doveri e diritti propri della sua vita professionale da un lato e privata dall'altro. Non solo, spesso si sono adottati criteri organizzativo-gestionali delle risorse umane che non tendono a valorizzare pienamente gli individui e di conseguenza rischiano di ostacolare il raggiungimento di performance innovative e distintive che paiono così importanti e necessarie, specie in un periodo di difficoltà, quale quello presente, in cui tutti i soggetti sono chiamati a fornire il loro prezioso contributo.

⁹⁹ D.lgs. 9 aprile 2008, n.81 art.28 e modifiche D.Lgs 106/ 09.

¹⁰⁰ Per approfondimenti: http://www.lavoro.gov.it/Lavoro/AreaComunicazione/CampagneComunicazione/2010/20100503_Campagna_Comunicazione_SicuramenteNoi.htm

Partendo da questa considerazione, ci si è proposti come obiettivo primario quello di indagare come le organizzazioni pubbliche e private italiane, più sensibili all'ascolto delle esigenze dei propri collaboratori, si comportino, e cosa facciano nel concreto per supportarli. Alla base vi è la consapevolezza che il fornire un esempio positivo possa essere una forma di stimolo e di spunto per tutti quei soggetti che vogliano assumere dei comportamenti proattivi e di comprensione verso i bisogni dei propri collaboratori, avendo poi come conseguenze dei ritorni, più volte ribaditi dai soggetti interpellati nel corso del progetto, in termini di miglioramento delle performance, miglior clima organizzativo, ecc.

Si è così andati a studiare come le migliori aziende, già riconosciute in Italia come luoghi di lavoro ideale, si comportino a riguardo. A questa prima indagine, che è di carattere essenzialmente quantitativo, si è accostato un secondo momento di riflessione con aziende grandi e piccole, e pubbliche amministrazioni che si sono particolarmente distinte per le iniziative adottate a favore dei propri collaboratori.

Con il loro aiuto il tema del bilanciamento vita-lavoro è stato osservato da una angolazione differente evidenziando quesiti e problematiche di grande interesse quali: perché un'azienda o un'organizzazione in genere debba adottare politiche di bilanciamento vita-lavoro, quali possano essere le difficoltà implicite in una scelta come questa, e infine quali siano i risultati che si possono potenzialmente ottenere.

I dati raccolti mostrano chiaramente come molte aziende e organizzazioni in genere stiano divenendo sempre più interessate al tema. I motivi per cui questo accade sono diversi e variano a seconda del soggetto considerato.

Se si prende ad esempio il caso delle multinazionali con proprie sedi in Italia o delle grandi aziende in genere si nota come queste si preoccupino essenzialmente di adottare politiche ad hoc al fine di migliorare il clima lavorativo, ritenere i talenti e migliorare i livelli di performance¹⁰¹, avvicinandosi a quelle che sono delle modalità organizzativo-culturali condivise a livello internazionale.

Se si considerano invece le piccole e medie imprese italiane si nota come per queste il tema del bilanciamento vita-lavoro sia in realtà un vero e proprio elemento strategico, quasi una chiave per la "sopravvivenza". Avere persone motivate e serene sul luogo del lavoro, infatti, permette loro di avere migliori performance, elemento questo che è di fondamentale importanza per piccole realtà imprenditoriali che sempre più devono cercare elementi caratterizzanti e di vantaggio competitivo.

Questo discorso assume poi un particolare valore, che vale per tutte le organizzazioni a prescindere dalla tipologia e dalla grandezza, in un periodo di crisi economica come quella in atto, dove le persone hanno una crescente necessità di serenità e di sicurezza, in parte persa od indebolita dalla congiuntura, che possa permettere loro di affrontare meglio i carichi di lavoro delle rispettive vite private e professionali.

Alcune aziende intervistate, consapevoli di ciò, hanno attivato iniziative aventi come scopo "regalare" fiducia al proprio personale in un momento di particolare difficoltà. La politica della creazione di un rapporto di fiducia tra datore di lavoro e lavoratore risulta essere per tutti gli intervistati un elemento vincente e premiante dal punto di vista dell'ingaggio che poi l'individuo dimostra nei confronti della sua organizzazione di appartenenza.

Spesso però le iniziative positive che vengono implementate, pur nella consapevolezza della loro bontà e coerenza incontrano una serie di difficoltà nella fase di implementazione prima e poi successivamente nella loro trasformazione in reali elementi costitutivi di una nuova cultura organizzativa.

¹⁰¹ Sempre più aziende cercano di monitorare i vantaggi dell'implementazione di politiche e prassi ad hoc. Ad oggi le metodologie sono però ancora essenzialmente qualitative. Molto meno frequenti sono le rilevazioni di carattere quantitativo anche se si devono segnalare i primi tentativi.

Queste criticità possono essere essenzialmente riassunte nello scetticismo di alcune classi dirigenti, ancora vincolate a teorie e pratiche di management che non considerano l'individuo nella sua interezza, portatore di un bagaglio di relazioni non legate al contesto lavorativo, capaci di influenzarlo profondamente, arricchendolo e completandolo.

Ciò che emerge come fattore fondamentale per creare un luogo di lavoro dove l'individuo sia in grado di utilizzare al meglio le proprie potenzialità è proprio la diffusione di una nuova cultura del lavoro. Questa dovrebbe riguardare uomini e donne allo stesso tempo; non deve essere, come spesso, accade, una questione essenzialmente femminile. Questa osservazione è meditata, discende dalla constatazione che al presente molto spesso il tema del bilanciamento vita-lavoro sia inteso prevalentemente in ottica di genere, e non come forma mentis che guida la gestione delle risorse umane.

Come afferma il professor Luigi Pati¹⁰², intervistato per commentare i risultati della presente ricerca:

“Dobbiamo ridare spazio alla vita di coppia nella sua relazione, indipendentemente da quelli che sono gli stereotipi culturali e le frammentazioni di ruolo. È importante mettere in luce che il tema della conciliazione famiglia-lavoro chiama in campo un nuovo modo di valutare l'uomo e la donna. Entrambi vanno considerati non già settorialmente bensì nella prospettiva del legame di coppia che vogliono costruire. È indispensabile che la cultura del bilanciamento vita-lavoro coinvolga entrambi i sessi e che, come tale, incrementi le pari opportunità. Tutto ciò al fine di evitare che l'istanza della conciliazione si traduca in un sovraccarico d'impegni per la componente femminile della famiglia, identificando ancora una volta la donna-madre come unica depositaria degli oneri di cura ed escludendo il partner da questa ricerca di equilibrio.

Affinché questa cultura trovi piena realizzazione, è necessario che la coppia in quanto tale divenga il suo interlocutore primario. In caso contrario, se cioè continuiamo a parlare solo di uno dei soggetti, nella fattispecie della donna, non facciamo altro che creare all'interno della famiglia una gerarchia di genere. C'è bisogno di un radicale cambiamento del costume e della mentalità diffusi per affrontare nel modo migliore la questione conciliazione famiglia-lavoro. Come non basta approvare una legge per innescare processi di cambiamento, così non si risolve il problema prescindendo dal legame di coppia.

Può essere interessante, a tale riguardo, citare uno studio che abbiamo condotto a Brescia. Con la partecipazione di alcune giovani coppie ad alcuni focus group, abbiamo potuto riflettere su come si svolge quotidianamente il coinvolgimento dei partner nella vita familiare. I pochi padri presenti hanno dichiarato che prima del matrimonio non avrebbero mai pensato, una volta sposati, di doversi occupare delle incombenze domestiche. Nelle giovani coppie assistiamo alla ricerca di nuove modalità di rapporto tra uomo e donna che favoriscano una migliore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Giovani padri e madri stanno mettendo in discussione alcuni stereotipi culturali e tradizionali, come ad esempio la netta suddivisione dei generi per quanto riguarda l'espletamento di alcune incombenze domestiche.

Aggiungiamo anche che nelle giovani coppie si ha a che fare con una forte tendenza a non considerare il lavoro come semplice reddito, ma anche come elemento di soddisfazione personale, coniugale e familiare. Il recepire il lavoro non solo come fonte di reddito ma anche come fonte di soddisfazione assume significato ancora più alto in questo periodo di profonda crisi economica, che impedisce l'accesso delle giovani generazioni all'attività produttiva.

Con il lavoro si giova al benessere della persona e di conseguenza a quello della coppia e della famiglia. Ne consegue che soprattutto dalle nuove generazioni viene ridimensionata, per non dire corretta completamente, l'idea della netta separazione tra sfera privata e sfera lavorativa. Va radicandosi la convinzione che la soddisfazione ricavata dalla vita lavorativa si

¹⁰² Professore Ordinario di Pedagogia Generale. Ricopre la carica di Direttore del "Centro Studi Pedagogici sulla Vita Matrimoniale e Familiare" ubicato nella sede dell'Università Cattolica di Brescia.

traduce in un investimento per un maggior benessere familiare; viceversa, là dove esistono frustrazioni lavorative anche la vita di coppia e familiare ne risente. Se prendiamo come esempio le coppie flessibili da noi intervistate, ovvero le persone che hanno creato una famiglia anche in mancanza di una occupazione stabile, notiamo come esse dimostrino una grande sofferenza relazionale dovuta proprio alla problematicità derivante dalla precarietà lavorativa. Tale stato esistenziale pregiudica tanto l'andamento del legame di coppia quanto la disponibilità ad occuparsi nel modo migliore dell'educazione dei figli.

Se vogliamo veramente fare sì che il lavoro diventi, alla luce di quanto detto, una fonte di arricchimento per la persona, è necessario scoprire quale sia il nodo attorno al quale l'intera questione ruota. Questo elemento nevralgico è la coppia, con i suoi diritti e le sue peculiarità. Bisogna introdurre una nuova cultura della coppia. Parlare di bilanciamento vita-lavoro oggi significa introdurre una nuova cultura di coppia capace di interpretare se stessa in riferimento al mondo circostante.

Abbiamo bisogno anche di una cultura d'impresa e del lavoro che non sia votata esclusivamente al conseguimento dell'utile economico, ma che promuova, secondo lo spirito della responsabilità sociale d'impresa, quei valori che permettano di considerare i lavoratori non solo come fattore di reddito ma anche e soprattutto come soggetti portatori di una loro vita privata e familiare”.

Prof. Luigi Pati – Professore Ordinario di Pedagogia Generale.
Università Cattolica del Sacro Cuore.

Promuovere il tema del bilanciamento vita-lavoro significa, dunque, incoraggiare una nuova cultura sociale che può avere impatti positivi quali ad esempio:

1. La percezione del lavoro come strumento di realizzazione personale che arricchisce l'individuo, non necessariamente in conflitto con la vita privata e per questo fonte di soddisfazione. Se così percepito diviene per le organizzazioni coinvolte una fonte di “ricchezza” poiché le proprie risorse sono disposte a dare il meglio delle loro capacità.
2. Creazione di benessere sociale e promozione delle pari opportunità.
3. Il supporto ad uno degli stakeholder chiave della società contemporanea, ovvero la famiglia, intesa come una fondamentale ricchezza e valore aggiunto nella vita di ciascun individuo.
4. Valorizzazione della risorsa umana come portatrice di esigenze precipue che divengono bagaglio culturale.

In questo contesto non sono solo le organizzazioni pubbliche e private ad essere prese in causa. Sino ad ora il tema in esame è sempre stato considerato su una scala macro, cioè nazionale, per grandi attori di riferimento, in realtà se consideriamo quanto detto dal professor Luigi Pati emerge a gran voce come l'attenzione debba essere spostata sull'individuo e sul suo contesto “micro” ovvero su base locale.

Se ci si sposta su questo piano diviene fondamentale pensare al tema in esame in logica sistemica, procedendo cioè ad attivare nei “micro mondi” di riferimenti tutti quei soggetti che possono dare il loro contributo alla tutela del benessere della persona e della sua famiglia: pubbliche amministrazioni, imprese, società civile, famiglie, individui.

Le esperienze e testimonianze raccolte, inoltre, insegnano che di luogo in luogo, a seconda della cultura aziendale di riferimento, della ubicazione geografica, dell'età dei lavoratori ecc., cambiano i bisogni. Per questo motivo diviene fondamentale attivare su scala locale tutta una serie di servizi che possano promuovere il tema del bilanciamento vita-lavoro. In questo sistema i datori di lavoro sono solo un anello della catena, gli altri sono tutti quei servizi di

cui i territori possono e devono dotarsi. È su base locale, a livello di politica della famiglia, della coppia, fino ad arrivare all'individuo che potrebbero essere ripensate alcune strategie di intervento nella prospettiva che "l'uomo non sia per il lavoro, ma il lavoro per l'uomo"¹⁰³.

L'impresa può avvantaggiarsi molto da una impostazione di questo genere, perché il fatto stesso di coinvolgere i lavoratori nell'impresa, implica farli sentire a proprio agio, significa metterli nella condizione di interpretare il lavoro non come mero strumento di sostentamento economico, ma anche come elemento di soddisfazione personale ed esistenziale, portandoli cioè a dare il meglio.

Per fare ciò le organizzazioni non possono prescindere da alcuni momenti essenziali di cui si compone un approccio efficace al tema del bilanciamento vita-lavoro. Tra essi si ricorda:

1. Comprensione dei reali bisogni dei lavoratori: non sono necessarie grandi azioni ed investimenti per adottare politiche ad hoc che supportino i lavoratori nell'adempimento delle loro mansioni, ma capire a fondo le eventuali problematiche e dimostrare attenzione e cura nei loro confronti;
2. Comunicazione attenta e puntuale con i collaboratori affinché siano pienamente consapevoli degli strumenti che possono avere a disposizione.
3. Formazione precipua sui temi in esame a tutta la popolazione aziendale, con un particolare riguardo alle dirigenze che dovrebbero essere sensibilizzate a queste nuove esigenze.
4. Approccio integrato alla tematica. Si auspica infatti che le organizzazioni che vogliano affrontare l'argomento non si limitino ad implementare singole azioni, ma, come mostrato da molti dei nostri "testimonial", diano vita a un sistema strutturato di azioni.
5. Capacità di fare rete: intesa come integrazione nel tessuto sociale locale di riferimento, in una logica di progettazione bidirezionale di servizi ed iniziative in cui le politiche aziendali di bilanciamento vita-lavoro si coniugano con le politiche sociali territoriali per la creazione di benessere sociale.

Tra i vari elementi citati quello su cui più si vuol riflettere è l'ultimo, ovvero la capacità di fare rete. È questo il concetto che può indurre una reale "rivoluzione" culturale introducendo il tema del bilanciamento vita-lavoro nel modo di concepire il rapporto tra datore di lavoro e lavoratore. Questa collaborazione reciproca, se realizzata, può portare ad un chiaro miglioramento delle condizioni sociali ed economiche della società in cui viviamo. Non è questo un dovere morale in capo alle sole organizzazioni, è certamente una responsabilità a più ampio respiro.

Si rende indispensabile anche una collaborazione delle politiche pubbliche, che negli ultimi decenni, soprattutto in riferimento alle famiglie con figli, le hanno considerate quasi come delle categorie astratte, come testimonia il Rapporto della Famiglia 2009, passibili di intervento se versanti in situazioni critiche, di disagio, dimenticandosi d'altra parte delle condizioni di normalità.

¹⁰³ È significativa a riguardo, l'esperienza della Provincia autonoma di Trento che ha recentemente varato il DDL denominato "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità". Sul fronte della conciliazione lavoro-famiglia e del coordinamento dei tempi del territorio con quelli delle famiglie, si assume un forte impegno per aumentare la presenza di asili nido, servizi socio educativi alternativi per la prima infanzia e Tagesmütter, nonché per l'utilizzo dei buoni di servizio. Ed alle famiglie che non potranno godere di tali possibilità per l'assenza sul territorio di tali servizi, sarà corrisposto un assegno economico mensile. Una maggiore conciliazione sarà poi perseguita attraverso il telelavoro, un diverso calendario scolastico, l'audit famiglia-lavoro nelle organizzazioni pubbliche e private, l'erogazione da parte delle imprese ai propri dipendenti di servizi di prossimità a supporto degli impegni domestici, le banche del tempo (che potranno godere di specifici finanziamenti) e l'incontro tra domanda e offerta di lavoro estivo, anche all'estero, dei giovani in ambito scolastico. La nuova legge punta a far diventare il Trentino un grande "Distretto per la famiglia", un territorio dove attori economici e istituzionali convergono verso un unico progetto orientato a favorire il benessere delle famiglie. Esempi già avviati sono il distretto famiglia della Val Rendena, la firma di protocolli con il Comune di Pinzolo e con il Comune di Fano nelle Marche. La legge prevede l'istituzione di uno specifico Registro dei soggetti aderenti, i quali potranno ottenere incrementi di agevolazioni, e la possibilità da parte della Provincia di subordinare la concessione di agevolazioni per la realizzazione o l'ammodernamento di opere e infrastrutture al rispetto di standard di qualità familiare.

In questa normalità, si dice, i figli sono visti poco o nulla. Si ritiene così necessario ipotizzare un nuovo welfare che si dimostri “friendly” nei confronti di tutte le famiglie italiane in quanto fondamentali basi e pilastri della società contemporanea.

Per fare questo è necessario compiere un enorme salto culturale comprendendo appieno il valore della persona e dei suoi legami relazionali capace di generare un capitale sociale di cui la società necessita. Ricchezza questa che diviene un elemento fondamentale per la fiducia, la solidarietà, e la coesione sociale del paese; per questi motivi un’eventuale azione a riguardo dovrebbe, come già accennato, essere assunta secondo una logica collaborativa.

Se, al contrario, la situazione odierna rimarrà inalterata, la condizione negativa vissuta dagli individui e dalle loro famiglie diventerà cronica. Sempre più persone rimandano la formazione di una famiglia nel tempo, a causa delle obiettive difficoltà a conciliare una posizione di lavoro stabile e la vita personale. La scelta di avere figli viene sempre più posticipata nel tempo e il crollo demografico già in atto ne è un esempio tangibile. Se questa situazione rimarrà inalterata nel tempo si genererà un mutamento profondo del profilo culturale e sociale del paese.

La società intera non solo la politica dunque, dovrebbe farsi carico di un ricambio generazionale sostenibile. In questa ottica è necessario pensare ad interventi che coinvolgono più stakeholder pronti a collaborare per un fine comune. Ciascuno di questi soggetti è titolare di diritti e doveri che si completano vicendevolmente e si potenziano tra di loro per costituire una società che sia realmente solida.

Anche la crisi economica che è ormai ampiamente diffusa in Italia, potrebbe in qualche modo avvantaggiarsi dalla piena implementazione di un approccio come quello appena descritto.

Avere più soggetti collaboranti e uniti nel raggiungimento di un obiettivo unico, ovvero un benessere diffuso di lungo periodo, è la chiave di volta per ripensare a tutti quei valori e dinamiche che sono stati messi in discussione negli ultimi due anni.

Dal dialogo intergenerazionale tra organizzazioni e culture diverse può forse emergere quella innovazione e quel dinamismo di cui in questo momento più che mai la società ha bisogno.

A

Azioni positive: politiche, strategie ad hoc, misure, attività formative volte a potenziare le possibilità di bilanciamento vita-lavoro di uomini e donne.

B

Banca ore: strumento per la gestione della prestazione lavorativa, inserito in vari CCNL. Si inserisce nel quadro normativo vigente in Italia in materia di orario di lavoro, con riferimento anche ai criteri indicati dalla UE in materia di orario di lavoro normale e straordinario e, più in generale, sulla flessibilità di orario. Lo scopo è la gestione della flessibilità di lavoro e in via residuale di monetizzare le ore effettuate oltre l'orario normale. Consiste nell'accantonamento, su di un conto individuale, di un numero di ore prestate in più oltre l'orario normale, la cui entità è definita dalla contrattazione. Nel corso dell'anno, il singolo lavoratore può fruire del conto per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

Bilanciamento dei tempi di vita professionale e vita privata: sistemi che prendono in considerazione le esigenze private della persona andando ad implementare azioni di vario genere come ad es: di congedi parentali, di soluzioni per la cura dei bambini e degli anziani, attività formative e di tempo libero ecc.

C

Condivisione del lavoro (job sharing): unico posto di lavoro, con retribuzione e le condizioni attinenti, condivise tra due o più soggetti che lavorano in base ad un sistema di rotazione o a un piano concordato.

Congedo di maternità: Congedo dal lavoro cui ha diritto la madre di un bambino per un periodo continuativo concesso prima e dopo il parto, conformemente alla legislazione e alle prassi nazionali.

Congedo di paternità: Congedo limitato nel tempo di cui può fruire il padre di un bambino al momento della nascita oppure periodi di congedo di cui si può avvalere un padre alla cura dei figli su base annuale o pluriennale.

Congedo parentale: Il diritto individuale, in linea di principio su base non trasferibile, a fruire di un congedo per tutti i lavoratori e le lavoratrici dopo la nascita o l'adozione di un bambino per consentire loro di prendersene cura.

Consigliera di parità - Pubblico ufficiale con esperienza tecnica e professionale nominata dal Ministero del Lavoro, che opera sia a livello provinciale sia regionale e vigila sull'attuazione della legge sulla parità.

F

Flessibilità dell'orario di lavoro: Formule d'orario che offrono possibilità in relazione al numero di ore lavorate e soluzioni quali rotazioni, turni o organizzazioni del lavoro in base alla giornata, alla settimana, al mese o all'anno.

Flessibilità spaziale: Rientra nella logica di rendere più flessibili i rapporti tra datore di lavoro e lavoratore anche l'individuazione di spazi di lavoro alternativi e funzionali alle esigenze dei diversi soggetti (es: telelavoro, lavoro a domicilio ecc).

G

Glass ceiling: Barriera invisibile derivante da una articolata interazione di strutture nell'ambito di organizzazioni a dominanza maschile che impediscono alle donne di accedere a posizioni di dirigenza.



J

Job sharing: Vedi condivisione del lavoro.

L

Lavoro a domicilio: Lavoro eseguito da un individuo nel proprio domicilio o in altri ambienti diversi dal posto di lavoro del datore di lavoro, in cambio di retribuzione e seguendo le direttive/ specifiche dettate dal datore di lavoro, indipendentemente da chi fornisce materiali, attrezzatura o gli altri fattori di produzione utilizzati.

Lavoro a tempo parziale o part-time: Occupazione che prevede un orario lavorativo più corto di quello standard a tempo pieno.

Lavoro atipico: Modalità di lavoro diversa da quelle a tempo pieno e permanente. In questa categoria rientrano il lavoro part-time, il lavoro serale e nei fine settimana, il lavoro con contratto a termine, il lavoro temporaneo, il telelavoro, lavoro interinale, collaborazioni coordinate e continuative, job sharing e job rotation.

M

Mentoring: trasferimento di conoscenze e competenze da un esperto (mentor) ad un'apprendista. Nell'ambito del bilanciamento vita-lavoro viene usato come l'implementazione di di azioni positive volte a supportare l'individuo nella pianificazione organizzazione della carriera.

- Alesina A., Ichino A., *L'Italia fatta in casa*, Mondadori, 2009.
- ALTIS, Fondazione Operandi, Fondazione Nomisma, *Politiche di CSR promosse dalle istituzioni e dalle associazioni imprenditoriali in Italia. I Quaderni dell'Osservatorio Operandi*, 2008.
- Boston Consulting Group, *The Future of HR in Europe, Key Challenges through 2015*, 2008.
- Casadei C., Il direttore del personale vuole un posto nel board, *Il Sole 24 Ore*, Inserto pagg. 27-30, 27 giugno 2007.
- Clutterbuck D., *Managing the Work-Life Balance*, Chartered Institute of Personnel & Development. 2003.
- Confindustria, Confapi, Confartigianato, Casartigiani, CLAAI, CNA, Confesercenti, Confcooperative, Legacooperative, AGCI, Confservizi, Confagricoltura, Coldiretti, *Accordo Interconfederale per il recepimento dell'accordo quadro europeo concluso l'8 ottobre 2004 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES*, 9 giugno 2008.
- Colombo D., "Per gli asili arrivano 100 milioni". *Il Sole 24 Ore*, 07.03.2010, pag 14.
- Costa G., Gianecchini M., *Risorse umane, persone, relazioni e valori*, McGraw-Hill, Milano. 2005.
- Donati P., (a cura di), *Rapporto Famiglia, il costo dei figli. Quale welfare per le famiglie*. Franco Angeli 2009.
- Eurispes, telefono azzurro, *10° rapporto nazionale sulla condizione dell'infanzia e dell'adolescenza*, 2009.
- Ernest & Young, *"I risultati del monitoraggio dei progetti ex art 9. legge 53/00"*, 2006.
- European Agency for Safety and Health at Work, *European risk observatory report. Expert forecast on emerging psychosocial risks related to occupational safety and health*, 2007.
- European Agency for Safety and Health at Work, *New and emerging risks in occupational safety and health*, 2009.
- European Agency for Safety and Health at Work, *OHS in figures: stress at work-facts and figures*, 2009.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Family life and work. Second European Quality Life Survey*, 2010.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *European Company Survey 2009. Overview*. 2010.
- Ferrara M., *La Gestione del lavoro flessibile*, Giappichelli, Torino, 2006.
- ISFOL, Temi & Strumenti, Studi e ricerche 28. 2006.
- ISFOL, *Conciliazione Vita/Lavoro un traguardo possibile. L'esperienza Equal*. 2006
- ISTAT, *Conciliare lavoro e famiglia, una sfida quotidiana*. Argomenti n. 33-2008.
- ISTAT, *Forze di Lavoro*, media 2008. 2009.
- ISTAT, *Noi Italia. 100 statistiche per capire il Paese in cui viviamo*, 2010.
- ISTAT, *Occupati e disoccupati, Marzo 2010 stime provvisorie*, aprile 2010.

Harrington B., The Work-Life Evolution Study, Boston College Center for Work & Family, 2007.

Hausmann R., Tyson L., Zahidi S., The Global Gender Gap, Report 2010. World Economic Forum, 2010.

Landuzzi M.G., Nido aziendale e cultura della famiglia in Italia, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 2005.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Presidenza del Consiglio Ministro per le Pari Opportunità, Italia 2020. Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro, dicembre 2009.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, Liberare il lavoro per liberare i lavori. Piano triennale per il lavoro, luglio 2010.

MPLS DG Impiego Div IV, "Teoria e prassi per la conciliazione lavoro e famiglia", quaderni Spinn 12, 2006.

Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Work and Family responsibilities: what are the problems? Conditions of work and employment programme*, luglio 2004.

Organizzazione Internazionale del Lavoro, *Women with Family Responsibilities, Recommendation*. 1965 N. 123.

Organizzazione Internazionale del Lavoro, 1981 *Workers with Family Responsibilities, Convention*. 1981 N. 165

F., Pelaia, *La conciliazione tra lavoro e famiglia in Italia: il sostegno alle azioni positive promosse sul luogo di lavoro grazie all'art. 9 della legge 53/2000*, 2010.

Pozzi Clara, "La conciliazione dei tempi di vita e lavoro in Italia", Enaip *Formazione & Lavoro* 3/2008.

Provincia Autonoma di Trento, 2009, *Libro Bianco sulle Politiche Familiari e per la Natalità*.

Ris. 29 giugno 2000, *Risoluzione del Consiglio e dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale, riuniti in sede di Consiglio concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare*.

Rausa S., "Le risorse umane in tempo di crisi, professionisti Hr in trincea per aiutare imprese e persone", Italia Oggi, lunedì 12 aprile 2010.

Ruggi D'Aragona, "ABC delle tasse per la Famiglia", il Sole 24 Ore.com, 26 ottobre 2009.

Schor J., The overworked American: the unexpected decline in leisure. BasicBooks 1992.

Servizi Formativi Confindustria, *L'eccellenza dall'esperienza BIC BEST IN CLASS, la promozione delle pari opportunità nelle piccolo e medie imprese*, 2009.

Sirota D., Mischkind L., Meltzer M., "Stop Demotivating Your Employees!" Harvard Management Update Vol. 11, No. 1, January 2006.

Sistema Statistico Nazionale, Istituto Nazionale di Ricerca (ISTAT), *Conciliare lavoro e famiglia, una sfida quotidiana*. Argomenti n.33-2008.

UNICE (Union of Industrial and Employers' Confederations of Europe), UEAPME (European Association of Craft, Small and Medium-sized Enterprises), CEEP (European Centre of Employers and Enterprises providing Public services) CEES (Confederazione Europea dei Sindacati), *Accordo europeo sullo stress sul lavoro*, 8 ottobre 2004.

Vita, *Famiglia. Quoziente Parma, si parte*, 19 marzo 2010, www.vita.it

Commissione europea, *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni - Un miglior equilibrio tra lavoro e vita privata: sostenere maggiormente gli sforzi tesi a conciliare la vita professionale, privata e familiare*. COM (2008) 635 definitivo.

Commissione europea, *Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni, una tabella di marcia per la parità tra donne e uomini*. COM (2006) 92.

Commissione europea, *Comunicazione sulla "Prima tappa della consultazione delle parti sociali europee sulla conciliazione della vita professionale, privata e familiare"* (SEC(2006)1245).

Commissione europea, *Promuovere la solidarietà tra le generazioni* COM (2007) 244.

Consiglio europeo, *Conclusioni della presidenza, Lisbona, 2000*.

Consiglio europeo, *Raccomandazione del Consiglio del 13 dicembre 1984 sulla promozione di azioni positive a favore delle donne*, Rac.84/635/CEE.

Consiglio Europeo, *Raccomandazione del Consiglio, del 31 marzo 1992, sulla custodia dei bambini* Rac 92/241/CEE.

Consiglio europeo, *Patto europeo per la parità di genere*, 23-24 marzo 2006.

Dir. 9 febbraio 1976, n. 76/207/CEE *Direttiva del Consiglio relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro*.

Dir. 11 dicembre 1986, n. 86/613/CEE, *Direttiva del Consiglio relativa all'applicazione del principio della parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma, ivi comprese le attività nel settore agricolo, e relativa altresì alla tutela della maternità*.

Dir. 19 ottobre 1992, n. 92/85/CEE, *Direttiva del Consiglio concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento*.

Dir. 3 giugno 1996, n. 96/34/CE, *Direttiva del Consiglio concernente l'accordo quadro sul congedo parentale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES*.

Dir. 15 dicembre 1997, n. 97/81/CE *Direttiva del Consiglio relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES*.

Dir. 27 novembre 2000, n. 2000/78/CE, *Direttiva del Consiglio che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro*.

Dir. 5 luglio 2006, n. 2006/54/CE, *DIRETTIVA DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO riguardante l'attuazione del principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego*.

Dir. 2010/18/UE (dell'8 marzo 2010) *l'accordo quadro riveduto in materia di congedo parentale concluso da BUSINESSROPE, UEAPME, CEEP e CES e abroga la Dir. 96/34/CE*.

European Parliament legislative resolution of 20 May 2008 on the proposal for a Council decision on guidelines for the employment policies of the Member States (COM(2007)0803 PART V – C6-0031/2008 – 2007/0300(CNS)).



Parlamento europeo e del Consiglio (del 7 luglio 2010) Applicazione del principio di parità di trattamento fra gli uomini e le donne che esercitano un'attività autonoma e che abroga la Dir. 86/613/CEE.

Parlamento europeo e Consiglio, *Regolamento sulla costituzione di un Istituto europeo per l'uguaglianza di genere*, n. 1922/2006.

Parlamento Europeo, Risoluzione del 21 Febbraio 2008 sul futuro demografico dell'Europa.

Parlamento Europeo, Risoluzione 13 marzo 2007: "Tabella di marcia per la parità tra donne e uomini 2006-2010".

D.Lgs. 25 febbraio 2000 n. 61, *Attuazione della direttiva 97/81/CE relativa all'accordo-quadro sul lavoro a tempo parziale concluso dall'UNICE, dal CEEP e dalla CES.*

D.Lgs. 26 marzo 2001, n. 151, *Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della L. 8 marzo 2000, n. 53*

D.lgs. 9 aprile 2008, n. 81, *Attuazione dell'articolo 1 della legge 3 agosto 2007, n. 123, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.*

D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216, *Attuazione della direttiva 2000/78/CE per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro.*

D.Lgs. 10 settembre 2003 n. 276, *Attuazione delle deleghe in materia di occupazione e mercato del lavoro, di cui alla L. 14 febbraio 2003, n. 30 coordinato con le modifiche introdotte dalla Legge Finanziaria per il 2010.*

D.Lgs 3 agosto 2009, n. 106, *Disposizioni integrative e correttive del decreto legislativo 9 aprile 2008, n. 81, in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro.*

D.Lgs 25 gennaio 2010, n. 5, *Attuazione della direttiva 2006/54/CE relativa al principio delle pari opportunità e della parità di trattamento fra uomini e donne in materia di occupazione e impiego.*

D.L. 31 maggio 2010, n. 78 *Misure urgenti in materia di stabilizzazione finanziaria e di competitività economica.*

Decreto Ministeriale 16 maggio 2003, *Fondo di rotazione per il finanziamento in favore di datori di lavoro che realizzano, nei luoghi di lavoro, servizi di asilo nido e micro-nidi.*

D.P.R. 8 marzo 1999, n. 70, *Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni.*

Legge 6 dicembre 1971, n. 1044, *Piano quinquennale per l'istituzione di asili-nido comunali con il concorso dello Stato.*

Legge 18 dicembre 1973, n. 877, *Nuove norme per la tutela del lavoro a domicilio.*

Legge 10 aprile 1991, n. 125, *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro ovvero promozione dell'introduzione di pari responsabilità familiari e di bilanciamento tra vita lavorativa e familiare.*

Legge 24 giugno 1997 art. 13, n. 196, *Disposizioni in materia di orario di lavoro.*

Legge 28 agosto 1997, n. 285, *Disposizioni per la promozione di diritti e di opportunità per l'infanzia e l'adolescenza.*

Legge 27 novembre 1998, n. 409, *Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 29 settembre 1998, n. 335, recante disposizioni urgenti in materia di lavoro straordinario.*

Legge 5 febbraio 1999 art. 17, n. 25, *Disposizioni per l'adempimento di obblighi derivanti dall'appartenenza dell'Italia alle Comunità europee.*

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 8 novembre 2000, n. 328, *Legge quadro per la realizzazione del sistema integrato di interventi e servizi sociali.*

Legge 28 dicembre 2001, n. 448, *Legge finanziaria 2002*.

Legge 27 dicembre 2002 n. 289, *Legge finanziaria 2003*.

Legge 24 febbraio 2006, n. 104, *Modifica della disciplina normativa relativa alla tutela della maternità delle donne dirigenti*.

Legge 24 dicembre 2007 n. 247, *Norme di attuazione del Protocollo del 23 luglio 2007 su previdenza, lavoro e competitività per favorire l'equità e la crescita sostenibili, nonché ulteriori norme in materia di lavoro e previdenza sociale*.

Legge 22 dicembre 2008 n. 203, *Legge finanziaria 2009*.

Legge 18 giugno 2009, n. 69, *Disposizioni per lo sviluppo economico, la semplificazione, la competitività nonché in materia di processo civile*.

Provincia Autonoma di Bolzano, Legge Provinciale n. 4/1997, *Interventi della Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige per il sostegno dell'economia*.

Regione Abruzzo, Legge Regionale 16 dicembre 2005, n. 40, *Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città*.

Regione Campania, *Piano Strategico Triennale per l'attuazione delle politiche per le pari opportunità e per i diritti di tutti 2008-2010*.

Regione Emilia Romagna, Legge Regionale 26 luglio 2005, n. 17 *Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro*.

Regione Friuli Venezia Giulia, Legge Regionale 25 ottobre 2004, n. 24, *Interventi per la qualificazione e il sostegno dell'attività di assistenza familiare*.

Regione Friuli Venezia Giulia, Legge Regionale 18 agosto 2005, n. 20, *Sistema educativo integrato dei servizi per la prima infanzia*.

Regione Friuli Venezia Giulia, Legge Regionale 9 agosto 2005, n. 18, *Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro*.

Regione Liguria, Legge Regionale 1° agosto 2008 n. 26, *Integrazione delle politiche di pari opportunità di genere in Regione Liguria*.

Regione Lombardia, Legge Regionale 12 marzo 2008, n. 3, *Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario*.

Regione Lombardia, Legge Regionale 6 dicembre 1999, n. 23, *Politiche Regionali per la Famiglia*.

Regione Lombardia, Legge Regionale 14 dicembre 2004, n. 34, *Politiche regionali per i minori*.

Regione Lombardia, Legge Regionale 28 settembre 2006, n. 22, *Il Mercato del Lavoro in Lombardia*.

Regione Lombardia, Legge Regionale 28 ottobre 2004, n. 28, *Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città*.

Regione Marche, Legge Regionale 13 novembre 2001, n. 27, *Interventi per il coordinamento dei tempi delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale*.

Regione Molise, Proposta di Legge, *Proposta di interventi finalizzati allo sviluppo delle politiche di genere e dei servizi di conciliazione vita-lavoro in Molise*.

[http //bancadati.italialavoro.it/BDD_WEB/prodotto.do?BUONEPRASSI](http://bancadati.italialavoro.it/BDD_WEB/prodotto.do?BUONEPRASSI)

www.bilanciosociale.it/

www.cipd.co.uk/subjects/health/worklifebalance/worklifeba

www.consiglierediparitaer.it/

www.consiglieradiparita-regionelombardia.it/

www.consiglieraparitaveneto.it/

www.consparitapuglia.it

www.corporateregister.com

www.entra.regione.umbria.it

www.esteri.it/MAE/IT/Benvenuti_in_Italia/Conoscere_Italia/Geograf_Storia_Popolaz.htm

<http://hbswk.hbs.edu/archive/5289.html>

www.istat.it

www.kila.it/

www.lavoro.gov.it/consiglieranazionale

[http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&no_cache=1&user_100ind_pi1\[id_pagina\]=78](http://noi-italia.istat.it/index.php?id=7&no_cache=1&user_100ind_pi1[id_pagina]=78)

www.pariopportunita.regione.marche.it

www.paritamolise.it/

www.politichefamiglia.it

www.provincia.bz.it

www.regione.abruzzo.it/xConsiglieraParita/

www.regione.basilicata.it

www.regione.calabria.it/consiglieradiparita/

www.regione.fvg.it

www.regione.liguria.it

www.regione.piemonte.it/

www.rete.toscana.it

www.regione.vda.it

<http://it.wikipedia.org/>

[www.workingmother.com/BestCompanies/.](http://www.workingmother.com/BestCompanies/)

People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale Le nuove prassi italiane

– Questionario –

Il questionario proposto è parte integrante di un progetto sulla Responsabilità Sociale delle Imprese (CSR – Corporate Social Responsibility) volto ad indagare l'approccio delle organizzazioni italiane (pubbliche e private) al tema dell'equilibrio tra vita personale e vita lavorativa. Il progetto, nato dalla consapevolezza della importanza del tema e da una sua condivisione con il Ministero del Lavoro e con l'Ufficio della Consigliera Nazionale di Parità, prevede una prima indagine propedeutica volta a delineare la normativa nazionale e regionale vigente sul tema. In secondo luogo, il progetto ha l'obiettivo di raccogliere iniziative interessanti e innovative che possano fungere da esempio per i soggetti pubblici e privati che vogliano attuare politiche di conciliazione vita-lavoro.

Qualora la sua organizzazione avesse realizzato iniziative volte a conciliare la vita lavorativa e vita personale dei dipendenti, Le chiediamo gentilmente di compilare il seguente questionario. **L'analisi delle informazioni terrà conto della dimensione e caratteristiche dell'azienda.**

CARATTERISTICHE DELL'ORGANIZZAZIONE

Ragione Sociale dell'organizzazione*:

Nome e Cognome del referente dell'organizzazione*:

Ruolo*:

Contatti*:

1. Localizzazione geografica:

Regione di appartenenza	
-------------------------	--

2. Proprietà dell'organizzazione

Scelga la risposta indicandola con una X

Privata	
Pubblica	

3. Settore

Scelga la risposta indicandola con una X

Telecomunicazioni		Idrico o energetico	
Distribuzione e logistica		Prodotti chimici, petrolio, gas, gomma e plastica	
Hotel e ristoranti		Trasformazione o produzione di metalli	
Trasporti		Industria di elettronica	
Pubblicità e media		Sistemi applicativi	
Consulenza		Automobilistico	
Altri servizi di business		Alimenti, bevande e tabacco	
Banca, finanza, assicurazione		Tessile, calzaturiero, abbigliamento, pelletteria	
Sanitario		Legno, carta, arti grafiche	
Pubblica amministrazione		Costruzioni	
Formazione		Altro (specificare):	
Intrattenimento			

4. Numero di impiegati

Scelga la risposta indicandola con una X

Meno di 10		Tra 10 e 50		Tra 50 e 250		Più di 250	
------------	--	-------------	--	--------------	--	------------	--

STRUMENTI DI CONCILIAZIONE VITA-LAVORO ATTIVATI DALL'ORGANIZZAZIONE

5. Flessibilità nelle forme e nel tempo lavorativo

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
5.1. Orario lavorativo flessibile (oltre i limiti di legge)		
5.2. Lavoro Part-time (oltre i limiti di legge)		
5.3. Banca ore ¹⁰⁴		
5.4. Contratto di lavoro ripartito (Job sharing) ¹⁰⁵		
5.5. Telelavoro (Telelavoro a Domicilio ¹⁰⁶ , Centro satellite ¹⁰⁷ , Telelavoro mobile ¹⁰⁸ , Telecentri ¹⁰⁹ , Sistema diffuso d'azienda ¹¹⁰)		
5.6. Programma di ferie flessibile		
5.7. Politiche codificate per l'organizzazione degli incontri di lavoro ¹¹¹		
5.8. Altro (Specificare):		

¹⁰⁴ **Banca Ore:** strumento per la gestione della prestazione lavorativa. Consiste nell'accantonamento, su di un conto individuale, di un numero di ore prestate in più oltre l'orario normale, da cui attingere nel corso dell'anno per godere di riposi compensativi secondo le modalità previste dalla contrattazione collettiva.

¹⁰⁵ **Contratto di lavoro ripartito (Job sharing):** tipologia di contratto di lavoro con il quale due lavoratori si impegnano ad adempiere solidamente ad un'unica e identica obbligazione lavorativa.

¹⁰⁶ **Telelavoro a Domicilio:** modalità di lavoro attraverso la quale il prestatore opera dal suo domicilio, e comunica con l'azienda per mezzo di PC, fax o altri strumenti installati dall'azienda stessa.

¹⁰⁷ **Centro Satellite:** modalità di lavoro attraverso la quale il prestatore opera da una filiale appositamente creata dall'azienda per rispondere alle esigenze sia di clienti sia di dipendenti che abitano in un determinato territorio.

¹⁰⁸ **Telelavoro Mobile:** modalità di lavoro attraverso la quale il prestatore opera per mezzo di PC portatile o altri strumenti mobili.

¹⁰⁹ **Telecentri:** il telelavoro è svolto in appositi centri creati per lo scopo da un consorzio di aziende, da una azienda singola od anche da enti pubblici.

¹¹⁰ **Sistema Diffuso d'Impresa:** azienda virtuale, vale a dire un'azienda esistente solo in rete.

¹¹¹ Ad esempio video conferenze al posto di riunioni fisiche, scegliere orari centrali della giornata per il loro svolgimento ecc.

6. Politiche di supporto alla maternità e paternità

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
6.1. Congedo di maternità (oltre i limiti di legge)		
6.2. Congedo di paternità (oltre i limiti di legge)		
6.3. Congedo parentale (oltre i limiti di legge)		
6.4. Permesso per motivi familiari e per emergenze (oltre i limiti di legge)		
6.5. Politiche di sostegno per il personale al rientro da un periodo di assenza prolungato		
6.6. Supporto finanziario per figli dei dipendenti (voucher, bonus)		
6.7. Counseling alla genitorialità		
6.8. Asilo nido aziendale o convenzioni agevolate con strutture locali		
6.9. Altro (Specificare):		

7. Servizi on site

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
7.1. Servizi di disbrigo di pratiche burocratiche o personali ¹¹²		
7.2. Polizze assicurative agevolate		
7.3. Consulenza su ricollocazione aziendale ¹¹³		
7.4. Consulenza legale/finanziaria		
7.5. Mensa o altro servizio assimilabile		
7.6. Altro (Specificare):		

8. Benessere

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
8.1. Palestra o convenzioni con strutture circostanti		
8.2. Piano di prevenzione salute per familiari		
8.3. Forme di assistenza medica gratuita o agevolata per i dipendenti		
8.4. Assicurazione sanitaria agevolata per dipendenti e loro familiari		
8.5. Altro (Specificare):		

9. Servizi e agevolazioni legate ai familiari dei dipendenti

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
9.1. Borse di studio/vacanze premio per figli dei dipendenti		
9.2. Servizi di assistenza per dipendenti con familiari bisognosi di cura (assistenza domiciliare o sussidiaria)		
9.3. Sconti e convenzioni		
9.4. Altro (Specificare):		

¹¹² Ad esempio i seguenti servizi in sede: lavanderia, sportello banca, agenzia viaggi, noleggio DVD, spesa ecc.

¹¹³ Consulenza fornita dall'azienda in caso di ricollocazione/trasferimento in altra sede del dipendente al fine di risolvere anche problematiche familiari.

10. Politiche di supporto alle attività sociali

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
10.1. Permessi per svolgere attività di volontariato		
10.2. Altro (Specificare):		

11. Formazione e Comunicazione

Scelga la risposta indicandola con una X

	Presente	Non presente
11.1. Proposta di corsi formativi non legati al lavoro		
11.2. Formazione rivolta ai dipendenti sui temi della conciliazione tra vita privata e vita		
11.3. Formazione rivolta ai manager sui temi della conciliazione tra vita privata e vita lavorativa		
11.4. Comunicazione delle politiche interne di conciliazione vita-lavoro		
11.5. Coinvolgimento dei dipendenti nella definizione di politiche di conciliazione vita-lavoro		
11.6. Altro (Specificare):		

12. La sua azienda ha attivato politiche codificate di conciliazione vita-lavoro?

13. Quali sono le motivazioni che hanno spinto la sua azienda ad implementare prassi di conciliazione vita-lavoro?

14. Quali sono state le criticità riscontrate nell'implementare prassi di conciliazione vita-lavoro?

15. Quali sono stati i vantaggi conseguenti all'implementazione di prassi di conciliazione vita-lavoro?

16. Fornisca una breve descrizione di iniziative di conciliazione vita-lavoro di particolare rilievo implementate dalla sua azienda specificando i risultati e benefici conseguiti.
(Max 15 righe)

¹¹⁴ Per politiche codificate intendiamo regole formali che disciplinano le attività di conciliazione vita-lavoro.

#

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
CAMPANIA	Piano straordinario per il potenziamento della rete degli asili e delle iniziative sperimentali dedicate a bambini tra 0 e 3 anni - Deliberazione N. 2067	Attività di sensibilizzazione, elaborazione di strumentario, incentivi, voucher per l'acquisto di servizi finalizzati alla conciliazione, protocolli d'intesa con enti locali, potenziamento e creazione di servizi a sostegno delle famiglie. Nel 2008 ha stanziato 165 milioni di euro da destinare ai Comuni per il potenziamento degli asili nido in Campania.
	Piano Strategico Triennale per l'attuazione delle politiche per le pari opportunità e per i diritti di tutti 2008-2010	In ambito di Conciliazione Vita Lavoro, il piano prevede interventi quali: - elaborazione di approcci, percorsi e strumenti in grado di implementare politiche di conciliazione vita-lavoro; - incentivi alla costruzione e gestione di strutture e servizi a supporto della conciliazione vita lavoro; - formazione specializzata continua e regolamentazione delle professioni di cura e assistenza; - introduzione di strumenti per il ricorso al lavoro flessibile; - erogazione di voucher di conciliazione; - adozione di protocolli per la programmazione integrata dei servizi sociali e sanitari in ottica di conciliazione; - creazione di servizi a sostegno delle famiglie che vivono nelle aree rurali; - definizione concertata di strategie/programmi/interventi per l'adeguamento delle aree di insediamento produttivo con strutture e servizi alla persona; - campagne di sensibilizzazione.
EMILIA ROMAGNA	Sportello famiglia	Rappresentano un punto di riferimento informativo gratuito sul territorio sulle possibilità di conciliazione e forniscono consulenza tecnica per seguire l'utente anche nel disbrigo delle pratiche e delle documentazioni richieste per ogni specifica casistica.
	Protocollo di Intesa tra Consigliere di Parità della Regione Emilia Romagna e CISL UIL CGIL della regione Emilia Romagna	Protocollo di Intesa attraverso il quale le parti si impegnano a collaborare al fine di: - porre in essere ogni azione utile e necessaria per promuovere le pari opportunità e garantire una più ampia applicazione della normativa antidiscriminatoria nel mondo del lavoro; - rendere i temi delle pari opportunità, non discriminazione e conciliazione strategici per individuare un nuovo modello di sviluppo economico e sociale.
	Protocollo di Intesa tra Consigliere di Parità della Regione Emilia Romagna e associazione sindacale avvocati di Bologna e dell'Emilia Romagna	Le parti si impegnano a: - collaborare per il periodico aggiornamento dei dati di genere in merito a iscrizioni agli ordini professionali rappresentanza e differenziali residuali; - di promuovere un accordo territoriale sulla conciliazione in grado di fornire l'accordo sindacale di riferimento per la presentazione dei progetti per il finanziamento ex L 53/2000; - collaborare per l'informazione e il supporto ai/alle professionisti/e interessati a presentare progetti per i finanziamenti ex L 53/2000; - collaborare per la promozione dell'ottica di genere per quanto riguarda le professioni legali; - a verificare annualmente lo stato di avanzamento del presente protocollo.
	Protocollo di Intesa per la costituzione della "Rete regionale a sostegno della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro"	Protocollo di Intesa attraverso il quale le parti si impegnano a: - contribuire allo sviluppo del portale www.tempopermettendo.it - sperimentare un sistema organizzativo a rete per l'integrazione dei diversi servizi che agiscono trasversalmente sul tema della conciliazione e concorrono a definire politiche in tale ambito.
	LR 26 luglio 2005, n. 17 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, sicurezza e regolarità del lavoro", art.14	La normativa prevede: - il sostegno di specifici di conciliazione tra tempi di lavoro e di cura, la realizzare nei diversi ambiti produttivi, per la messa a disposizione di servizi territoriali di supporto alla conciliazione, con particolare riferimento all'organizzazione dell'orario di lavoro, all'utilizzo del lavoro a tempo parziale e del telelavoro; - la concessione di assegni di servizio destinati a lavoratrici e lavoratori che consentono di acquistare servizi di assistenza che garantiscano loro la permanenza nel mercato del lavoro; - sostengono processi di riorganizzazione del lavoro volti a favorire la conciliazione, anche in riferimento all'utilizzo del rapporto di lavoro a tempo parziale, qualora richiesto dal lavoratore e rispondente alle esigenze di conciliazione espresse.
	Tavolo "Lavoro, conciliazione, e salute delle donne nel territorio ravennate" promosso dalla Provincia di Ravenna	Tavolo di condivisione tra l'Assessore alle Pari Opportunità della Provincia di Ravenna, le consigliere di parità della Provincia e le rappresentanze sindacali, per realizzare interventi quali: Politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro; Corsi di accompagnamento alla nascita.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
FRIULI VENEZIA GIULIA	LR 25 ottobre 2004, n. 24 "Interventi per la qualificazione e il sostegno dell'attività di assistenza familiare"	Prevede il sostegno a iniziative di: a) formazione; b) promozione dell'incontro tra domanda e offerta di lavoro; c) informazione, assistenza, supporto e consulenza; d) sostegno economico; e) monitoraggio e verifica degli interventi.
	LR 18 agosto 2005, n. 20 "Sistema educativo integrato dei servizi per la prima infanzia"	La Regione promuove, nel quadro più generale delle azioni di sostegno alla famiglia e di promozione della conciliazione vita-lavoro, la realizzazione di percorsi formativi destinati alla prima infanzia mediante la valorizzazione dei servizi esistenti e l'ampliamento dell'offerta formativa con una pluralità di servizi socio-educativi, in modo da concorrere alla formazione di un sistema educativo integrato dei servizi per la prima infanzia, ispirato ai principi di solidarietà, sussidiarietà, integrazione, pluralismo e partecipazione, nel rispetto delle identità individuali, culturali, religiose e linguistiche. Con questa legge, la regione istituisce inoltre il Fondo diretto all'abbattimento delle rette a carico delle famiglie per l'accesso ai servizi per la prima infanzia erogati da soggetti pubblici nonché da soggetti del privato sociale e privati, accreditati.
	LR 9 agosto 2005, n.18 - "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro"	La Regione sostiene secondo gli indirizzi indicati nel Programma triennale la realizzazione di azioni di sistema finalizzate a favorire la conciliazione dei tempi di famiglia, di vita e di lavoro, mediante il concorso delle seguenti azioni: a) sviluppo di servizi di cura per la persona e la famiglia, da realizzarsi nell'ambito delle norme regionali in materia di politiche sociali; b) promozione di piani aziendali e territoriali rivolti alle lavoratrici e ai lavoratori finalizzati ad agevolare la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, mediante orari di lavoro flessibili, forme di incentivazione di lavoro a tempo parziale e di telelavoro, facilitazione dell'accesso ai servizi, anche aziendali, di cura e assistenza familiare; c) percorsi formativi specifici; d) misure a favore di persone che rientrano nel mercato del lavoro dopo prolungati periodi di assenza per motivi di cura familiare; e) azioni positive per favorire l'utilizzo dei congedi parentali previsti dalla 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), e per favorire la condivisione delle responsabilità familiari.
	LR 9 agosto 2005, n. 18 "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro"	Art. 50 - 1. La Regione sostiene la realizzazione di azioni di sistema finalizzate a favorire la conciliazione dei tempi di famiglia, di vita e di lavoro, mediante il concorso delle seguenti azioni: a) sviluppo di servizi di cura per la persona e la famiglia, da realizzarsi nell'ambito delle norme regionali in materia di politiche sociali; b) promozione di piani aziendali e territoriali rivolti alle lavoratrici e ai lavoratori finalizzati ad agevolare la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, mediante orari di lavoro flessibili, forme di incentivazione di lavoro a tempo parziale e di telelavoro, facilitazione dell'accesso ai servizi, anche aziendali, di cura e assistenza familiare; c) percorsi formativi specifici; d) misure a favore di persone che rientrano nel mercato del lavoro dopo prolungati periodi di assenza per motivi di cura familiare; e) azioni positive per favorire l'utilizzo dei congedi parentali previsti dalla 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), e per favorire la condivisione delle responsabilità familiari.
	Bando "Politiche di conciliazione". Decreto n. 529 3.6.2009	Proposta di contributi per progetti sperimentali di azioni positive proposte dagli Enti locali anche in collaborazione con Associazioni senza fine di lucro e Organizzazioni non lucrative di utilità sociale, volti a fornire servizi in favore delle donne in difficoltà lavorative nei cui nuclei familiari sono presenti minori, anziani o disabili per l'anno 2009.
	Premio "Parità di genere, conciliazione & sicurezza nelle imprese del Friuli Venezia Giulia"	Intervento che ha l'obiettivo di premiare e dare visibilità a quelle aziende che adottano comportamenti virtuosi nella gestione delle risorse umane e in particolare ai seguenti aspetti: la prevenzione e sicurezza nei luoghi di lavoro, la possibilità di conciliare i tempi di vita e di lavoro dei genitori e il rispetto della parità e delle pari opportunità tra uomini e donne nei percorsi professionali.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
LAZIO	Piano per l'occupazione femminile nel Lazio 2009/2010	In ambito di conciliazione vita-lavoro, il Piano prevede: - interventi per l'emersione di lavoratrici impegnate nei lavori di cura tramite voucher per l'assistenza domiciliare e l'assistenza all'infanzia (anche in ottica di emersione del lavoro sommerso); - finanziamento di servizi per la conciliazione tra tempo di vita e tempo di lavoro per le donne, all'interno delle imprese femminili. Privilegiando interventi finalizzati allo sviluppo della conciliazione come una modalità organizzativa e gestionale dell'impresa; - sostegno ad iniziative di microcredito femminile con particolare attenzione all'area nei servizi di cura; - finanziamento di programmi per la modifica di modelli organizzativi flessibili e di piani integrati di politiche di conciliazione aziendale; - sostegno ad aziende per interventi di sviluppo processi e di modelli organizzativi flessibili per l'inserimento delle giovani donne; - orari dei mezzi pubblici in accordo con esigenze di conciliazione; - sportelli informativi o di counseling in grado di aiutare le famiglie nel disbrigo delle pratiche; - voucher per acquisto di pacchetti di prestazioni presso provider riconosciuti ed accreditati.
LIGURIA	LR 1° agosto 2008 n. 26 "Integrazione delle politiche di pari opportunità di genere in Regione Liguria"	In ottica di conciliazione vita-lavoro, la legge prevede: - l'adozione di criteri per la definizione di piani territoriali degli orari in ottica di conciliazione vita lavoro - contributi per la costituzione di "banche dei tempi" - patti territoriali di genere tra province, comuni, organizzazioni sindacali e imprenditoriali, sistema scolastico, aziende sanitarie locali e consultori per azioni a sostegno della maternità e della paternità, I patti territoriali di genere, in linea generale, sono volti a: a) promuovere e divulgare con azioni mirate la cultura della conciliazione e la corresponsabilizzazione dei padri nella cura e nella crescita dei figli e nei lavori di cura; b) promuovere e diffondere l'utilizzo dei congedi di maternità e parentali in una logica territoriale di equilibrio tra la fruizione dei congedi e la disponibilità di servizi di cura; c) incrementare la quantità e la qualità dei servizi alla persona disponibili sul territorio regionale; d) garantire il valore sociale della maternità e della paternità e sostenere la genitorialità come scelta consapevole soprattutto presso le fasce più deboli della popolazione attraverso campagne di informazione e sensibilizzazione; e) promuovere corsi di aggiornamento per donne e uomini che rientrano dopo il congedo obbligatorio e facoltativo di maternità e parentale; f) favorire l'utilizzo di forme di lavoro flessibile per motivi parentali anche attraverso l'attivazione di meccanismi di incentivazione economica; g) favorire l'inserimento lavorativo delle donne in particolari condizioni di disagio, quali madri sole con figli minori di tre anni, donne immigrate, famiglie monoparentali con carichi di cura; h) realizzare progetti di formazione dei lavoratori che, sulla base di accordi contrattuali, prevedano quote di riduzione dell'orario di lavoro, nonché progetti di formazione presentati direttamente dai lavoratori di cui all'articolo 6 della l. 53/2000. - assegni di servizio.
LOMBARDIA	Portale "Conciliazione famiglia - lavoro"	Sito internet che fornisce informazioni dettagliate sui servizi per l'infanzia e l'adolescenza
	Piano straordinario per lo sviluppo dei servizi socio - educativi per la prima infanzia	Potenziamento delle strutture di assistenza all'infanzia (asilo nido, micronido)
	L.R 12 marzo 2008, n.3 - "Governo della rete degli interventi e dei servizi alla persona in ambito sociale e sociosanitario"	Disciplina la rete delle Unità di offerta sociali e sociosanitarie, strutture destinate anche alla promozione di azioni rivolte al sostegno delle responsabilità genitoriali, alla conciliazione tra maternità e lavoro ed azioni a favore delle donne in difficoltà.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
LOMBARDIA	LR 6 dicembre 1999, n. 23 - "Politiche Regionali per la Famiglia"	La Regione promuove e sostiene l'adozione, preferibilmente con l'intervento dei comuni, di iniziative innovative da parte di associazioni e di organizzazioni di privato sociale, finalizzate a: 1. realizzare forme di auto-organizzazione e mutualità familiari, quali i "nidi famiglia". Per nido famiglia s'intende l'attività di cura di bambini da 0 a 3 anni, svolta senza fini di lucro, promossa e autogestita da famiglie utenti; 2. potenziare la ricettività dei servizi di asili nido, anche mediante il convenzionamento con i soggetti che gestiscono tali servizi secondo gli standard qualitativi ed organizzativi definiti dalla Giunta regionale; 3. fornire le strutture ed i supporti tecnico-organizzativi per la realizzazione di attività ludiche ed educative per l'infanzia; 4. realizzare l'attività di organizzazione delle "banche del tempo" di cui all'art. 5, comma 6, o di altre attività che favoriscano il mutuo aiuto tra le famiglie per l'espletamento delle attività di cura, sostegno e ricreazione del minore; 5. agevolare la ricerca di persone che accudiscano bambini a domicilio, favorendo la predisposizione in luoghi pubblici di elenchi di persone qualificate disponibili all'esercizio di tale attività; 6. organizzare direttamente, previa convenzione con l'impresa, servizi nido presso la sede di imprese pubbliche e private, a favore dei figli dei lavoratori; 7. combattere il fenomeno della dispersione scolastica; 8. attivare, con particolare riguardo ai capoluoghi di provincia, spazi di aggregazione educativo-ricreativa a disposizione dei minori.
	L. R. 14 dicembre 2004, n. 34 - "Politiche regionali per i minori"	Definisce i compiti delle Regioni, e dei Comuni per la definizione e il potenziamento dei servizi di cura e di assistenza alla persona e alla famiglia e tra gli obiettivi quello di sostenere le famiglie con minori, nell'assolvimento dei compiti educativi e di cura, anche promuovendo la conciliazione dei tempi di lavoro con i tempi della famiglia.
	L.R. 28 settembre 2006, n. 22 - "Il Mercato del Lavoro in Lombardia"	Nell'articolo 22 dichiara la volontà di promuovere azioni di sistema a favore della permanenza delle donne nel mercato del lavoro e incentivi economici per: - lo sviluppo di servizi domiciliari, asili aziendali e altri strumenti di assistenza
	L.R. 28 ottobre 2004, n.28 - "Politiche regionali per il coordinamento e l'amministrazione dei tempi delle città"	Legge attraverso la quale la Regione dà attuazione alla Legge 53/2000 e si prefigge tra gli obiettivi quello di coordinare gli orari dei servizi sul territorio con il sistema degli orari di lavoro dentro le imprese e gli enti e promuovere pari opportunità tra uomo e donna per favorire l'equilibrio tra le responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità all'interno della famiglia.
	Premio Famiglia Lavoro	Premio realizzato dalla Regione in collaborazione con ALTIS a favore di aziende family friendly.
MARCHE	LR 13 novembre 2001, n. 27 - "Interventi per il coordinamento dei tempi delle città e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale"	Prevede l'offerta di contributi per la costituzione, la promozione e il sostegno delle banche dei tempi.
	POR Ob.3-FSE 2000/06 – Misura E.1– AVVISO PUBBLICO per la concessione di un "VOUCHER di conciliazione per l'assistenza" di cui all'Azione 1 del DDPF. n° 72/SIM_06 del 14/12/2006 – Cap. 32008704-32008702-32006722 Bilancio reg 2007.	Offerta di Voucher per garantire la conciliazione vita-lavoro.
	LR 25 gennaio 2005, n.2 - "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro"	La Regione promuove e sostiene progetti sperimentali, proposti da enti pubblici, imprese e gruppi di imprese, che applichino o stipulino accordi contrattuali che prevedano azioni positive per la flessibilità.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
MOLISE	Proposta di Legge: "Proposta di interventi finalizzati allo sviluppo delle politiche di genere e dei servizi di conciliazione vita-lavoro in Molise"	Definisce i criteri per realizzare iniziative regionali per la costituzione di patti sociali territoriali di genere volti a: a) promuovere e divulgare con azioni mirate la cultura della conciliazione e la corresponsabilizzazione dei padri nella cura e nella crescita dei figli e nei lavori di cura; b) promuovere e diffondere l'utilizzo dei congedi di maternità e parentali in una logica territoriale di equilibrio tra la fruizione dei congedi e la disponibilità di servizi di cura; c) incrementare la quantità e la qualità dei servizi alla persona disponibili sul territorio regionale; d) garantire il valore sociale della maternità e della paternità e sostenere la genitorialità come scelta consapevole soprattutto presso le fasce più deboli della popolazione molisana attraverso campagne di informazione e sensibilizzazione; e) promuovere processi di contrattazione decentrata per estendere alle lavoratrici e ai lavoratori precari le tutele riconosciute ai lavoratori a tempo indeterminato; f) promuovere corsi di aggiornamento per donne e uomini che rientrano dopo il congedo obbligatorio e facoltativo di maternità e parentale; g) favorire l'utilizzo del part-time per motivi parentali anche attraverso l'attivazione di meccanismi di incentivazione economica; h) favorire l'inserimento lavorativo delle donne in particolari condizioni di disagio, quali madri sole con figli minori di tre anni, donne immigrate, famiglie monoparentali con carichi di cura; i) realizzare progetti di formazione dei lavoratori che, sulla base di accordi contrattuali, prevedano quote di riduzione dell'orario di lavoro, nonché progetti di formazione presentati direttamente dai lavoratori di cui all'articolo 6 della l. 53/2000.
PIEMONTE	GEMELLAGGIO A.G.I.R.E. POR Strumenti operativi per la conciliazione vita privata e lavorativa	Modelli proposti dalla Regione Piemonte: - Voucher di conciliazione alla persona per l'acquisizione di servizi finalizzati all'inserimento lavorativo in particolari momenti della vita. - Bandi regionali a favore di aziende pubbliche e private per la realizzazione di progetti finalizzati a introdurre modalità flessibili e servizi aziendali. - Piano di comunicazione a regia regionale per favorire la diffusione della cultura di parità e per l'informazione sull'accesso alle varie opportunità e strumenti di finanziamento; relative campagne di attuazione.
	Tavolo di Conciliazione e innovazione	Tavolo di confronto sul tema della conciliazione vita-lavoro tra le istituzioni di Parità della Provincia di Torino, le associazioni di categoria, le associazioni sindacali, i consulenti del lavoro.
	Assegni di cura per i non autosufficienti (delibera 15 febbraio 2010)	La Regione Piemonte concede contributi finanziari per persone con esigenza di cura di familiari non autosufficienti. Viene definito un piano di assistenza individualizzato, che può prevedere un contributo fino a 1350 euro al mese.
	POR 2007/2013 - asse II - Atto di Indirizzo per la gestione del voucher di conciliazione per l'acquisizione di servizi a favore delle persone in inserimento e reinserimento lavorativo	Voucher per l'accesso a servizi di assistenza volti a favorire la conciliazione vita lavoro.
	Progetto KILA	Progetto promosso dalla Consigliera Regionale di Parità e dalla Commissione per la realizzazione delle Pari Opportunità tra uomini e donne della Regione Piemonte per promuovere la cultura e le politiche di parità tra donne e uomini e per favorire il rapporto delle donne con le istituzioni, attraverso l'informazione e la condivisione delle conoscenze.
	LR 18 marzo 2009, n.8 - "Integrazione delle politiche di pari opportunità di genere nella Regione Piemonte e disposizioni per l'istituzione dei bilanci di genere".	Legge che regola la creazione del bilancio di genere e che ha tra gli obiettivi quello di favorire l'equilibrio tra attività lavorativa e vita privata e familiare per donne e uomini attraverso politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata e familiare e strumenti che incoraggino la condivisione delle responsabilità familiari;
	Legge regionale 22 dicembre 2008, n. 34 "Norme per la promozione dell'occupazione, della qualità, della sicurezza e regolarità del lavoro" art.53	La regione si impegna a: - sostenere anche finanziariamente progetti proposti da aziende e da enti, secondo gli indirizzi stabiliti dalla Giunta regionale; - sostenere le iniziative dei datori di lavoro, nonché altre innovazioni che possono anche introdurre modifiche agli orari e all'organizzazione del lavoro, finalizzate a rendere concretamente fattibile la conciliazione ed i percorsi di carriera; - prevedere forme di sostegno alla fruizione di servizi di conciliazione, anche stabilendo modalità e termini per il riconoscimento del diritto ad ottenere voucher per l'acquisizione dei servizi alla persona, finalizzati alle attività di cura in ambito familiare.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
PUGLIA	LR 21 marzo 2007, n. 7 - "Norme per le politiche di genere e i servizi per la conciliazione vita lavoro in Puglia"	La Regione: - definisce i criteri in base ai quali redigere i piani territoriali degli orari; - mette a disposizione contributi regionali per la creazione delle banche dei tempi; - promuove patti sociali di genere", tra province, comuni, organizzazioni sindacali e imprenditoriali, sistema scolastico, aziende sanitarie locali e consultori per azioni a sostegno della maternità e della paternità e per sperimentare formule di organizzazione dell'orario di lavoro nelle pubbliche amministrazioni e nelle imprese private. Rappresentano un punto di riferimento informativo gratuito sul territorio sulle possibilità di conciliazione e forniscono consulenza tecnica per seguire l'utente anche nel disbrigo delle pratiche e delle documentazioni richieste per ogni specifica casisti.
	Interventi di Promozione	La Regione Puglia ha firmato un protocollo di Intesa con l'ANCI Puglia e con gli enti bilaterali pugliesi, per realizzare interventi di promozione degli strumenti della conciliazione vita-lavoro oltre che per sostenere la genitorialità e sviluppare politiche specifiche per il contrasto alla povertà e la rete dei servizi sociali sul territorio.
	Programma di interventi finalizzati alla realizzazione di misure economiche per sostenere la genitorialità e favorire la conciliazione vitalavoro per le famiglie pugliesi - approvazione delle Linee Guida e degli schemi di Protocollo d'intesa. (Deliberazione della Giunta Regionale 15 dicembre 2009, n. 2497)	Programma che prevede i seguenti interventi: - Prima dote per i nuovi nati, destinato a nuclei familiari con figli di età inferiore a 36 mesi, caratterizzati da grave disagio economico, che attraverso tali risorse potranno fare fronte alle spese connesse alla crescita ed alla prima educazione del minore. - Voucher per l'acquisto di servizi per la conciliazione vita - lavoro, per andare incontro ai bisogni di conciliazione vita - lavoro delle famiglie, ed in particolare delle donne con figli minori, che intendano entrare o migliorare la propria posizione nel mercato del lavoro. - Integrazione al reddito per le donne occupate che intendano usufruire di strumenti di flessibilità nel lavoro.
	LR 10 luglio 2006 n. 19, art.28 - "Disciplina del Sistema integrato dei servizi sociali per la dignità il benessere delle donne e degli uomini di Puglia"	Disciplina l'organizzazione e gestione del sistema dei servizi sociali anche in ottica di garantire un equilibrio tra la vita personale e professionale delle persone.
SARDEGNA	POR 2007-2013 - Asse B - Programma Ore Prezione	Come nella precedente programmazione, mette a disposizione di lavoratori/trici voucher di servizio di importo massimo di 250 euro per l'accesso ai servizi di assistenza all'infanzia.
	LR 5 dicembre 2005, n. 20 - "Norme in materia di promozione dell'occupazione, sicurezza e qualità del lavoro. Disciplina dei servizi e delle politiche per il lavoro".	Identifica gli organismi responsabili della definizione di politiche per la qualità del lavoro tenendo presenti i principi di pari opportunità e di conciliazione tra tempi di vita e di lavoro.
SICILIA	POR 2000/2006 - Progetto ALFA - Armonizzare Famiglia e Lavoro	Mette a disposizione Voucher di Conciliazione per accedere ai servizi di assistenza.
TOSCANA	Attività di Promozione della Provincia di Massa Carrara	In occasione dell'iniziativa AlterNativa tenutasi a settembre 2009, la Consigliera di Parità della Provincia di Massa Carrara è stata presentata una Guida Pratica dove vengono elencate le aziende del territorio che hanno attuato progetti ed azioni positive, le aziende che avrebbero voluto attuare progetti in materia, ma che non ci sono riuscite per varie problematiche (burocrazia, scarsa informazione, ecc.) e le aziende extraterritoriali come esempi d'eccellenza di Buone Pratiche.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
TOSCANA	LR 2 aprile 2009, n.16 - "Cittadinanza di genere"	La Regione promuove ed incentiva azioni volte alla conciliazione della vita personale, familiare e lavorativa delle donne e degli uomini predisposte da predisposti dalle province, dai circondari, dagli enti locali, dalle categorie economiche e sociali a carattere territoriale e dalle associazioni. Tra questi include progetti volti a: a) sperimentazione di formule di organizzazione dell'orario di lavoro nella pubblica amministrazione e nelle imprese private volte alla conciliazione vita-lavoro; b) promozione di un'equa distribuzione delle responsabilità familiari tra donna ed uomo; c) incremento del ricorso ai congedi parentali da parte degli uomini; d) attuazione di interventi nell'ambito del governo del tempo e dello spazio urbano e pianificazione degli orari della città. La Regione indice annualmente il Forum sulla cittadinanza di genere e redige il bilancio di genere.
TRENTINO ALTO ADIGE (Province di Trento e Bolzano)	L.R 24 maggio 1992 n. 4 e s. m. - Assegno di natalità	La legge dispone che le donne residenti da 3 anni nella Regione Trentino Alto Adige e che non usufruiscono di alcuna altra indennità di maternità, possano ottenere alla nascita del figlio un assegno di natalità se il livello di reddito non è superiore a determinate soglie. Inoltre, alle stesse condizioni si prevede la possibilità di inoltrare domanda per godere di un assegno di cura mensile, dal quarto mese fino al compimento del secondo anno di vita del bambino. Per chi ha più di tre figli e non superi determinati livelli di reddito è possibile accedere ad un assegno mensile per ogni figlio fino alla loro maggiore età.
	LR 16 febbraio 2005, n. 1 - "Pacchetto famiglia e previdenza sociale"	Prevede: 1) estensione dell'assegno integrativo per il nucleo familiare oltre il primo figlio, fino al compimento del 18° anno d'età; 2) copertura pensionistico-previdenziale dei periodi di assistenza e cura dei figli, al fine di coprire il periodo tra la nascita del bambino e la sua ammissione alla scuola materna ed evitare un vuoto contributivo; 3) copertura pensionistico-previdenziale dei periodi di assistenza a familiari non autosufficienti; 4) interventi previdenziali in caso di attività lavorativa discontinua (rapporti di lavoro atipici); 5) interventi per i nuclei monoparentali; 6) contributi ai fini della costituzione di una pensione complementare.
	Legge provinciale n. 4/1997, Interventi della Provincia autonoma di Bolzano - Alto Adige per il sostegno dell'economia	Concessione di maggiorazione delle agevolazioni in misura del 2% per le imprese che conciliano lavoro e famiglia. Sono le imprese che sono dotate della certificazione per la responsabilità sociale o certificazioni simili attestanti la conciliazione tra famiglia e lavoro all'interno dell'azienda. Queste maggiorazioni delle agevolazioni vengono concesse per interventi di sostegno agli investimenti aziendali e per investimenti ecologico-ambientali.
	Libro Bianco sulle Politiche Familiari per la Natalità	Tra gli obiettivi strategici viene indicato il rafforzamento, la sperimentazione e la ricerca di politiche di conciliazione tra gli impegni professionali con quelli familiari, tramite azioni di raccordo dei tempi sociali, interventi di coordinamento dei servizi di interesse pubblico e di organizzazione dell'offerta dei servizi in base agli orari attraverso percorsi innovativi "Time Saving" e sfruttando le potenzialità offerte dall'ICT.
UMBRIA	LR 15 aprile 2009, n°6 - "Istituzione del Centro per le Pari Opportunità e attuazione delle politiche di genere nella Regione Umbria"	Istituisce il Centro per le Pari Opportunità che in ambito di conciliazione vita privata prevede di: - creare momenti di incontro e scambio tra soggetti che promuovono progetti di sostegno alla flessibilità di orario; - creare un modello di impresa conciliante; - istituire il "Premio Concilia".
	LR 28 dicembre 2009, n. 26 - "Disciplina per la realizzazione del Sistema Integrato di Interventi e Servizi Sociali".	Disciplina l'organizzazione e la gestione del sistema di servizi e attività sociali includendo azioni volte a migliorare la qualità dei contesti urbani e di vita quotidiana, anche promuovendo politiche di conciliazione, la cultura ed il tempo libero delle persone e delle famiglie.
VALLE D'AOSTA	Disciplina per la realizzazione del Sistema Integrato di Interventi e Servizi	Fornisce: - informazioni sui diritti relativi alle esigenze di conciliazione vita-lavoro; - consulenza per individuare soluzioni che rispondano alle necessità individuali; - affiancamento nella compilazione della modulistica.
	Gemellaggio AGIRE POR - "Politiche per la conciliazione: Azioni positive da condividere"	Gemellaggio con la Regione Molise per il trasferimento di Know how nell'ambito della conciliazione vita lavoro.

Regione	Normativa/ Iniziativa	Contenuti
VALLE D'AOSTA	LR 18 aprile 2008, n. 16 - "Disposizioni in materia di telelavoro".	Legge attraverso la quale la Regione promuove il Telelavoro all'interno di enti del comparto unico del pubblico impiego della Valle D'Aosta, al fine di razionalizzare l'organizzazione del lavoro, promuovere la conciliazione vita-lavoro, contrastare lo spopolamento delle aree decentrate e il decongestionamento dei poli urbani e ridurre i costi pubblici.
	Servizi di conciliazione	La Regione mette a disposizione un servizio di Tata familiare, al quale i cittadini possono accedere beneficiando di voucher.
VENETO	Protocollo di Intesa per la promozione di nuovi servizi informativi e di assistenza per l'affiancamento/ sostituzione temporanea del titolare di micro- impresa con esigenze di conciliazione vita- lavoro.	Accordo realizzato tra Apindustria, Cna, Confagricoltura, Confcooperative, Provincia di Vicenza, Cgil, Cisl, Uil provincia di Vicenza, Consiglieria di parità del Veneto, Consiglieria di parità della provincia di Vicenza, Provincia di Vicenza, con l'obiettivo di sensibilizzare congiuntamente le Aziende associate e lavoratori/lavoratrici sulla possibilità ed importanza delle misure che consentono di conciliare meglio l'attività lavorativa con gli impegni familiari ed a promuovere la stipula di accordi collettivi per la realizzazione di azioni positive.
	Attività formative sulla conciliazione vita- lavoro	Laboratorio "LA CONTRATTIAMO LA PARITÀ" per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro rivolto a rappresentanti delle confederazioni sindacali, aziende private, associazioni, aziende pubbliche sanitarie.
	Marchio famiglia, (Dgr n. 1855/2006, Dgr 3923/2007, Dgr 4254/2008)	Marchio attribuito ai soggetti pubblici, privati, profit e non profit che modificano le loro attività orientandole alla famiglia.

