

Appendice 1 - Indicatori

COMPLIANCE CON LA REGOLAMENTAZIONE

GESTIONE DEL TEMPO

SVILUPPO PROFESSIONALE E UMANO

COMUNICAZIONE

CURA E RESPONSABILITÀ FAMILIARI

**RESPONSABILITÀ FAMILIARE:
PREFERENZE E PERCEZIONI**

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION	CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
SUB-INDEX	INDICATOR			
COMPLIANCE CON LA REGOLAMENTAZIONE	ISO 26000 ¹	Responsabilità Sociale	1: Esiste una normativa/politica aziendale specifica per affrontare i problemi; la politica è globalmente adeguata e non sono stati segnalati problemi di attuazione. 0,75: Esiste una legislazione specifica per affrontare le questioni; la legge è nel complesso adeguata, ma sono stati segnalati problemi di attuazione.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
	ISO 31000 ²	Mitigazione Rischio	0.5: Esiste una legislazione specifica per affrontare il problema, ma è inadeguata.	
	ISO 45001 ³	Rischio per la salute e la sicurezza sul lavoro	0,25: Non esiste una normativa specifica che affronti il problema, ma è comprovata l'esistenza di una normativa in materia. In fase di progettazione o redazione. 0: Non esiste una normativa che affronti la questione.	

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
GESTIONE DEL TEMPO	Flessibilità di Tempo (media aritmetica di 2 variabili) ⁴	Politiche esistenti e Livello di integrazione delle politiche esistenti nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile, quanti dei seguenti sono stati attivati? - telelavoro; - flessibilità di orario in entrata e in uscita; - part-time verticale e orizzontale; - banca delle ore; - job sharing; - term time work (i genitori lavorano solo i giorni e il tempo in cui i figli sono a scuola); - congedi e permessi volontari retribuiti o meno per inserimento nido, scuola materna, decesso di un parente, infermità, nascita o adozione, interventi chirurgici, ricoveri urgenti di familiari, visite mediche; - rimodulazioni di orari; - orari personalizzati.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile.

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) A questo livello le organizzazioni hanno ottimizzato strategie globali per la flessibilità. Ad esempio, piano di ottimizzazione delle proprietà, impostazioni basate sulle attività, cambiamento culturale, mobilità virtuale per tutti, e-culture senza supporti cartacei, collaborazione virtuale. La flessibilità è la norma. I comportamenti lavorativi e di mentalità dei dipendenti e dei dirigenti sono in linea con il turno colpevole. 0.75: INIZIATIVA INTEGRATA (Ampliata) A questo livello le organizzazioni hanno pratiche tradizionali che si collocano al di fuori della nuova pratica e possono essere integrate nel programma (ad esempio, esaminando attentamente i compiti coinvolti nel loro lavoro e avendo una forma più intelligente di flessibilità). L'approccio è strategico e integrato e si concentra maggiormente sull'ottenimento di benefici per il business attraverso un ripensamento del modo in cui il lavoro peple. Le politiche sono applicate in modo diverso a seconda dei diversi ruoli. Tutto il presupposto di come si fa tradizionalmente il lavoro è calpestato e si avvia una nuova cultura del lavoro basata sulla fiducia e sulla gestione per risultato. 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) Esiste un quadro coerente per la flessibilità, con programmi positivi per studiare e incoraggiare l'adozione. Le organizzazioni iniziano a valutare i potenziali benefici per la crescita e la produttività. Le implementazioni possono essere ancora parziali o frammentarie all'interno dell'organizzazione, con parti diverse che si muovono a velocità diverse. Ad esempio, razionalizzazione della proprietà, luoghi di lavoro più intelligenti, politiche di sostegno, tecnologie per la mobilità, migrazione elettronica. Le politiche sono ancora standardizzate indipendentemente dal ruolo e dall'attività lavorativa. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) Esiste un quadro più coerente per il lavoro flessibile. Possono essere attuate politiche e programmi più concertati a sostegno della flessibilità. Le politiche continuano a rispondere alle richieste individuali, lasciando la flessibilità all'iniziativa dei singoli dipendenti. Tuttavia, le politiche sono ancora concepite come non strategiche. Talvolta sono stati segnalati problemi di attuazione. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale. 0: INIZIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche del lavoro flessibile o intelligente come iniziativa di portata limitata (ad esempio, iniziativa temporanea per la gestione del congedo successivo o per la conservazione o il reclutamento; iniziativa di condivisione degli oneri come lavoro non territoriale; fornitura di strumenti informatici; lavoro a domicilio ad hoc). La normativa/politica aziendale mira ad affrontare i problemi senza modificare la cultura di lavoro o l'impegno a procedere. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
GESTIONE DEL TEMPO	Risparmio del Tempo (media aritmetica di 2 variabili) ⁵	Politiche esistenti e Livello di integrazione delle politiche esistenti nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - pronto intervento a domicilio (elettricista, idraulico ecc.); - pulizie domestiche; - amministrazione personale, disbrigo commissioni, scadenze, disbrigo pratiche, pagamenti, assicurazioni, rinnovo documenti, corrispondenza, multe, tasse, auto e moto, contratti, affitti, traslochi, condominio; - lavanderia e tintoria; - shopping, spesa a casa o in ufficio con consegna a casa, edicola (on line o in azienda); - conciergerie, sartoria, calzoleria; - consulenza fiscale e legale; - vacanze e tempo libero.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile.

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) A questo livello le organizzazioni hanno ottimizzato strategie globali per la flessibilità. Ad esempio, piano di ottimizzazione delle proprietà, impostazioni basate sulle attività, cambiamento culturale, mobilità virtuale per tutti, e-culture senza supporti cartacei, collaborazione virtuale. La flessibilità è la norma. I comportamenti lavorativi e di mentalità dei dipendenti e dei dirigenti sono in linea con il turno colpevole. 0.75: INIZIATIVA INTEGRATA (Ampliata) A questo livello le organizzazioni hanno pratiche tradizionali che si collocano al di fuori della nuova pratica e possono essere integrate nel programma (ad esempio, esaminando attentamente i compiti coinvolti nel loro lavoro e avendo una forma più intelligente di flessibilità). L'approccio è strategico e integrato e si concentra maggiormente sull'ottenimento di benefici per il business attraverso un ripensamento del modo in cui il lavoro peple. Le politiche sono applicate in modo diverso a seconda dei diversi ruoli. Tutto il presupposto di come si fa tradizionalmente il lavoro è calpestato e si avvia una nuova cultura del lavoro basata sulla fiducia e sulla gestione per risultato. 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) Esiste un quadro coerente per la flessibilità, con programmi positivi per studiare e incoraggiare l'adozione. Le organizzazioni iniziano a valutare i potenziali benefici per la crescita e la produttività. Le implementazioni possono essere ancora parziali o frammentarie all'interno dell'organizzazione, con parti diverse che si muovono a velocità diverse. Ad esempio, razionalizzazione della proprietà, luoghi di lavoro più intelligenti, politiche di sostegno, tecnologie per la mobilità, migrazione elettronica. Le politiche sono ancora standardizzate indipendentemente dal ruolo e dall'attività lavorativa. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) Esiste un quadro più coerente per il lavoro flessibile. Possono essere attuate politiche e programmi più concertati a sostegno della flessibilità. Le politiche continuano a rispondere alle richieste individuali, lasciando la flessibilità all'iniziativa dei singoli dipendenti. Tuttavia, le politiche sono ancora concepite come non strategiche. Talvolta sono stati segnalati problemi di attuazione. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale. 0: INITIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche del lavoro flessibile o intelligente come iniziativa di portata limitata (ad esempio, iniziativa temporanea per la gestione del congedo successivo o per la conservazione o il reclutamento; iniziativa di condivisione degli oneri come lavoro non territoriale; fornitura di strumenti informatici; lavoro a domicilio ad hoc). La normativa/politica aziendale mira ad affrontare i problemi senza modificare la cultura di lavoro o l'impegno a procedere. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
GESTIONE DEL TEMPO	Mobilità (media aritmetica di 2 variabili) ⁶	Politiche esistenti e Livello di integrazione delle politiche esistenti nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - trasporto pubblico; - car sharing; - mobilità ciclabile; - navette aziendali; - car pooling; - parcheggi aziendali.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile.

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) A questo livello le organizzazioni hanno ottimizzato strategie globali per la flessibilità. Ad esempio, piano di ottimizzazione delle proprietà, impostazioni basate sulle attività, cambiamento culturale, mobilità virtuale per tutti, e-culture senza supporti cartacei, collaborazione virtuale. La flessibilità è la norma. I comportamenti lavorativi e di mentalità dei dipendenti e dei dirigenti sono in linea con il turno colpevole. 0.75: INIZIATIVA INTEGRATA (Ampliata) A questo livello le organizzazioni hanno pratiche tradizionali che si collocano al di fuori della nuova pratica e possono essere integrate nel programma (ad esempio, esaminando attentamente i compiti coinvolti nel loro lavoro e avendo una forma più intelligente di flessibilità). L'approccio è strategico e integrato e si concentra maggiormente sull'ottenimento di benefici per il business attraverso un ripensamento del modo in cui il lavoro peple. Le politiche sono applicate in modo diverso a seconda dei diversi ruoli. Tutto il presupposto di come si fa tradizionalmente il lavoro è calpestato e si avvia una nuova cultura del lavoro basata sulla fiducia e sulla gestione per risultato. 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) Esiste un quadro coerente per la flessibilità, con programmi positivi per studiare e incoraggiare l'adozione. Le organizzazioni iniziano a valutare i potenziali benefici per la crescita e la produttività. Le implementazioni possono essere ancora parziali o frammentarie all'interno dell'organizzazione, con parti diverse che si muovono a velocità diverse. Ad esempio, razionalizzazione della proprietà, luoghi di lavoro più intelligenti, politiche di sostegno, tecnologie per la mobilità, migrazione elettronica. Le politiche sono ancora standardizzate indipendentemente dal ruolo e dall'attività lavorativa. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) Esiste un quadro più coerente per il lavoro flessibile. Possono essere attuate politiche e programmi più concertati a sostegno della flessibilità. Le politiche continuano a rispondere alle richieste individuali, lasciando la flessibilità all'iniziativa dei singoli dipendenti. Tuttavia, le politiche sono ancora concepite come non strategiche. Talvolta sono stati segnalati problemi di attuazione. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale. 0: INITIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche del lavoro flessibile o intelligente come iniziativa di portata limitata (ad esempio, iniziativa temporanea per la gestione del congedo successivo o per la conservazione o il reclutamento; iniziativa di condivisione degli oneri come lavoro non territoriale; fornitura di strumenti informatici; lavoro a domicilio ad hoc). La normativa/politica aziendale mira ad affrontare i problemi senza modificare la cultura di lavoro o l'impegno a procedere. L'attività lavorativa viene ancora valutata in termini di valore nominale.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
SVILUPPO PROFESSIONALE E UMANO	Assistenza e cura dipendenti (media aritmetica di 2 variabili) ⁷	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - Assicurazioni Contributi aziendali per: - polizze assicurative varie (invalidità, morte, medica ecc.); - previdenza complementare; - cassa di assistenza integrativa; - copertura assicurativa per infortuni professionali o extraprofessionali. Sanità e wellness - casse sanitarie aziendali; - campagne di prevenzione medica e per la salute; - palestra aziendale, corsi su alimentazione corretta; - seminari informativi; - check-up in azienda o presso ambulatori convenzionati; - consulenza medico-specialistica; - medicina preventiva e diagnostica; - cure odontoiatriche; - fisioterapia; - analisi del life style; - wellness ed esercizio fisico; - long term care; - consulenza psicologica.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: INTEGRATO (pervasivo) Evidenza di una gestione strategica della salute organizzativa a tutti i livelli che si estende ai gruppi di pari e alla comunità locale. Evidenza di una strategia esistente in materia di salute e benessere in tutta la cultura e i sistemi di gestione dell'azienda (Manager e dipendenti sono attivamente impegnati nel monitoraggio della salute individuale dove esistono rischi specifici per la salute, ad esempio rischi fisici e/o psicologici. Evidenza delle azioni intraprese e documentazione conservata. Tendenze di sorveglianza sanitaria utilizzate nella revisione del sistema di gestione); Approccio strategico al miglioramento continuo, compreso il coinvolgimento di tutta la catena di engagement (piani d'azione con obiettivi fissati e regolarmente misurati per dimostrare il miglioramento; 9% comunicato con i lavoratori e la catena di approvvigionamento.); la maggior parte dei lavoratori sono considerati ambasciatori di strategie per la salute e il benessere sul posto di lavoro e più in generale della comunità (strategia in atto per fornire informazioni che si estende alla comunità locale e all'ambiente familiare del personale. Miglioramento della salute pubblica considerata come parte del ruolo CSR dell'organizzazione; sostegno a iniziative esterne per la salute e il benessere, le campagne si estendono alle famiglie dei membri del personale e degli stakeholder). 0,75: EVIDENTE (Ampliato) Evidenza della gestione del rischio per la salute organizzativa a tutti i livelli e lungo tutta la catena di fornitura. Integrazione della strategia di prevenzione sanitaria con le operazioni aziendali e la catena di approvvigionamento (i rischi per la salute fisica e psicologica sono considerati come parte dei cambiamenti organizzativi, ad esempio i modelli di turni, il luogo di lavoro, la ristrutturazione organizzativa, ecc.); prove evidenti di un programma di idoneità al lavoro stabilito, comprese misurazioni e revisioni delle prestazioni chiare (le metriche sono prodotte da cartelle cliniche di malattia/malattia. Approccio proattivo di case management ai problemi di salute di malattia/malattia con riferimento tempestivo all'OH); iniziative di benessere a disposizione dell'organizzazione e della catena di approvvigionamento (piano annuale regolare e strutturato per il raggiungimento degli obiettivi di salute e benessere. Un programma di formazione completo che considera la salute e il benessere legati al lavoro e non legati al lavoro all'ordine del giorno di tutti gli incontri del Consiglio di amministrazione, del senior management e della salute e sicurezza sul lavoro. Tutto il personale ha ricevuto una formazione adeguata nella gestione dei rischi per la salute, compresa la catena di approvvigionamento). 0,5: EVIDENTE (emergente) Prove di piena conformità con il minimo di gestione del rischio di salute e benessere organizzativo. La salute è considerata in tutti gli aspetti della sicurezza (i rischi psicologici per la salute sono inclusi anche nella valutazione dei rischi e sono previsti controlli efficaci. sorveglianza sanitaria completa è in atto per tutti i pericoli identificati. Le principali misure di prestazione comprendono temi sanitari); l'organizzazione ha prove del programma di "idoneità al lavoro" (una gestione più ampia è formata sulla politica e le procedure di gestione delle assenze per malattia e sono competenti nella sua applicazione, ad esempio, i colloqui di ritorno al lavoro sono condotti dopo i periodi di assenza per malattia. Approccio coerente ma ancora largamente reattivo a tutti i problemi di salute legati alle malattie/malattia); prove di attività regolari di benessere che integrano il miglioramento della salute generale e professionale (almeno 2 campagne di benessere/campagna di affissione all'anno. Sviluppo programma di istruzione e prove che le priorità sanitarie come l'obesità, l'invecchiamento della forza lavoro sono in fase di considerazione. Supervisor e dirigenti formati sulla gestione dei rischi sanitari). 0,25: INIZIATIVE BASICHE (Base) Gestione dei rischi per la salute e il benessere sul lavoro per lo più conforme con piani per il raggiungimento di standard minimi. Soddisfare gli standard minimi nella maggior parte delle aree (il rischio sanitario è incluso in tutte le valutazioni del rischio. La sorveglianza sanitaria è stata introdotta, ma sono state affrontate solo le questioni principali. Rischio sanitario incluso nell'audit dell'azienda); Sviluppo di processi di idoneità al lavoro (è in atto una politica di gestione delle presenze e delle assenze per malattia. Approccio in gran parte reattivo o incoerente alla gestione delle assenze per malattia/salute (ad esempio, solo per lavoro o a lungo termine.); iniziative e campagne di benessere occasionali intraprese (almeno un evento/campagna di benessere per anno; programma di formazione di base in atto ma nelle sue fasi iniziali con eventi solo a livello locale. I rischi per la salute sono coperti nelle induzioni aziendali e in loco). 0: INIZIATIVA ISOLATATA (Reattivo): Standard minimi di gestione del rischio sanitario e di benessere che devono ancora essere raggiunti in una serie di aree. Scarsa conoscenza della gestione pratica del rischio sanitario (esistenza di un programma di sorveglianza sanitaria obbligatorio limitato. Nessun audit sanitario); nessuna valutazione dell'idoneità al lavoro (non esiste una politica di gestione delle presenze e delle assenze per malattia. Non sono gestite in modo adeguato i problemi di salute legati alla malattia o alla malattia); poche se non addirittura nessuna iniziativa di benessere (nessuna attività di benessere, come ad esempio giornate benessere, campagne di affissione. Nessun programma educativo strutturato, benessere non discusso. Rischi per la salute non inclusi nelle induzioni o nelle comunicazioni per la salute e la sicurezza).	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
SVILUPPO PROFESSIONALE E UMANO	Supporto professionale dei dipendenti dopo un congedo (media aritmetica di 2 variabili) ⁸	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - coach aziendale personale; - consulenza alla carriera; - programmi di riqualificazione al rientro dal lavoro; - supporto al rientro dalla maternità (e.g. MAAM); - comunicazioni e informazione continua per madri e padri in attesa di figli; - consulenza di conciliazione famiglia-lavoro; - permessi per lo studio; - orientamento professionale; - corsi vari.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) I Leader cercano e sfruttano regolarmente le opportunità di cambiamento e miglioramento per fornire servizi che soddisfino meglio le esigenze di tutte le comunità che servono. Gli impegni a favore della famiglia sono alla base della strategia organizzativa e sono pienamente integrati nelle attività quotidiane. L'impegno a favore della famiglia è riconosciuto come fondamentale per migliorare le prestazioni organizzative e ottenere risultati migliori. 0,75: INIZIATIVA INTEGRATA (allargato) Tutti i dirigenti e i supervisori di prima linea riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento, nel promuovere il congedo parentale e nello sviluppare una cultura del lavoro più inclusiva e che questi sono fondamentali per migliorare i risultati del congedo postnatale (paterno/materno). 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) I Leader riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento e nel promuovere le attività. Le attività sono incluse nei piani di miglioramento locali. I servizi sono concepiti su misura per soddisfare le esigenze dei nuovi genitori ed esistono approcci coerenti per sviluppare una cultura più inclusiva. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) I leader comprendono che il cambiamento e la promozione dei congedi parentali fanno parte del loro ruolo, ma non attribuiscono priorità all'attività rispetto alla domanda concorrente. Vi è un riconoscimento dei benefici derivanti dal raggiungimento di un cambiamento comportamentale e dallo sviluppo di una cultura più inclusiva, ma l'attività è disomogenea all'interno dell'organizzazione. 0: INIZIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche di supporto alla professione dopo il congedo.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
SVILUPPO PROFESSIONALE E UMANO	Politiche di sostenibilità dell'invecchiamento (media aritmetica di 2 variabili) ⁹	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - programmi di riqualificazione professionale; - coach aziendale personale; - altre politiche.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) I Leader cercano e sfruttano regolarmente le opportunità di cambiamento e miglioramento per fornire servizi che soddisfino meglio le esigenze di tutte le comunità che servono. Diversità e inclusione sono alla base della strategia organizzativa e sono pienamente integrate nelle attività quotidiane. La diversità e l'inclusione sono riconosciute come fondamentali per migliorare le prestazioni dell'organizzazione e ottenere risultati migliori. 0,75: INIZIATIVA INTEGRATA (Estesa) AAll leader e supervisori di prima linea riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento, nel difendere la diversità e nello sviluppare una cultura del lavoro più inclusiva e che questi sono fondamentali per migliorare le prestazioni. La diversità e l'inclusione sono pienamente integrate nelle attività quotidiane. I sistemi di ricompensa e riconoscimento riconoscono quelli che dimostrano il modo di lavorare desiderato. 0,5: INIZIATIVI AVANZATA (Emergente) I Leader riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento e nel difendere la diversità. Le attività sono incluse nei piani di miglioramento locali. I servizi sono adattati alle esigenze di gruppi diversi ed esistono approcci coerenti per sviluppare una cultura più inclusiva. 0,25: BASICA (Basic) I leader di base comprendono che guidare il cambiamento e difendere la diversità è una parte del loro ruolo, ma non riescono a dare priorità all'attività di fronte a richieste concorrenti. Vi è un riconoscimento dei benefici derivanti dal raggiungimento di un cambiamento comportamentale e dallo sviluppo di una cultura più inclusiva, ma l'attività è disomogenea all'interno dell'organizzazione. 0: INIZIATIVA ISOLATATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche del supporto alla diversità.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
COMUNICAZIONE	Coinvolgimento del dipendente ¹⁰	Livello: Stima del livello di coinvolgimento dei dipendenti nell'individuazione delle politiche di WLB necessarie.
	Consapevolezza dei dipendenti ¹¹	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale: - Formazione per i manager sulle tematiche della conciliazione tra famiglia e lavoro; - Assistenza ai dipendenti sulle tematiche relative alla famiglia e al lavoro; - Coordinatore per la conciliazione degli orari di vita e di lavoro.
		Assorbimento / Uptake. Percentuale di persone che hanno partecipato e utilizzato qualsiasi tipo di servizio.

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: I dipendenti sono coinvolti in tutte le fasi della proposta di politiche di WLB. 0,75: I dipendenti sono chiamati a definire le priorità e i risultati basati sugli obiettivi della proposta di politiche di WLB e invocati nei progetti pilota. 0,5: I dipendenti sono coinvolti solo nella verifica dei progetti pilota della proposta di politiche di WLB. 0,25: Si riconosce che i dipendenti dovrebbero essere coinvolti nell'identificazione delle politiche di base di WLB. 0: Nessun coinvolgimento o riconoscimento del ruolo dei dipendenti nell'identificazione del portafoglio di polizze di WLB.	Registri amministrativi
1: Tutte le informazioni, l'assistenza e la formazione di WLB sono a disposizione dell'organizzazione a tutti i livelli. 0,75: Implementazione di alcuni progetti pilota in cui un piano di formazione e assistenza è condiviso tra alcuni dipendenti al fine di indagare sull'adozione delle politiche di WLB o sul cambiamento di comportamento/attitudine nei confronti del servizio di WLB. 0,5: Implementazione di alcuni progetti pilota in cui viene condiviso un piano informativo tra alcuni dipendenti al fine di indagare sull'adozione delle politiche di WLB o sul cambiamento di comportamento/attitudine nei confronti del servizio di WLB. 0,25: Riconoscimento del fatto che i dipendenti possono utilizzare le informazioni sulle politiche di WLB per aggiungere valore al loro lavoro, alle loro relazioni e al loro benessere. 0: Nessun riconoscimento del fatto che i dipendenti dovrebbero avere accesso alle informazioni.	Registri amministrativi
0-100%	Ad hoc Survey

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
CURA E RESPONSABILITÀ FAMILIARI	Politiche di cura rivolta ai figli dei dipendenti (media aritmetica di 2 variabili) ¹²	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - informazioni su servizi sul territorio; - asili nido aziendali e interaziendali; - centri educativi; - consulenza pediatrica e pedagogica; - convenzioni per servizi alla prima infanzia; - baby-sitting anche d'urgenza; - campus estivi, soggiorni climatici per i figli.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) I Leader cercano e sfruttano regolarmente le opportunità di cambiamento e miglioramento per fornire servizi che soddisfino meglio le esigenze di tutte le comunità che servono. Gli impegni a favore della famiglia sono alla base della strategia organizzativa e sono pienamente integrati nelle attività quotidiane. L'impegno a favore della famiglia è riconosciuto come fondamentale per migliorare le prestazioni organizzative e ottenere risultati migliori. La prestazione dei servizi non è limitata solo ai dipendenti, ma alla comunità sociale più allargata attraverso partnership pubblico-private. 0,75: INIZIATIVA INTEGRATO (allargato) Tutti i dirigenti e i supervisori di prima linea riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento, nel promuovere e nello sviluppare una cultura del lavoro più inclusiva delle esigenze di cura dei minori e che questi sono fondamentali per migliorare i risultati lavorativi dei genitori. 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) I Leader riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento e nel promuovere le attività. Le attività sono incluse nei piani di miglioramento locali. I servizi sono concepiti su misura per soddisfare le esigenze dei nuovi genitori ed esistono approcci coerenti per sviluppare una cultura più inclusiva. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) I leader comprendono che il cambiamento e la promozione dei servizi di child care fanno parte del loro ruolo, ma non attribuiscono priorità all'attività rispetto alla domanda concorrente. Vi è un riconoscimento dei benefici derivanti dal raggiungimento di un cambiamento comportamentale e dallo sviluppo di una cultura più inclusiva, ma l'attività è disomogenea all'interno dell'organizzazione. 0: INIZIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche di supporto alle necessità di cura dei dipendenti.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
CURA E RESPONSABILITÀ FAMILIARI	Politiche di cura rivolta alle persone anziane sotto la responsabilità dei dipendenti (media aritmetica di 2 variabili) ¹³	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - (domiciliare e in strutture); - supporto anziani, badanti, colf; - operatori sanitari; - assistenza sociale; - consulenza geriatrica; - assistenza medico-infermieristica per parenti anziani; - tele-assistenza; - accompagnamento.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) I Leader cercano e sfruttano regolarmente le opportunità di cambiamento e miglioramento per fornire servizi che soddisfino meglio le esigenze di tutte le comunità che servono. Gli impegni a favore della famiglia sono alla base della strategia organizzativa e sono pienamente integrati nelle attività quotidiane. L'impegno a favore della famiglia è riconosciuto come fondamentale per migliorare le prestazioni organizzative e ottenere risultati migliori. La prestazione dei servizi non è limitata solo ai dipendenti, ma alla comunità sociale più allargata attraverso partnership pubblico-private. 0,75: INIZIATIVA INTEGRATO (allargato) Tutti i dirigenti e i supervisori di prima linea riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento, nel promuovere e nello sviluppare una cultura del lavoro più inclusiva delle esigenze di cura dei minori e che questi sono fondamentali per migliorare i risultati lavorativi dei genitori. 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) I Leader riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento e nel promuovere le attività. Le attività sono incluse nei piani di miglioramento locali. I servizi sono concepiti su misura per soddisfare le esigenze dei nuovi genitori ed esistono approcci coerenti per sviluppare una cultura più inclusiva. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) I leader comprendono che il cambiamento e la promozione dei servizi di child care fanno parte del loro ruolo, ma non attribuiscono priorità all'attività rispetto alla domanda concorrente. Vi è un riconoscimento dei benefici derivanti dal raggiungimento di un cambiamento comportamentale e dallo sviluppo di una cultura più inclusiva, ma l'attività è disomogenea all'interno dell'organizzazione. 0: INIZIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche di supporto alle necessità di cura dei dipendenti.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION
SUB-INDEX	INDICATOR	
CURA E RESPONSABILITÀ FAMILIARI	Congedi Parentali (media aritmetica di 2 variabili) ¹⁴	Politiche esistenti e Livello di integrazione di ciascuna politica nella cultura aziendale. Se il quadro giuridico dell'impresa offre servizi o benefici connessi alla variabile: - Congedo di maternità oltre a quanto previsto per legge; - Congedo parentale (non/incentivato); - Congedo di paternità; - Congedo di cura familiare (bambini, malati, anziani); - Congedo per adozione; - Schemi programmati di interruzione di carriera.
		Assorbimento / Uptake: Percentuale di persone che hanno chiesto e utilizzato qualsiasi tipo di servizio/benefit legato alla variabile

CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
1: CAMBIO CULTURALE (Pervasivo) I Leader cercano e sfruttano regolarmente le opportunità di cambiamento e miglioramento per fornire servizi che soddisfino meglio le esigenze di tutte le comunità che servono. Gli impegni a favore della famiglia sono alla base della strategia organizzativa e sono pienamente integrati nelle attività quotidiane. L'impegno a favore della famiglia è riconosciuto come fondamentale per migliorare le prestazioni organizzative e ottenere risultati migliori. 0,75: INIZIATIVA INTEGRATO (allargato) Tutti i dirigenti e i supervisori di prima linea riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento, nel promuovere il congedo parentale e nello sviluppare una cultura del lavoro più inclusiva e che questi sono fondamentali per migliorare i risultati del congedo postnatale (paterno/materno). 0,5: INIZIATIVA AVANZATA (Emergente) I Leader riconoscono il loro ruolo nel guidare il cambiamento e nel promuovere le attività. Le attività sono incluse nei piani di miglioramento locali. I servizi sono concepiti su misura per soddisfare le esigenze dei nuovi genitori ed esistono approcci coerenti per sviluppare una cultura più inclusiva. 0,25: INIZIATIVA BASE (di base) I leader comprendono che il cambiamento e la promozione dei congedi parentali fanno parte del loro ruolo, ma non attribuiscono priorità all'attività rispetto alla domanda concorrente. Vi è un riconoscimento dei benefici derivanti dal raggiungimento di un cambiamento comportamentale e dallo sviluppo di una cultura più inclusiva, ma l'attività è disomogenea all'interno dell'organizzazione. 0: INIZIATIVA ISOLATA (Reattiva): introduzione di alcune caratteristiche di supporto al congedo.	Registri amministrativi/ Auto-dichiarazione
0-100%	Registri amministrativi

INDEX		MEASURE / DESCRIPTION	CODING/ ADJUSTED MATURITY MATRIX	SOURCE
SUB-INDEX	INDICATOR			
RESPONSABILITÀ FAMILIARE: PREFERENZE E PERCEZIONI	Preferenze sui congedi ¹⁵	Misurare la preferenza degli uomini per il congedo paterno/parentale o il tempo per la gestione della cura di un bambino/genitore (ad es. quanto viene valutato importante il congedo di paternità?)	0: per niente importante 1 2 3 4 5: molto importante	Ad-hoc Survey
	Preferenze sui ruoli e responsabilità di cura ¹⁶	Misurare gli atteggiamenti nei confronti della responsabilità di cura della famiglia condivisa (o meno) tra i coniugi. Per esempio, l'intervistato potrebbe credere che le attività di cura verso un familiare (figli, genitori, parenti) siano di responsabilità esclusiva di uno solo dei coniugi/sia di responsabilità condivisa tra i coniugi	0: per niente importante 1 2 3 4 5: molto importante	Ad-hoc Survey
	Aspettative e attitudini dei colleghi ¹⁷	Misurare l'attitudine nei confronti delle aspettative dei colleghi in relazione al congedo e alle preferenze e prestazioni di cura del dipendente	0: per niente importante 1 2 3 4 5: molto importante	Ad-hoc Survey
	Rappresentanza al livello di consiglio ¹⁸	Quote: Esistono quote legali per promuovere la partecipazione delle donne nel consiglio di amministrazione?	0: No 1: Sì	Registri amministrativi
		Rappresentanza politica: Percentuale di madri/padre nel consiglio di amministrazione		Registri amministrativi

Note Appendice 1 - Indicatori

¹ ISO.

² ISO.

³ ISO.

⁴ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL. Osoian et al. (2009) ; Bloom et al. (2011); Konrad & Managel (2000);(Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007); Chincilla and Leon (2011) Allen, 2001, Baughman, DiNardi, and Holtz-Eakin 2003; Bloom et al. (2011); Osoian et al. (2009); (Chiu & Ng, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008) Lockwoo (2003) ;Tang & Chang (2010); Prasad (2012).

⁵ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL. Osoian et al. (2009); Bloom et al. (2011) ; Konrad & Managel (2000);(Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007); Chincilla and Leon (2011) Allen, 2001, Baughman, DiNardi, and Holtz-Eakin 2003; Bloom et al. (2011); Osoian et al. (2009); (Chiu & Ng, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008) Lockwoo (2003) ;Tang & Chang (2010); Prasad (2012).

⁶ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL. Osoian et al. (2009) ; Bloom et al. (2011) ; Konrad & Managel (2000);(Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007); Chincilla and Leon (2011) Allen, 2001, Baughman, DiNardi, and Holtz-Eakin 2003; Bloom et al. (2011) ; Osoian et al. (2009); (Chiu & Ng, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008) Lockwoo (2003);Tang & Chang (2010); Prasad (2012).

⁷ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL; Anderson et al. (2002); Kinnunen & Mauno (1998); Meyer, Mukerjee & Sestero (2001); (Frone, Russell, & Barnes, 1996).

⁸ Working time Eurostat/ISTAT/ISFO; Vitullo, A., and R. Zezza. "MAAM La maternità è un master." BUR, Milano (2004); Rothwell & Sullivan (1995) e Buckley & Caple (2004), Maam (2014).

⁹ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL; Vitullo, A., and R. Zezza. "MAAM La maternità è un master." BUR, Milano (2004); Rothwell & Sullivan (1995) e Buckley & Caple (2004), Maam (2014).

¹⁰ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL.

¹¹ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL.

¹² Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL Meyer et al, 2001; Dex & Smith, 2002.

¹³ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL Meyer et al, 2001; Dex & Smith, 2002.

¹⁴ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL Yamamoto & Matsuura (2012).

¹⁵ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL ((Lupu et al. 2017; Greenhaus and Powell, 2012; Radcliffe and Cassell, 2014).

¹⁶ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL (Lupu et al. 2017; Greenhaus and Powell, 2012; Radcliffe and Cassell, 2014).

¹⁷ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL (Breagh & Frye 2008; de Sivatte & Guadamillas 2012); (McPherson, 2007); (Thompson et al. 1999); (Young 1999; Hegtvedt et al. 2002; Daverth 2011).

¹⁸ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL (McPherson, 2007); (Thompson et al. 1999); Breagh & Frye (2007, 2008); Hammer et al. (2009).

Appendice 2 - Variabili dipendenti

FINANZIARIO: Y

INDICATORI DI REDDITIVITÀ
RISCHIO (MISURE DI RISCHIO BASATE SULLA CONTABILITÀ)
INDICATORI DI CASH FLOW
ANALISI STRUTTURALE

CAPITALE UMANO/ORGANIZZATIVO: M

RECLUTAMENTO
IMPEGNO ORGANIZZATIVO, RITENZIONE E SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE
PRODUTTIVITÀ

CAPITALE RELAZIONALE: M

RELAZIONI TRA E CON I DIPENDENTI

FINANZIARIO: Y

KPI		MEASURE / DESCRIPTION	SOURCE
SUB-KPI	VARIABLE		
INDICATORI DI REDDITIVITÀ	ROI ¹⁹		Interno / Bilancio
	Ebitda ²⁰	Earnings Before Interest Taxation Depreciation & Amortization	Interno / Bilancio
	Tobin's Q ²¹	Approssimato calcolando il valore di mercato dell'impresa per prenotare il valore patrimoniale (non in grado di leggere i beni immateriali)	Interno / Bilancio
	ROE ²²	Calcolato come reddito netto diviso per patrimonio netto	Interno / Bilancio
	Market value of equity ²³	Calcolato come prezzo azionario per azione moltiplicato per il numero totale di azioni in circolazione	Interno / Bilancio
	TSA (Total Sale) ²⁴		Interno / Bilancio
	ROS (Return on Sale) ²⁵	Calcolato come vendite diviso per totale attivo	Interno / Bilancio
	ROA ²⁶	Calcolato come reddito netto diviso per totale attivo	Interno / Bilancio
	ROCE (Return on capital employed) ²⁷	Uguale a Risultato operativo / (patrimonio netto + interessi passivi). Il suo vantaggio è che include al denominatore un indicatore che dipende dall'indebitamento dell'azienda e quindi non soffre, come il ROE, di sensibilità a leva finanziaria fissa (ad esempio, le società ad alto indebitamento tendono, per definizione, ad avere un ROE significativamente più alto rispetto a quelli non ad alto indebitamento).	Interno / Bilancio

Y: Dependent Variables (e.g. Financial); X: Explicative Variables (e.g. CFR Index); M: Mediating Variables (e.g. Human Capital).

There are two types of relationships: DIRECT effect of X on Y ($X \rightarrow Y$), MEDIATED effect of X on Y ($X \rightarrow M \rightarrow Y$)

FINANZIARIO: Y

KPI		MEASURE / DESCRIPTION	SOURCE
SUB-KPI	VARIABLE		
RISCHIO (MISURE DI RISCHIO BASATE SULLA CONTABILITÀ)	Current ratio ²⁸	Calcolato come attività correnti diviso per passività correnti	Misure di liquidità di bilancio
	Leverage ²⁹	Calcolato come debito a lungo termine diviso per le attività	Misure di liquidità di bilancio
	Altman-Z score (credit score ratio) ³⁰	$Z = 1.2X1 + 1.4X2 + 3.3X3 + 0.6X4 + X5$ (1) dove X1 è il capitale circolante sul totale delle attività, X2 è il guadagno mantenuto sul totale delle attività, X3 è il guadagno prima degli interessi e delle imposte sul totale delle attività, X4 è il capitale totale sul debito totale e X5 le vendite sul totale delle attività. Il punteggio Z di Altman è comunemente usato per prevedere il fallimento e il costo delle emissioni di debito e diminuisce con il rischio complessivo dell'azienda	Misure di liquidità di bilancio
INDICATORI DI CASH FLOW	Price/Cash flow		Interno / Bilancio
	Cash flow to net income		Interno / Bilancio
	Cash dividend coverage		Interno / Bilancio
	Dividend payout ratio		Interno / Bilancio
	Effective interest rate		Interno / Bilancio
	Cfo to sales		Interno / Bilancio

FINANZIARIO: Y

ANALISI STRUTTURALE	Current ratio		Interno / Bilancio
	Quick ratio		Interno / Bilancio
	Total debt to total asset		Interno / Bilancio
	Total debt to common equity		Interno / Bilancio
	Accounts receivable turnover		Interno / Bilancio
	Prezzo/utili		Interno / Bilancio
	Interest coverage ratio		Interno / Bilancio
IPOTESI / DOMANDE • Le aziende che favoriscono il benessere e le necessità familiari dei dipendenti hanno prestazioni finanziarie superiori? • Le aziende a favore dei dipendenti sono meno rischiose?			

CAPITALE UMANO/ORGANIZZATIVO: M

KPI		MEASURE / DESCRIPTION	SOURCE
SUB-KPI	VARIABLE		
RECLUTAMENTO	Tempo medio per riempire i posti vacanti ³¹	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi
	Tasso di accettazione dell'offerta di lavoro ³²	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi
	Costo medio per reclutare ³³	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi
	Numero medio di risposte per posizioni aperte ³⁴	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi
	Numero medio di interviste ³⁵	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi
	Performance dei nuovi dipendenti entro il periodo di revisione iniziale ³⁶	Riduzione dei costi di reclutamento	Interno / Dati amministrativi

CAPITALE UMANO/ORGANIZZATIVO: M

IMPEGNO ORGANIZZATIVO, RITENZIONE E SVILUPPO DELL'ORGANIZZAZIONE	Tasso di fidelizzazione dei neo-dipendenti ³⁷	Segnale dell'impegno organizzativo	Interno / Dati amministrativi
	Turnover media dei dipendenti ³⁸	Segnale dell'impegno organizzativo; Riduzione del costo per il turnover del personale	Interno / Dati amministrativi
	Il tempo medio che ogni impiegato trascorre nello stesso lavoro o funzione (*) ³⁹	Costi operativi ridotti	Interno / Dati amministrativi
	Numero di dipendenti formati per periodo ⁴⁰	Costi operativi ridotti	Interno / Dati amministrativi
	Ore medie di formazione per dipendente (*) ⁴¹	Costi operativi ridotti	Interno / Dati amministrativi
	Costi di formazione e sviluppo per dipendente o % di budget ⁴²	Sforzo sistematico e pianificato di modificare e sviluppare conoscenza, capacità, competenze e attitudini al fine di migliorare le performance e la produttività	Interno / Dati amministrativi
	Sviluppo professionale e formazione ⁴³	L'azienda mostra interesse per l'evoluzione e lo sviluppo personale e spirituale dei suoi dipendenti. L'azienda fornisce ai dipendenti servizi di perfezionamento attivo, perfezionamento e programmi di formazione al fine di migliorare le conoscenze, le abilità e le competenze. L'azienda offre ai dipendenti il tempo libero dal lavoro per motivi di sviluppo professionale.	Interno / Dati amministrativi
	Motivazione / incentivo dei dipendenti ⁴⁴	Elenco di incentivi monetari / di servizi / materiali	Interno / Dati amministrativi

CAPITALE UMANO/ORGANIZZATIVO: M

KPI		MEASURE / DESCRIPTION	SOURCE
SUB-KPI	VARIABLE		
PRODUTTIVITÀ	Aumento dello stress e del burnout ⁴⁵	Riduzione del costo dei premi dell'assicurazione sanitaria - Costo della produttività ridotta - Costo delle indicazioni mediche dirette	Interno/Dati amministrativi
	Difficoltà cognitive come stare sveglio, mancanza di concentrazione e scarsa vigilanza(*) ⁴⁶	Riduzione del costo del costo della produttività ridotta	Interno/Dati amministrativi
	Assenteismo ⁴⁷	Riduzione del costo dell'assenteismo Massima disponibilità di manodopera	Interno/Dati amministrativi
	Livelli ridotti di salute generale ed energia ⁴⁸	Riduzione del costo dei premi dell'assicurazione sanitaria - Costo della produttività ridotta - Costo delle indicazioni mediche dirette	Interno/Dati amministrativi
IPOTESI / DOMANDE <i>Domande di base a cui un'azienda deve rispondere:</i> • Quali sono le competenze di cui abbiamo bisogno nella nostra organizzazione per guidare il successo? • Quali sono le altre qualità e caratteristiche dei dipendenti che si comportano bene in posizioni di leadership o altri ruoli chiave? • Quanto bene stiamo facendo nel creare una cultura che motiva e coinvolge i nostri dipendenti? • Quanto sono efficaci i nostri leader e dirigenti nello sviluppo delle nostre persone e della nostra prossima generazione di leader? • Quanto sono efficaci i nostri programmi di sviluppo della leadership e altri programmi di formazione per i dipendenti nello sviluppo delle nostre competenze necessarie? Qual è il nostro ROI sulla formazione? • Quanto bene i nostri dipendenti lavorano insieme per attuare le nostre strategie di crescita e innovazione? • In che misura stiamo mantenendo il talento nella nostra organizzazione? • Quanto siamo riusciti a sviluppare le nostre nuove competenze in X? • In che misura stiamo continuando ad attirare le persone giuste? • Quanto stiamo promuovendo una cultura dell'innovazione e del miglioramento continuo? • In che misura le persone si sentono appassionate nel lavorare per la nostra organizzazione? • Quanto è motivata la nostra forza lavoro?			

CAPITALE RELAZIONALE: M

RELAZIONI TRA E CON I DIPENDENTI	Fiducia ⁴⁹	Livello di fiducia nei confronti del management/colleghi/supervisor	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Reciprocità e cooperazione ⁵⁰	Livello di fiducia nei confronti del management/colleghi/supervisor	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Motivazione Intrinseca ⁵¹	Motivazioni, separate da quelle economiche, che motivano il lavoratore a impegnarsi nel lavoro	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Benessere soggettivo e soddisfazione ⁵²	Grado di soddisfazione per il lavoro / ambiente di lavoro / supervisore / management Media della soddisfazione per i seguenti aspetti del lavoro svolto (scala da 0 a 10): guadagno, numero di ore lavorate, tipo di orario, relazioni di lavoro, stabilità del posto, distanza casa-lavoro, interesse per il lavoro	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Coinvolgimento ⁵³	Mira a misurare i livelli di impegno e coinvolgimento per ogni individuo a tutti i livelli in tutta l'azienda. Il punteggio complessivo di coinvolgimento riflette le attitudini e le opinioni dei dipendenti e delle misure, in una scala da 1 a 5, i loro sentimenti sul lavorare per l'azienda.	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Processi di scambio sociale derivanti dalle percezioni del supporto organizzativo ⁵⁴	Mira a misurare il supporto manageriale e dei collaboratori in materia di responsabilità familiari dei dipendenti.	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Lealtà / Legittimità organizzativa ⁵⁵		Interno / Questionario rivolto al dipendente

Note Appendice 2 - Variabili dipendenti

¹⁹ Yamamoto & Matsura (2012), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Perrini, Russo, Tencati & Vurro (2011), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012).

²⁰ Chih, Shen and Kang (2008), Fernandez (2002).

²¹ Guenster et al. (2011).

²² Becchetti & al (2008), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Perrini, Russo, Tencati & Vurro (2011), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012), Kang, Lee and Huh (2010), Wu and Shen (2013), Khan, F., Rahman, M. M., Ullah, W. M. and Tanu, T. M. (2016), Blazovich & al (2013)

²³ Blazovich & Smith (2011), Blazovich & al (2013).

²⁴ Yamamoto & Matsuura (2012), Meyer et al. (2001), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Perrini, Russo, Tencati & Vurro (2011), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012).

²⁵ Becchetti & al (2008), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Perrini, Russo, Tencati & Vurro (2011), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012), Kang, Lee and Huh (2010), Wu and Shen (2013), Khan, F., Rahman, M. M., Ullah, W. M. and Tanu, T. M. (2016), Blazovich & al (2013).

²⁶ Becchetti & al (2008), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Perrini, Russo, Tencati & Vurro (2011), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012), Kang, Lee and Huh (2010), Wu and Shen (2013), Khan, F., Rahman, M. M., Ullah, W. M. and Tanu, T. M. (2016).

²⁷ Becchetti & al (2008), Margolis and Walsh (2003), Orlitzky et al. (2003), Rettab et al. (2009), Lin et al. (2009) and Sun (2012), Blazovich & al (2013).

²⁸ Blazovich & al (2013).

²⁹ *Ibidem*.

³⁰ Grice and Ingram (2001), Altman (2000), Blazovich & al (2013).

³¹ Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007.

³² *Ibidem*.

³³ *Ibidem*.

³⁴ *Ibidem*.

³⁵ *Ibidem*.

³⁶ *Ibidem*.

³⁷ Osoian et al. (2009); Bloom et al. (2011); Konrad & Managel (2000); Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007; Chincilla and Leon (2011).

³⁸ Allen, 2001, Baughman, DiNardi, and Holtz-Eakin 2003; Bloom et al. (2011); Osoian et al. (2009); Chiu & Ng, 1999; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999; Wood & de Menezes, 2008.

³⁹ Way, 2002; Appelbaum, Bailey, Berg, & Kalleberg, 2000; Sun, Aryee, & Law, 2007.

⁴⁰ Rothwell & Sullivan (1995) e Buckley & Caple (2004).

⁴¹ *Ibidem*.

⁴² *Ibidem*.

⁴³ *Ibidem*.

- ⁴⁴ Chinchilla & Leon (2011).
- ⁴⁵ Anderson et al. (2002); Kinnunen & Mauno (1998); Meyer, Mukerjee & Sestero (2001).
- ⁴⁶ MacEwen & Barling, 1994.
- ⁴⁷ Osoian et al. (2009).
- ⁴⁸ Frone, Russell, & Barnes, 1996.
- ⁴⁹ Lipparini (2002), Anklam (2003), (Vicari, 1995; Ghoshal, Bartlett, 1997; Pozza, 1999; Vicari et al., 2000; Lev, 2001; Castaldo, 2002).
- ⁵⁰ Lipparini (2002), Anklam (2003).
- ⁵¹ Li-Yun (2007), P. Donati (2002,2003).
- ⁵² OECD (2015, on going), ISTAT/BES (2016,2017).
- ⁵³ Holmes et al. (2002); Koblas (2007); Grover & Crooker (1995); Lockwood (2003), Sanchez, Jimenez, Carnicer, & Perez (2007). Relazione positiva tra questi due fattori in termini di ROE, ROI e market share (Huselid, 1995; Schuler & Jackson, 1987; Hill & Rothaermel, 2003).
- ⁵⁴ Dikkers et al, 2007; Allen, 2001; Apgar, 1998; Shepard, Clifton, & Kruse, 1996.
- ⁵⁵ Coda (1981), (Grover & Crooker, 1995; Lockwood, 2003).

Bibliografia

Adema, W., & Whiteford, P.

2007 *Babies and bosses: reconciling work and family life: A synthesis of findings for OECD countries*, Paris, Publications OECD.

DeAnne, A., Hoteit, L., Rupp, C. and Sabbagh, K.

2012 *Empowering the Third Billion: Women and the World of Work in 2012*, New York, Booze & Company Inc.

Ahn, N.

2005 *Factors Affecting Life Satisfaction among Spanish Workers: Relative Importance of Wage and Others Factors*, Documento de trabajo 17, Madrid, FEDEA.

Alesina, A. and Giuliano, P.

2010 *The Power of the Family*, «Journal of Economic Growth» 15 (2), pp. 93-125.

Alesina, A. and Giuliano, P.

2014 *Family Ties* in P. Aghion and S. Durlauf (eds.), *Handbook of Economic Growth*, Vol. 2A, Amsterdam, North Holland, pp. 177-215.

Alesina, A., Algan, Y., Cahuc, P. and Giuliano, P.

2015 *Family values and the regulation of labor*, «Journal of European Economic Association» 13(4), pp. 599-630.

Allen, T. D.

2001 *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*, «Journal of Vocational Behavior», 58 (3), pp. 414-435.

Allen, Tammy D., et al.

2000 *Consequences associated with work-to-family conflict: a review*

and agenda for future research, «Journal of occupational health psychology» 5 (2), pp 278-308.

Almlund, M., Duckworth, A.L., Heckman, J.J. and Kautz, T.D.

2011 *Personality psychology and economics*, National Bureau of Economic Research, Amsterdam, Elsevier.

Altman, E. I.

2000 *Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z-score and Zeta models*, Working Paper, New York, New York University Salomon Center.

Anklam, P.

2002 *Knowledge management: the collaboration thread*, «Bulletin of the American Society for Information Science and Technology» 28(6), pp. 8-11.

Anklam, P.

2003 *KM and the social network*, «Knowledge Management Magazine», pp. 24-28.

Arthur, M.

2003 *Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective*, «Academy of Management Journal» 46 (4), pp. 497-505.

Arthur, M. and Alison Cook.

2004 *Taking stock of work-family initiatives: How announcements of "family-friendly" human resource decisions affect shareholder value*, «Industrial & Labor Relations Review» 57 (4), pp. 599-613.

Aryee, S. Chu, C.W.L. Kim, T-Y, Ryu, S.

2013 *Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms*, «Journal of Management» 39(3), pp. 792-813.

Baruch, Y.,

2000 *Teleworking: Benefits and Managers*, «New Technology Work and Employment», 15 (1), pp. 34-48.

Barney, J. B.

1986 *Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy*, «Management science», 32(10), pp. 1231-1241.

Barney, J. B., & Hansen, M. H.

1994 *Trustworthiness as a source of competitive advantage*, «Strategic Management Journal», 15, pp. 175-190.

Barnett, Rosalind C., and Karen C. Gareis.

2006 *Role theory perspectives on work and family. The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 209-221.

Baughman, R., DiNardi, D. and Holtz-Eakin, D.

2003 *Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits*, «International Journal of Manpower», 24(3), pp. 247-259.

Becchetti, L., Di Giacomo, S. and Pinnacchio, D.

2008 *Corporate social responsibility and corporate performance: evidence from a panel of US listed companies*, «Applied Economics» 40 (5), pp. 541-567.

Behson, S.J.

2005 *The relative contribution of formal and informal organizational work-family support*, «Journal of Vocational Behaviour», 6, pp. 487-500.

Blazovich, J., Smith, K. and Smith, M.

2013 *An examination of financial performance and risk of environmentally friendly 'green' companies*, «Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues», 16 (1), pp. 121-134.

Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J.

2011 *Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?*, «Strategic Management Journal», 32 (4), pp. 343-367.

Bloom, D., Canning, D. and Sevilla, J.

2003 *The demographic dividend: A new perspective on the economic consequences of population change*, Santa Monica (CA), Rand Corporation.

Borgatti, S. P., and Molina, J.-L.

2005 *Toward ethical guidelines for network research in organizations*, «Social Networks» 27 (2), pp. 107-117.

Borgatti, S. P., Brass, D. J. and Halgin, Daniel S.

2014 *Social network research: Confusions, criticisms, and controversies*, «Research in the Sociology of Organizations» 40, pp. 1-29.

Breaugh, J.A. Frye, N.K.

2007 *An examination of the antecedents and consequences of the use of family-friendly benefits*, «Journal of Managerial Issues» XIX(1), pp. 35-52.

Breaugh, J.A. Frye, N.K.

2008 *Work-family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family supportive supervisors*, «Journal of Business Psychology» 22, pp. 345-353.

Bruni, L., & Zamagni, S.

2004 *Economia civile. Efficienza, equità, felicità pubblica*, Bologna, Il Mulino.

Carneiro, P., Loken K. V. and Salvanes, K.G.

2011 *A Flying Start? Maternity Leave Benefits and Long Run Outcomes of Children*, Institute for the Study of Labor (IZA) Discussion Paper 5793.

Castaldo, S.

2002 *Fiducia e relazioni di mercato*, Bologna, Il Mulino.

Chen, Z., Powell, Gary N. and Greenhaus, Jeffrey H.

2009 *Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach*, «Journal of Vocational Behavior» 74 (1), pp. 82-93.

Chinchilla Albiol, N., & León Llorente, C.

2011 *Diez años de conciliación en España (1999-2009)*, Madrid, Editorial Grupo 5.

Coff, R.

1997 *Human Assets and Management Dilemmas: Coping with Hazards on the Road to Resource-based Theory*, «Academy of Management Review», 22 (2), pp. 374-402.

Corneo, G.

2013 *Work norms, social insurance and the allocation of talent*, «Journal of Public Economics» 107, pp. 79-92.

Cross, R.

2004 *The Hidden Power of Social Networks: Understanding How Work Gets Really Done in an Organization*, Boston, Harvard Business School Press.

Cross, R., Cummings, J.N.

2004 *Tie and network correlates of individual performance in knowledge intensive work*, «Academy of Management Journal» 47, pp. 928-937.

Cross, R., Thomas, R.J.

2008 *How top talent uses networks and where rising stars get trapped*, «Organizational Dynamics» 37(2), pp. 165-180.

Daverth, G.

2011 *Revisioning theoretical perspectives in work-life balance*, San Antonio, Tx, Academy of Management.

Davies A., Fidler D., Gorb M.

2011 *Future Work Skills 2010*, Palo Alto (CA), Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute.

de Sivatte, I. Guadamillas, F.

2012 *The measurement of work-family culture in Spain and some applications to other economies*, «International Journal of Human Resource Management» 23(9), pp. 1930-1949.

Devi, C., y Rani, S.

2013 *The concept of conflict and balance: Relationship between Work-life Conflict and Work-life balance*, Dubai, International Conference on Technology and business management.

Dex, S., & Smith, C.

2002 *The nature and pattern of family-friendly employment policies in Britain*, Bristol (UK), The Policy Press.

Dijkers, J.S.E. Geurts, S.A.E. Den Dulk, L. Peper, B. Taris, T.W. Kompier, M.A.J.

2007 *Dimensions of work-home culture and their relations with the use of work-home arrangements and work-home interaction*, «Work and Stress» 21(2), pp. 155-172.

Donati, P.

2003 *Introduzione alla sociologia relazionale*, Milano, Franco Angeli.

Drew, E., et al.

2003 *Off the treadmill: Achieving work/life balance*, Dublin, National Framework Committee for Family Friendly Policies.

Durand, M.

2015 *The OECD Better Life Initiative: How's Life? and the Measurement of Well-Being*, «Review of Income and Wealth» 61 (1), pp. 4-17.

Dyer, J. H., & Singh, H.

1998 *The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*, «Academy of management review», 23(4), pp. 660-679.

Elborgh-Woytek, K., Newiak, M. Kochhar, K. Fabrizio, S., Kpodar, K., Wingender, P., Clements, B. and Schwartz, G.

2013 *Women, Work and the Economy: Macroeconomic Gains from Gender Equity*. International Monetary Fund (IMF) Staff Discussion Note. (<https://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2013/sdn1310.pdf>).

Gabarro, J. J.

1978 *The development of trust, influence, and expectations*. In A. G. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 290-303.

Choshal S., Bartlett C.A.,

1997 *The Individualized Corporation: A Fundamentally New Approach to Management*, New York, Harper Business.

Cómez, S., & Martí, C.

2004 *La incorporación de la mujer al mercado laboral: implicaciones personales, familiares, personales, y profesionales, y medidas estructurales de conciliación trabajo-familia*, Documento de Investigación No. 557, Barcelona, IESE.

Goldman Sachs

2007 *Gender Inequality, Growth and Global Ageing*, New York, Goldman Sachs Economic Research Global Economics Paper.

Goodstein, J. D.

1994 *Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues*, «The Academy of Management Journal», 37 (2), pp. 350-382.

Grady, G., McCarthy, A., Darcy, C., & Kirrane, M.
2008 *Work-life Balance: policies and initiatives in Irish Organisations*, Cork, Oak Tree Press.

Gray, H.
2001 *Family-Friendly Working: What a Performance! An Analysis of the Relationship between the Availability of Family-Friendly Policies and Establishment Performance*, Centre for Economic Performance, London, London School of Economics and Political Science.

Granovetter, M. S.
1985 *Economic action and social structure: The problem of embeddedness*, «American Journal of Sociology», 91, pp. 481-510.

Greenhaus, J.H., and Parasuraman, S.
1999 *Research on work, family, and gender: Current status and future directions*, G. N. Powell (Ed.), *Handbook of gender and work*, Sage Publications, Inc.: Thousand Oaks, CA, US, pp. 391-412.

Greenhaus J.H. and Powell G.N.
2003 *When work and family collide: Deciding between competing role demands*, «Organizational Behavior and Human Decision Processes» 90(2), pp. 291-303.

Greenhaus J.H. and Powell G.N.
2012 *The family-relatedness of work decisions: A framework and agenda for theory and research*, «Journal of Vocational Behavior» 80(2), pp. 246-255.

Grice, J.S. and Ingram, R.W.
2001 *Tests of the generalizability of Altman's bankruptcy prediction model*, «Journal of Business Research», 54, pp. 53-61.

Grover, S., & Crooker, K.
1995 *Who appreciates family-responsive human resource policies: the*

impact of family-friendly on the organizational attachment of parents and non-parents, «Personnel Psychology», 48 (2), pp. 271-288.

Gulati, R.

1995 *Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances*, «Academy of Management Journal», 38, pp. 85-112.

Hammer, L. B., et al.

2011 *Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors*, «Journal of Applied Psychology» 96(1), pp. 134-150.

Hammer L.B., Kossek E.E., Yragui N.L., et al.

2009 *Development and validation of a multidimensional measure of Family Supportive Supervisor Behaviors (FSSB)*, «Journal of Management» 35(4), pp. 837-856.

Hegtvedt, K. A., et al.

2002 *Reactions to injustice: Factors affecting workers' resentment toward family-friendly policies*, «Social Psychology Quarterly» 65(4), pp. 386-400.

Holmes, S., and Moir, L.

2007 *Developing a conceptual framework to identify corporate innovations through engagement with non-profit stakeholders*, «Corporate Governance: The international journal of business in society» 7 (4), pp. 414-422.

Hudson.

2005 *The Case for work-life balance: closing the gap between policy and practice*, Sydney.

del Carmen Huerta, M., et al. F.

2013 *Fathers' leave, fathers' involvement and child development: Are they related? Evidence from four OECD countries*, No. 140, Paris, OECD Publishing.

Huselid, M.A.

1995 *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance*, «Academy of Management Journal», 38 (3), pp. 635-672.

Jenkins, H.

2004 *A critique of conventional CSR theory: an SME perspective*, «Journal of General Management», 29(4), pp. 37-57.

Jenkins, H.

2006 *Small Business Champions for Corporate Social Responsibility*, «Journal of Business Ethics», 67, pp. 241-256 .

Kalliath, T., & Brough, P.

2008 *Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct*, «Journal of Management Organization» 14 (3), pp. 323-327.

Klöpping, L.

2011 *Work-life balance*, Munich, GRIN Verlag.

Klobas, J.

2007 *Oltre Wikipedia. I Wiki per la collaborazione e l'informazione*, Milano, Sperling & Kupfer.

Konrad, A., & Managel, R.

2000 *The impact of work-life programs on firm productivity*, «Strategic Management Journal», 21 (12), pp. 1225-1237.

Kossek, E. E., et al.

1998 *Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research*, «Journal of applied psychology» 83 (2), pp. 139-149.

Kossek, E. E., et al.

2010 *Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream*, «Human Relations» 63(1), pp. 3-19.

Koubova, V., & Buchko, A.

2013 *Life-work balance*, «Management Research Review», 36 (7), pp. 700-719.

Krackhardt, D.

1992 *The strength of strong ties: The importance of philos in organizations*. In N. Nohria & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*, Boston, Harvard Business School Press, pp. 216-239.

Lensenn G., Perrini F., Tencati A., Lcay P.,

2007 *"Guest Editorial", Corporate Governance*, «The International Journal of Business in Society», 7 (4), 2007, pp. 344-354.

Lev, B.

2000 *Intangibles: Management, measurement, and reporting*, Washington (DC), Brookings Institution Press.

Lewis, S.

1997 *'Family friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins?*, «Gender, Work and Organization» 4(1), pp. 13-23.

Lewis, S.

2001 *Restructuring workplace cultures: the ultimate work-family challenge?*, «Women in Management Review» 16(1), pp. 21-29.

Lin, C., Yang, H., Liou, D.,

2009 *The impact of corporate social responsibility on financial performance: evidence from business in Taiwan*, «Technology in Society» 31 (1), pp. 56-63.

- Lipparini A.,
2002 *La gestione strategica del capitale intellettuale e del capitale sociale*, Bologna, Il Mulino.
- List, J. A., et al.
2008 *Informed consent in social science*, «Science», 322 (5902), p. 672.
- List, J. A., et al.
2009 *The irb is key in field experiments*, «Science», 323 (5915), pp. 713-714.
- Lockwood, N. R.
2003 *Work-Life Balance: Challenges and Solutions*, «HR Magazine» 48 (6), p. S1.
- Lupu, I., Spence, C. and Empson, L.
2017 *When the past comes back to haunt you: The enduring influence of upbringing on the work-family decisions of professional parents*, «Human Relations», 71, pp. 155-171.
- Mañas Alcón, E., & Garrido Yserte, R.
2007 *Políticas de conciliación en las firms. Un análisis del caso español*, Madrid, Fundación EOI.
- Margolis, J., Walsh, J.,
2003 *Misery loves companies: rethinking social initiatives by business*, «Administrative Science Quarterly» 48(2), pp. 268-305.
- Mauno, S. Kinnunen, U. Piitulainen, S.
2005 *Work-family culture in four organizations in Finland*, «Community, Work and Family» 8(2), pp. 115-140.
- McCarthy, A., Darcy, C., & Grady, G.
2010 *Work-life balance policy and practice: Understanding line managers*

attitudes and behaviors, «Human Resource Management Review», 20 (2), pp. 158-167.

McCarthy, A., et al.

2012 *Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organisational support*, «International Journal of Human Resource Management» 24(6), pp. 1257-1276.

McDonald, P., et al.

2005 *Organisation work-life culture: Five dimensions proposed*, «Women in Management Review» 20(1), pp. 37-55.

McPherson, Meryl

2007 *Work-life balance, employee engagement and discretionary effort*, Auckland, Equal Employment Opportunities Trust, p. 26.

Meyer, C., Mukerjee, S., & Sestero, A.

2001 *Work-Family Benefits: Which Ones Maximize Profits?*, «Journal of Managerial Issues», 1, pp. 28-44.

Moran, P., & Ghoshal, S.

1996 *Value creation by firms*, «Academy of Management Best Paper Proceedings» 1, pp. 41-45.

Nelson, R.

1989 *The strength of strong ties: Social networks and intergroup conflict in organizations*, «Academy of Management Journal», 32, pp. 377-401.

OECD

2015 *How's Life? 2015: Measuring Well-being*, Paris, OECD Publishing, DOI: http://dx.doi.org/10.1787/how_life-2015-en.

Ollier-Malaterre, A.

2010 *Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/or-*

ganization relationship, «Human Relations» 63(1), pp. 41-62.

Orlitzky, M., Schmidt, F.L., Rynes, S.L.,

2003 *Corporate social and financial performance: a metaanalysis*, «Organization Studies» 24 (3), pp. 403-441.

Osoian, C., Lazar, L., & Ratiu, P.

2009 *The benefits of implementing and supporting work-life balance policies in organizations*, Babe-Bolyai University, Cluj-Napoca. Rumania.

Peloza, J.

2009 *The Challenge of Measuring Financial Impacts From Investments in Corporate Social Performance*, «Journal of Management», 35 (6), pp. 1518-1541.

Perrini F.

2013 *Management. Economia e gestione delle imprese*, Milano, Egea.

Perrini, F., and Clodia V.

2010 *Corporate sustainability, intangible assets accumulation and competitive advantage*, «Symphonia» 2 (2010).

Perry-Smith, J., & Blum, T.

2010 *Work-Family Human Resource Bundles and Perceived Organizational Performance*, «Academy of Management Journal», 43 (6), pp. 1107-1117.

Pfeffer, J.

1996 *When it comes to "best practices"-Why do smart organizations occasionally do dumb things?*, «Organizational Dynamics», 25 (1), pp. 33-44.

Porter, M. E.

1980 *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New York, Free Press.

Pozza, L.

1999 *Le risorse immateriali. Profili di rilievo nelle determinazioni quantitative d'azienda*, Milano, Egea.

Prasad, V.

2012 *Work-Life Balance among Human Resources, Emerging Trends in select corporate Businesses in India and Abroad. A study*, «International Journal of Research in Commerce and Management» 3(2), pp. 51-60.

Prerna.

2012 *Work-Life Balance In Corporate Sector*, «International Journal of Marketing and Technology», 1, pp. 136-147.

Radcliffe L.S. and Cassell C.

2014 *Resolving couples' work-family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework*, «Human Relations» 67(7), pp. 793-819.

Rettab, B., Brik, A., Mellahi, K.

2009 *A study of management perceptions of the impact of corporate social responsibility on organisational performance in emerging economies: the case of Dubai*, «Journal of Business Ethics» 89 (3), pp. 371-390.

Ruppanner, L.

2013 *Conflict Between Work and Family: An Investigation of Four Policy Measures*, «Social Indicators Research», 106 (1), pp. 327-347.

Schumpeter, J. A.

1934 *The theory of economic development*, Cambridge (MA), Harvard University Press.

Spence, L.J.

1999 *Does Size Matter: The State of the Art in Small Business Ethics*, «Business Ethics: A European Review», 8(3), pp. 163-174.

Spence, L.J. and Rutherford, R.

2000 *Social Responsibility, Profit Maximisation and the Small Firm Owner Manager*, «Journal of Small Business and Enterprise Development» 8(2), pp. 126-139.

Sun, L.

2012 *Further evidence on the association between corporate social responsibility and financial performance*, «International Journal of Law and Management» 54 (6), pp. 472-484.

Susaeta, L., Pin, J.R., Idrovo, S., Espejo, A., Belizon, M., Gallifa, A., Aguirre, M., & Avila Pedrozo, E.

2011 *Generation or culture? Work attitude drivers: An analysis in Latin America and Iberian countries*. Barcellona, IESE.

Tang, Y., & Chang, C.

2010 *Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity*, «African Journal of Business Management», 6, pp. 869-881.

Thiede, T. and D. Ganster

1995 *Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective*, «Journal of Applied Psychology» 80(1), pp. 6-15.

Thompson C.A., Beauvais L.L. and Lyness K.S.

1999 *When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict*, «Journal of Vocational Behavior» 54(3): pp. 392-415.

Tencati, A., & Zsolnai, L.

2009 *The collaborative enterprise*, «Journal of Business Ethics», 85(3), pp. 367-376.

Tilley, F.

2000 *Small Firm Environmental Ethics: How Deep Do They Go?*, «Business

Ethics: A European Review», 9(1), pp. 31-41.

Uzzi, B.

1996 *The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect*, «American Sociological Review», 61, pp. 674-698.

UK National Career Centre website

What are the 'soft skills' employers want?, www.nationalcareersservice.direct.gov.uk.

Vicari S. (a cura di)

1995 *Brand Equity. Il potenziale generativo della fiducia*, Milano, EGEA.

Vicari S., Bertogli G., Busacca B.

2000 *Il valore delle relazioni di mercato. Nuove prospettive nell'analisi delle performance aziendali*, «Finanza Marketing e Produzione», 18 (3), pp. 7-54.

Vyakarnam, S. B., Myers, A. and Burnett, D.

1997 *Towards an Understanding of Ethical Behaviour in Small Firms*, «Journal of Business Ethics» 16(5), pp. 1625-1636.

Yamamoto, I., & Matura, T.

2012 *Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data*, Japan, The Research Institute of Economy, Trade and Industry.

Young, M. B.

1999 *Work-family backlash: Begging the question, what's fair?*, «Annals of the American Academy of Political and Social Science» 562, pp. 32-46.

Note sugli autori

Giacomo Vigorelli

Si laurea in Ingegneria Gestionale nel 2005 al Politecnico di Milano con un diploma speciale in Innovation management dell'Alta Scuola Politecnica. Dopo alcune esperienze di lavoro in Svezia, Gran Bretagna e Italia, nel 2008 entra in Fiat, dividendosi tra Italia e Polonia. Tra il 2010 e il 2016 lavora in Boston Consulting Group, dove diviene Project leader maturando esperienze in Asia, Medio Oriente e Stati Uniti oltre che in Europa. Nel 2012 consegue un MBA all'INSEAD tra la Francia e Singapore. Dal 2017 lavora in Olanda, dove è Group Strategy Director, M&A and Partnership in Royal Philips. Ama viaggiare e conoscere nuove culture ed è appassionato di alpinismo, specie di arrampicata su roccia e ghiaccio. È membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Marco Vigorelli per la quale si occupa del coordinamento scientifico delle attività di ricerca.

Francesca Lipari

Studia la co-evoluzione di norme sociali, processi decisionali e istituzioni economiche. È ricercatrice presso l'Università Lumsa di Roma e presto si trasferirà all'Università Carlos III di Madrid per proseguire la sua attività di ricerca nell'ambito della

borsa di studio TALENTO concessa dal Comune di Madrid. È anche tutor didattico del Master of Science in Management of Sustainable Development Goals presso l'Università Lumsa di Roma. Ha ottenuto il dottorato in Economia, Teoria e Istituzioni presso l'Università di Roma Tor Vergata, svolto per la maggior parte del tempo presso l'Università della Pennsylvania, negli Stati Uniti. Per la Fondazione Marco Vigorelli, studia gli effetti delle politiche di conciliazione lavoro-famiglia sulla produttività del dipendente, sull'organizzazione aziendale e per la società.





Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*

Supplemento speciale

3

Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia

Corporate family responsibility: un approccio relazionale

www.marcovigorelli.org



novembre 2019

Fondazione Marco Vigorelli

Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano

C.F. 97350310153

info@marcovigorelli.org

ISBN 978-88-943561-3-7



9 788894 356137



Con questo numero vogliamo condividere il lavoro fatto fino ad oggi, consapevoli che per costruire una società basata sul valore della persona, è necessaria una collaborazione stretta tra mondo aziendale, accademico e istituzionale. Speriamo che questo nostro contributo possa offrire spunti per ulteriori sviluppi pratici nel favorire quella dualità (cioè sinergia), e non conflitto, tra successo professionale e successo familiare.

"Quaderni FMV *Corporate Family Responsibility*" è la collana di pubblicazioni monotematiche, realizzate dalla Fondazione Marco Vigorelli, che approfondiscono i diversi ambiti della corporate family responsibility, raccogliendo il know-how di FMV e le riflessioni dei principali esperti di settore. I quaderni analizzano le crisi e gli sviluppi, i mutamenti e le trasformazioni della società contemporanea e il loro impatto diversificato sulla conciliazione famiglia-lavoro tenendo conto dei soggetti e delle relazioni che ne sono responsabili.

La riflessione critica e documentata sui temi e sulle esperienze di volta in volta presentati offre una riflessione costante e approfondita con un linguaggio aperto e di contaminazione tra le diverse prospettive.

Gli obiettivi sono: comunicare le attività di ricerca, micro e macro; rendere disponibili gratuitamente contenuti scientifici; promuovere e approfondire collaborazioni accademico-aziendali; posizionarsi come ponte tra Università e Azienda. Il piano editoriale prevede un approccio multidisciplinare (economico, giuridico, sociale, psicologico).

