

Supplemento speciale

3

Valutazione delle Best Practices
di conciliazione lavoro famiglia

Corporate family responsibility: un approccio relazionale

a cura di
Giacomo Vigorelli

con il contributo di
Francesca Lipari

*a Marco Vigorelli
che aveva questa ricerca nel cuore
e a cui affidiamo le tappe e i percorsi futuri
della Fondazione che porta il suo nome*

Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

Supplemento speciale

3

Valutazione delle Best Practices
di conciliazione lavoro famiglia

***Corporate family responsibility:* un approccio relazionale**

a cura di

Giacomo Vigorelli

con il contributo di

Francesca Lipari

fondazione *fm* *marcovigorelli*



Quaderni *fm*
Corporate Family Responsibility

Supplemento speciale

3

Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia

Corporate family responsibility: un approccio relazionale

Rivista semestrale della Fondazione Marco Vigorelli
Registrazione al Tribunale di Milano n. 244 del 4 ottobre 2018

© Fondazione Marco Vigorelli, 2019
ISBN 978-88-943561-3-7

direttore responsabile
Sonia Vazzano

direttore di collana
Isabella Crespi (Università di Macerata)

comitato di redazione
Salvatore Perdichizzi, Gianpaolo Tomaselli

comitato scientifico
Maria Novella Bugetti (Università degli Studi di Milano)
Vittorio Coda (SDA Bocconi)
Guglielmo Faldetta (Università degli Studi di Enna "Kore")
Lucio Fumagalli (4Changing e Baicr)
Franca Maino (Università degli Studi di Milano e Percorsi di secondo welfare)
Annamaria Minetti (Fiat e Federmanager)
Simona Sandrini (Università Cattolica del Sacro Cuore)
Laura Tucci (HR Manager in Gruppo multinazionale)
Giacomo Vigorelli (Philips)

Introduzione

«È che i soldi, da soli, non fanno niente...»

Giacomo Vigorelli

7

Corporate family responsibility: un approccio relazionale

Francesca Lipari

13

Appendice 1 - Indicatori

58

Appendice 2 - Variabili dipendenti

82

Bibliografia

92

Note sugli autori

109

giacomovigorelli@hotmail.com



Introduzione

«È che i soldi, da soli, non fanno niente...»

Giacomo Vigorelli

Vorrei iniziare l'introduzione di questo numero speciale con una frase a me cara di mio padre:

«Io mi diverto molto a dire che se metto su un tavolo un mucchio di soldi e ci passo dieci mesi dopo, al massimo trovo ancora quei soldi, se non sono già marciti perché ci è piovuto sopra. Invece se metto quattro lire su un tavolo e quattro persone intorno, dopo dieci mesi probabilmente ne trovo molte di più di quei soldi. Cos'è la differenza? È che i soldi, da soli, non fanno niente, sono le persone quello che fanno. E chi fa crescere la persona? Beh, mi sembra che la persona nasce in famiglia e cresce in famiglia, quindi è importantissimo ricordare che la chiave, anche del processo produttivo, è la famiglia, e quindi non può esserci conflitto o dualismo, ma ci vuole dualità».

Questo argomentava con passione in un convegno più di 20 anni fa, Marco Vigorelli e queste parole riassumono magistralmente come nasce e perché questo progetto di ricerca.

Circa 5 anni fa infatti, iniziammo a valutare la possibilità di intraprendere un percorso di ricerca multi-disciplinare all'interno delle attività della fondazione intitolata a suo nome. Ci piaceva infatti ricordare il suo pensiero economico e assicurarci che i suoi valori continuassero a generare frutti a beneficio della società. In particolare, a partire dalla sua visione aziendale fondata sul valore della persona come centro del processo produttivo (qualunque esso sia).

Ci rendemmo conto però che per avere un impatto rilevante nella società era necessario parlare direttamente agli imprenditori e investitori e convincerli del reale valore economico di mettere la persona, e con essa l'insieme di relazioni più importanti per essa quali quelle familiari, al centro delle politiche organizzative.

Abbiamo così iniziato un progetto, a posteriori forse molto ambizioso, con l'obiettivo di dimostrare come e in quali ambiti gli investimenti in supporto alla famiglia del lavoratore/dipendente possano generare valore per tutti gli *stakeholder* aziendali (inclusi gli *shareholder*). Volevamo verificare se, come e a quali condizioni il supporto alla famiglia e al lavoratore siano un beneficio anche per l'impresa. Ci siamo chiesti: possiamo trovare abbastanza evidenze che elementi di successo finanziari e non potevano essere correlati alle politiche di supporto alla famiglia?

In linea di principio dovrebbe essere un esercizio tutto sommato semplice riassumibile in cinque passaggi: 1. misuri quanto le aziende supportano le famiglie dei dipendenti, 2. misuri quanto le aziende sono di successo secondo il modello di stakeholder value 3. trovi le aziende che sembrano avere correlazione positiva tra le due variabili, 4. studi in dettaglio cosa queste aziende fanno diversamente dalle altre 5. generalizzi e trovi lezioni applicabili universalmente...

Purtroppo ci siamo resi conto presto che anche solo riuscire a misurare il grado di supporto alla famiglia è qualcosa di non banale. Molta ricerca è focalizzata su temi più tradizionali (quali incentivi su *time / cash / care*) e non approfondisce il valore relazionale alla base del nostro pensiero originario, ovvero quello della persona al centro e persona come fascio di relazioni, di cui quelle familiari le più importanti.

Consapevoli di essere in un territorio parzialmente inesplorato, abbiamo deciso di focalizzarci sul primo punto: misurare in modo oggettivo, quantitativo, scientifico e possibilmente replicabile nel tempo quanto le aziende supportano la relazione del lavoratore/dipendente nei confronti della sua famiglia. Questo è, e sarà il centro della nostra ricerca e in questo investiamo le nostre risorse.

Attualmente abbiamo completato la fase di disegno di un modello di valutazione aziendale, un indice composto da 18 indicatori raggruppati in 5 dimensioni, che permetterebbe di valutare la performance aziendale in ambito di CFR secondo il concetto di valore relazionale.

Ci siamo basati sulla letteratura attualmente disponibile e a partire da questi contributi, riteniamo che il nostro modello possa offrire una valutazione bilanciata da utilizzare per una prima sperimentazione.

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.



f.lipari1@lumsa.it



Corporate family responsibility: **un approccio relazionale**

Francesca Lipari

1. Abstract

La narrazione tradizionale della *Corporate Family Responsibility* persegue l'integrazione tra lavoro e vita privata considerando principalmente gli obiettivi delle pari opportunità, le pratiche madri-friendly, la motivazione dei lavoratori, il benessere e la partecipazione. Negli ultimi anni, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è diventato uno dei principali temi a livello accademico, economico, politico e sociale (Gómez & Martí, 2004; Koubova & Buchko, 2013; McCarthy, Doray & Grady, 2010; Perdigão, 2011). Questo fenomeno emerge come una risposta a cambiamenti demografici, economici e culturali (Osoian Lazar & Ratiu, 2009), come la crescente integrazione delle donne sul posto di lavoro, il numero crescente di coppie che lavorano fuori casa, o la trasformazione

delle strutture familiari così come l'invecchiamento della popolazione, i progressi tecnologici, il declino del tasso di natalità e la necessità di migliorare la gestione del capitale umano. L'obiettivo principale è ridurre le disuguaglianze di genere e l'esclusione sociale e risolvere i costi di gestione inefficienti. Eppure, queste questioni rappresentano solo la punta dell'iceberg. Esse sono la conseguenza di una trasformazione più profonda della società e del settore produttivo: il lavoro può essere di ostacolo alla responsabilità assistenziale riducendo la possibilità di generare più forza lavoro, e la famiglia, se non adeguatamente supportata, può essere un ostacolo alla partecipazione femminile alla forza lavoro, riducendo le opportunità per la famiglia di produrre più capitale umano e sociale, nel tempo presente e futuro. Queste esternalità negative hanno un impatto più profondo. Ecco il motivo per cui sembra più opportuno parlare di famiglia considerando l'estensione nello spazio e nel tempo. Allo stesso modo, è in gioco la sostenibilità del lavoro, erodendo non solo il benessere, ma anche altri asset molto importanti per il funzionamento dell'organizzazione e soprattutto della società. Infatti, l'interdipendenza tra lavoro e famiglia è intrinseca e funzionale. Essa permea sia la struttura organizzativa formale che quella informale e deve essere riconosciuta e può essere utilizzata a vantaggio dell'organizzazione.

2. Stato dell'arte e approcci teorici

I cambiamenti sociali, economici e politici hanno

portato le imprese a un maggiore coinvolgimento nelle questioni legate al lavoro, alla famiglia e alla vita personale (Goodstein, 1994). L'esigenza di conciliare lavoro e vita privata nasce come risposta al conflitto lavoro-famiglia, che si verifica quando i requisiti del ruolo personale non corrispondono a quelli del ruolo produttivo e viceversa (Ruppanner, 2013). Questo conflitto influisce in vari modi sul rapporto tra i dipendenti e l'organizzazione. In ciò che segue il conflitto viene indagato secondo due approcci.

In *primo* luogo, il conflitto genera tensioni tra gli individui (Meyer, Mukerjee & Sestero, 2001) che sopportano un maggiore stress (Hudson, 2005), riducendo il loro livello di produttività e provocando un impatto negativo sulla performance organizzativa (Kalliath & Brough, 2008). In questo contesto, l'azienda dovrebbe adottare un approccio proattivo per implementare pratiche di vita lavorativa (Gómez & Marti, 2004), creando una struttura flessibile per intraprendere cambiamenti ambientali e contribuire ad aumentare la soddisfazione dei singoli (Ahn, 2005). Quindi, l'equilibrio tra lavoro e vita privata – come qualsiasi altra politica delle risorse umane – può essere vista come una sfida principale per i leader organizzativi, ma anche come fonte di vantaggio competitivo (Coff, 1997; Pfeffer, 1994). Per le aziende che si aspettano di attrarre e trattenere personale altamente motivato e impegnato (Huselid, 1995), l'equilibrio tra lavoro e vita privata può aiutare a mantenere i dipendenti abili nell'organizzazione (Konrad & Managel, 2000), ottenendo un maggiore ritorno sull'investimento (Yamamoto & Matsura, 2012). In *secondo* luogo, il conflitto riduce la legittimità e

il consenso dell'organizzazione ad operare (Coda, 1981) attraverso un indebolimento dei flussi di capitale sociale che lega prima i dipendenti al datore di lavoro e poi, in senso più ampio, lega tutti gli stakeholder all'organizzazione. Il capitale sociale, cioè l'insieme di relazioni attive tra individui che si ispirano a principi di fiducia, comprensione reciproca e valori di condivisione (Lipparini, 2002), è alla base del modello di business in modo tale da determinare il successo o il decadimento dell'organizzazione aziendale. Infatti, se consideriamo l'organizzazione come un modello di relazioni attraverso cui le persone, sotto la direzione dei manager, perseguono un obiettivo comune, tali relazioni esistono e sono potenziate se opera la fiducia reciproca. I flussi di capitale sociale esistono e sono alimentati osservando il rapporto instaurato tra le strutture formali e informali che compongono l'organizzazione. Secondo Anklam (2003) l'importanza delle relazioni nella struttura formale, ma superiore nella struttura informale, era legata a diversi vantaggi per l'organizzazione e i dipendenti. Ad esempio, le informazioni fluirebbero più facilmente in tutta l'organizzazione ogni volta che si fosse creato un percorso informale, con un impatto sostanziale su performance, apprendimento e innovazione (Cross e Thomas 2008; Cross 2004; Anklam 2002,2003; Cross and Cummings 2004). In seguito, le relazioni create avrebbero un impatto su altri beni importanti per l'impresa, come gli attivi immateriali. Scoprire e analizzare le relazioni nelle reti informali nascoste permette di identificare i fattori chiave che motivano i dipendenti che fanno la dif-

ferenza tra successo e fallimento. Se i precedenti studi sulle reti informali fossero utilizzati per obiettivi manageriali, come l'identificazione di futuri leader organizzativi e il miglioramento della collaborazione, sia internamente che esternamente, una maggiore comprensione di tale rete potrebbe essere utilizzata per riconoscere diversi tipi di innovazione, non solo organizzativa. Quindi, se l'obiettivo dell'organizzazione è quello di creare valore, un approccio positivo alla comprensione delle reti informali può essere la chiave per progettare e perseguire un processo di creazione sostenibile. Per operare in modo sostenibile l'organizzazione deve prestare attenzione, migliorare e consolidare le relazioni con i propri stakeholder, al fine di garantire la sostenibilità del rapporto stesso. In poche parole, valore sostenibile per una relazione sostenibile (Tencati, Zsolnai, 2008). Tuttavia, durante il compito di rafforzare tali relazioni, i manager devono sondare la dimensione molteplice dalla quale il capitale sociale esistente può essere sostenuto (cioè mantenere il livello del capitale sociale esistente), e nuove forme di esso possono essere raggiunte (cioè trarre vantaggio dalla rete di relazioni per coglierne nuove pieghe). I due approcci affrontano il conflitto in modo diverso. Come sceglierebbe il manager tra i due? Cerchiamo di scavare quella che è la logica alla base della scelta di uno di essi.

Indipendentemente dallo scopo organizzativo (ad esempio organizzazione aziendale, imprenditoria sociale, terzo settore e così via) un'azienda è considerata responsabile non solo per i suoi obiettivi finali, ma anche per il modo in cui persegue i suoi

obiettivi. Infatti, lo sfruttamento incontrollato del capitale umano (vale a dire, la scelta della governance di attenersi alla politica sostenibile), sotto varie forme, ridurrà la produttività dei dipendenti al di sotto del loro potenziale causando, dal punto di vista dell'organizzazione, inefficienze gestionali e produttive, e dal punto di vista dei dipendenti, forme di lavoro e qualità del lavoro insostenibili causeranno meno impegno, benessere e sviluppo umano. Pertanto, l'adozione di misure sull'uso sostenibile del capitale umano correggerà tali inefficienze e inconvenienti. Tuttavia, la logica che sottende la decisione di intraprendere un'azione è legata alla prospettiva attraverso la quale si guarda al capitale umano, e la prospettiva specifica avrà un impatto sull'efficacia della politica, laddove per efficacia si intende la capacità della politica di stimolare la motivazione dei dipendenti a rimanere impegnati con il proprio lavoro.

A tale proposito, il capitale umano può essere visto: i) come risorsa per la produzione; ii) come un insieme di singoli individui con le proprie esigenze; iii) come un'entità di un sistema più ampio, quello sociale, che considera i dipendenti e la miriade di relazioni che hanno dentro e fuori l'organizzazione. In particolare, se la prospettiva è basata sulle risorse, la società deve trovare il modo in cui l'esaurimento delle risorse diminuirà mantenendo un certo livello di produttività. Se il modo è, per esempio, lavoro più flessibile, allora, la società avrà bisogno di implementarlo e sarà utile per la produttività della società. Il lavoro flessibile è fondamentale per risolvere le inefficienze. Mentre, se la prospettiva è individuale, cioè

l'organizzazione si preoccupa del benessere dei propri dipendenti perché influisce sulla loro produttività, impegno e fiducia, allora l'implementazione della politica assume non solo un valore strumentale (più profitto e meno costi), ma anche un valore intrinseco per l'organizzazione stessa. Infine, se l'organizzazione assume una prospettiva di social-network (o relazionale), considererà se stessa e il capitale umano come entità in relazione tra esse e con il resto del mondo, che comprende altre persone, la famiglia, la società e l'ambiente naturale così come le generazioni future e il futuro dei lavoratori (l'intera rete di stakeholder). In questa prospettiva, l'organizzazione/l'azienda avrà bisogno non solo di prevenire il profitto, o il benessere dei singoli dipendenti, ma anche di allargare la sua sfera di interessi, per cui le azioni sostenibili avranno un impatto strumentale, incrementando il profitto, riducendo i costi e aumentando i comportamenti innovativi, e inoltre avranno ritorni monetari e non monetari, tangibili e intangibili, con conseguenze espresse e involontarie. Così, passando dalla prospettiva basata sulle risorse a quella relazionale, si nota che il ritorno per l'organizzazione si allarga man mano che la relazione con gli stakeholder si allarga. Inoltre, più l'organizzazione si muove verso il tipo relazionale, più la sua relazione con i propri dipendenti e gli altri stakeholders si rafforza, permettendo all'organizzazione di personalizzare le politiche sostenibili sui propri datori di lavoro. Per essere in grado di personalizzare, l'organizzazione dovrà rinunciare alla sua posizione paternalistica di fornitore di servizi dall'alto verso il basso e migliorare il dialogo con i suoi dipendenti prima

e con l'insieme di stakeholders poi. D'altro canto, i dipendenti coinvolti e impegnati nel dialogo avrebbero riconosciuto una posizione più attiva per negoziare condizioni migliori e standard di lavoro più elevati. A sua volta, la possibilità di massimizzare le proprie scelte tra lavoro e vita renderebbe i dipendenti non solo più sollevati dallo stress, ma anche più responsabili del proprio lavoro. In altri termini, la voce implica responsabilità e responsabilità.

L'approccio relazionale, il benessere e gli approcci al capitale sociale, mettono in evidenza alcune parti di un quadro teorico e politico più ampio volto ad aumentare il benessere¹ degli individui, il cosiddetto Quadro di Sviluppo Umano². In questa prospettiva WLB non è più una questione di equilibrio, ma di integrazione.

«Il vero obiettivo dello sviluppo non è solo quello di aumentare i redditi, ma anche quello di massimizzare le scelte umane valorizzando i diritti umani, le libertà, le capacità e le opportunità e consentendo alle persone di condurre una vita lunga, sana e creativa. Critico a questo processo è il lavoro, centrale per l'esistenza umana. Gli esseri umani si preparano al lavoro fin da giovani, lavorano da adulti e si aspettano di ritirarsi dal lavoro in età avanzata. Attraverso il ciclo di vita umano, la qualità della vita è quindi strettamente legata alla qualità del lavoro».

Eppure, non dobbiamo considerare le tre prospettive in contrasto tra loro, piuttosto integrarle³. Il punto di vista relazionale considererà le relazioni con gli stakeholder come nuove risorse strategiche alla base del successo di un'organizzazione che opera in un ambiente mutevole (Lenssen et al., 2007).

Prima di passare alla proposta di ricerca, le prossime sessioni sono dedicate alla revisione della letteratura riguardante: in primo luogo, quali servizi e politiche aziendali sono state identificate come politiche orientate a WLB (chi sono i soggetti a cui tali servizi sono forniti, qual è il problema da risolvere, ecc); in secondo luogo, qual è l'impatto, sulla performance delle organizzazioni, delle pratiche di WLB; in terzo luogo, quali sono gli indici esistenti che indagano l'esistenza e la portata delle politiche di WLB.

3. Letteratura di riferimento

3.1 Cosa significa "Corporate family responsibility"

Corporate Family Responsibility (qui di seguito CFR), è un termine coniato dall'ICWF⁴ dello IESE nel 2008. Indica che un'azienda conta su leader, cultura e politiche di flessibilità che favoriscono l'integrazione di lavoro, famiglia e vita personale.

La letteratura sulla CFR si concentra principalmente sull'equilibrio tra la sfera del lavoro e la vita familiare. La teoria esistente sull'equilibrio lavoro-vita è divisa in due filoni: la *teoria del confine* e la *teoria dell'arricchimento*. Secondo la teoria del confine, la mancanza di equilibrio è dovuta ad una sovrapposizione tra le due sfere che determina una riduzione della qualità di vita dei dipendenti (Chen Zheng et al. 2009; Barnett and Gareis 2006; Allen et al. 2000). Anche se all'inizio il conflitto era considerato unidirezionale, cioè le condizioni di lavoro hanno avuto

un impatto negativo sulla vita privata (Kossek & Ozeki, 1999), nel corso degli anni i ricercatori hanno trovato un effetto bidirezionale sul conflitto. Le cause identificate per la famiglia conflittuale sono, ad esempio, l'esaurimento dell'orario di lavoro. Dall'altro lato del conflitto, quello del lavoro familiare, le cause sono ascrivibili agli impedimenti che gli obblighi familiari (ad esempio l'educazione dei bambini e la cura degli anziani, l'accudimento delle donne se il servizio di assistenza privata o pubblica è troppo costoso o non disponibile) impongono alla partecipazione alla forza lavoro. Secondo la teoria dell'arricchimento, l'equilibrio dei doveri lavorativi e familiari produce esternalità positive che influiscono sul benessere generale del lavoratore (Rothbard, 2001; Grzywacz e Marks 2000; Grzywacz e Bass 2004; Sumer & Knight, 2001; Ruderman et al. 2002; Wayne, Musisca, & Fleeson, 2004).

Indipendentemente dalla prospettiva, entrambi i filoni della letteratura riconoscono il fatto che i due ambiti sono intrinsecamente interconnessi tra loro e con un ambiente sociale abilitante o ostile.

Da un punto di vista medico, i servizi che aumentano la flessibilità, senza perdita di generalità, possono identificare e sintetizzare la pratica di WLB secondo Millar 2006 in: *Care, Cash, Time*.

Da un punto di vista gestionale, un'azienda con CFR, che ha cioè manager che ne sono responsabili, deve:

- assicurarsi che ogni decisione presa tenga conto delle persone;
- creare politiche e pratiche flessibili e in materia di pari opportunità;
- favorire l'impegno e la soddisfazione dei lavoratori;

- aumentare la competitività e la sostenibilità dell'azienda.

Dal 2008 l'integrazione/bilanciamento tra lavoro e vita privata è stata ampiamente studiata da diverse prospettive, come mostra la figura seguente:

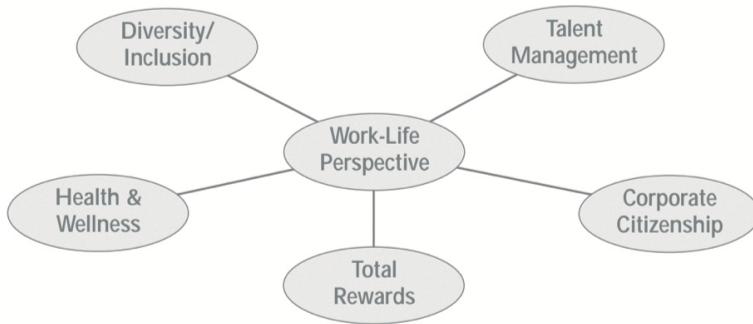


Figura 1. Prospettive dell'integrazione/bilanciamento tra lavoro e vita privata

La ricerca mainstream ha perseguito l'integrazione tra lavoro e vita considerando principalmente gli obiettivi delle pari opportunità, le pratiche a sostegno delle neo-mamme, la motivazione dei lavoratori, il benessere e la partecipazione. Quindi, principalmente le pratiche rivolte alla cura e al tempo. Ogni ricerca era legata al singolo lavoratore, di un genere specifico e in un determinato periodo della vita. Purtroppo, il cambiamento socio-demografico e il decadimento demografico hanno dimostrato la necessità di considerare la famiglia dei dipendenti come unità di interesse, anche per le organizzazioni. L'unità di interesse è passata dall'individuo alla famiglia (vale a dire un gruppo di per-

sone che condividono lo stesso alloggio, che mettono in comune tutto o parte del loro reddito e della loro ricchezza e che consumano collettivamente determinati tipi di beni e servizi, principalmente alloggio e cibo). Poi, la CFR ha iniziato a diventare un problema non solo per le donne, ma anche per gli uomini (del Carmen Huerta et al. 2013), i loro figli e gli anziani legati alla famiglia. Inoltre, in relazione al tempo, all'assistenza e alla famiglia, anche la qualità dei legami sociali è stata aggiunta all'elenco delle dimensioni. Quest'ultima ha riscosso grande interesse soprattutto da parte di istituzioni come l'OCSE (Durand 2015, OCSE 2015) e la Banca Mondiale.

Peraltro, gli atteggiamenti verso l'occupazione e le preferenze per la qualità del lavoro della nuova classe operaia, i Millennials, si sono dimostrati in linea con la gestione della Responsabilità Sociale d'Impresa, soprattutto su quegli aspetti che hanno un impatto sul sociale, e quindi anche riguardo agli ambiti familiare (Susaeta et al., 2011) e ambientale. In *Baby Bust: New Choices for Men and Women in Work and Family* Stew Friedman offre spunti di riflessione sui cambiamenti intergenerazionali nell'atteggiamento verso le richieste di lavoro/vita dei laureati della Wharton Business School tra il 1992 e il 2012. I desideri della Generazione Y, i Millennials, non erano tanto diversi da quelli della Generazione X. I Millenials, riporta lo studio longitudinale, sono orientati alla famiglia, tuttavia non riescono ad immaginare come raggiungere l'obiettivo. Infatti, anche se il tasso di laureati Wharton che prevedono di avere o adottare bambini è sceso di circa la metà

nel corso degli ultimi 20 anni, quando gli autori hanno scavato nelle ragioni di questo drastico cambiamento, hanno scoperto che non è solo legato a necessità monetarie. Non è nemmeno giustificata dalla mancanza di un cambiamento culturale. I Millennials, uomini e donne, hanno imparato l'attitudine delle generazioni precedenti nei confronti del lavoro e delle questioni familiari. E in risposta ad esse, tra i Millennials c'è un maggiore senso di responsabilità domestica e lavorativa e il livello e il grado delle aspirazioni sono gli stessi per uomini e donne. Allora, se non è l'aspetto culturale ad essere di impedimento, quali sono i motivi che impediscono ai Millennials di fare il salto dall'aspirazione alla progettazione e all'implementazione?

I limiti derivano dall'esistenza di istituzioni (politiche, sociali ed economiche) incapaci di cambiare, evolvere e adattarsi. La struttura del lavoro, il ritmo delle carriere e i bias cognitivi e lo stigma che impregnano i luoghi di lavoro devono cambiare.

L'equilibrio tra lavoro e vita privata consiste quindi nel gestire ed equilibrare correttamente le richieste provenienti da aree produttive e familiari, evitando i danni alla qualità del lavoro e contribuendo ad aumentare la soddisfazione individuale della vita. È necessario sottolineare due aspetti della nozione di conciliazione tra vita privata e professionale. In primo luogo, si tratta di un concetto dinamico che varia nel tempo a seconda delle esigenze degli individui e delle organizzazioni. In secondo luogo, è difficile applicare gli orientamenti generali per tutti i dipendenti, perché ogni individuo ha priorità diverse nella vita (Klöpping, 2011). Come affermato da Chinchilla

& León (2011:15) «work, family and personal life are essential, indispensable and complementary dimensions in the human being». Considerando l'evoluzione delle preferenze dei dipendenti e la necessità di una società vulnerabile e in continua evoluzione, la *Tabella 1* illustra l'evoluzione dei temi di interesse per la CFR.

Le sfide di una volta		Le sfide odierne	
Problema solo femminile	->	Problema anche maschile	
Cura dei figli	->	Cura degli anziani	
Dimensioni in conflitto	->	Dimensioni di accrescimento	
Diversità	->	Inclusione	
Migliorare la salute del dipendente	->	Migliorare il suo benessere	
Iniziative Nazionali	->	Iniziative Globali	
Lavoro flessibile	->	Lavoro virtuale	
Dicotomia Vita- Lavoro	->	Gestione del carico di lavoro	
Programmi delle risorse umane	->	Programmi di cultura aziendale	

Tabella 1. Evoluzione dei temi di interesse per la CFR

3.2 Benefits delle politiche WLB per l'azienda

Nella maggior parte delle aree di business, l'equilibrio tra lavoro e vita privata è visto come una nuova opportunità nella gestione delle risorse umane (Gilbert, Lope & De Alós, 2007). Milliken et al (1998) hanno rivelato che le imprese con un sistema di raccolta delle informazioni offrivano una gamma

più ampia di pratiche di equilibrio tra lavoro e lavoro. Le organizzazioni devono essere consapevoli delle esigenze dei dipendenti e fornire loro flessibilità, consentendo loro di combinare lavoro e sfera personale per soddisfare gli obiettivi professionali e personali (Perna, 2012). Inoltre, quando i dipendenti acquisiscono conoscenze specifiche sull'organizzazione diventano cruciali per la sua performance, in quanto è più difficile trovare sostituti comparabili (Konrad & Managel, 2000). L'equilibrio tra lavoro e vita privata può quindi servire come strumento per mantenere i dipendenti chiave. In linea con quanto sopra, Bloom et al. (2011) ha rilevato che le imprese possono introdurre pratiche di lavoro e vita privata per ragioni diverse dalla performance finanziaria. Osoian et al. (2009) hanno esposto come l'introduzione di pratiche lavorative e di vita privata influenzi l'azienda in modi diversi, come ad esempio nelle prestazioni lavorative, nei costi diretti e indiretti legati all'assenteismo, nei costi legati alla perdita e sostituzione di dipendenti preziosi, nella soddisfazione del cliente e nella produttività organizzativa. Mañas & Garrido (2007) considerano tuttavia anche la mancanza di riconoscimento di questi effetti positivi come uno dei principali ostacoli alla sua attuazione. In un'ottica analoga, questo impatto è stato a malapena analizzato dagli accademici nella gestione strategica. Tuttavia, avendo un'esperienza diretta con le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, le aziende sono sempre più consapevoli dei costi che generano (Dex & Smith, 2002) e dei benefici che ne derivano. Nel complesso, le pratiche lavorative e di vita privata

hanno un effetto positivo sulla performance aziendale quando queste migliorano l'efficienza e la produttività dei lavoratori, e quando i ricavi generati sono superiori ai costi di implementazione (Meyer et al., 2001). Konrad & Managel (2000) hanno studiato 19 politiche di responsabilità familiare, dimostrando che le aziende aumentano la produttività quando implementano pratiche di lavoro e vita privata e impiegano un'alta percentuale di professionisti. In questa linea, Perry-Smith & Blum (2002) hanno incluso nella loro analisi diverse polizze lavoro-vita privata, trovando una relazione positiva tra performance aziendale e politiche di conciliazione vita-lavoro. Questi autori hanno concluso che il rapporto tra pratiche di vita lavorativa e vita privata e performance aziendale era più forte per le aziende di più alto livello, proponendo così un minore impatto delle pratiche di vita lavorativa sulle aziende di recente creazione. Lo studio, tuttavia, ha evidenziato come le dimensioni dell'impresa non influenzino la relazione tra le pratiche di conciliazione tra vita privata e professionale e le prestazioni. Infine, hanno anche affermato il fatto che le aziende con più pratiche professionali e di vita privata ottengono una maggiore crescita delle vendite. Questi risultati sono coerenti con quelli di Yamamoto & Matsuura (2012), che hanno trovato una correlazione positiva tra alcune pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata (come il congedo di paternità e l'assegno di assistenza superiore al minimo legale, o la creazione di un dipartimento per promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata) e la performance aziendale. Tuttavia, è necessario notare che questo effetto non si

realizza in un breve periodo di tempo, ma a medio e lungo termine. Meyer et al. (2001) hanno concluso che gli accordi di conciliazione tra vita privata e professionale hanno un effetto positivo sui redditi delle imprese. Infine, Gray (2002) ha individuato un'associazione tra sostegno finanziario per l'assistenza ai bambini con maggiori prestazioni finanziarie, maggiore qualità e produttività e minore assenteismo sul lavoro. Allo stesso modo, i programmi di lavoro flessibili e compressi erano positivamente correlati ad un aumento della produttività e ad un minore tasso di rotazione.

Tuttavia, Bloom et al. (2011) si basano sul presupposto che se le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata fossero chiaramente vantaggiose per la performance aziendale, ogni singola impresa le attuerebbe. Tuttavia, non tutte le politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata possono essere viste come un'opportunità per le imprese. Secondo Meyer et al., (2001), le posizioni di job sharing avrebbero un impatto negativo sulla performance aziendale a causa delle diseconomie di scala che emergono quando due dipendenti sviluppano un lavoro generalmente occupato da un individuo. Allo stesso modo, il telelavoro porta a un minore impegno organizzativo e a un maggiore isolamento del dipendente, con una produttività peggiore (Baruch, 2000). A seguito di quanto sostenuto da Gray (2002), anche i lavoratori a tempo parziale accumulano una minore esperienza a lungo termine, con ripercussioni negative sui risultati finanziari delle imprese. D'altro canto, l'offerta di asilo nido sul posto di lavoro comporta un investimento talmente elevato che

qualsiasi aumento della produttività derivante da questa politica di conciliazione tra lavoro e vita privata sarebbe compensato dal suo costo elevato (Meyer et al., 2001; Dex & Smith, 2002). Inoltre, anche Meyer et al. (2001) hanno osservato che solo il 14% delle imprese che attuano più politiche di conciliazione tra vita privata e professionale stavano effettivamente riducendo il costo del lavoro.

Un terzo scenario si presenta quando si osserva che le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, pur non implicando alcun pericolo o inconveniente per lo sviluppo dell'azienda, non sono chiaramente correlate a miglioramenti finanziari (Dex & Smith, 2002; Bloom et al 2011; Yamamoto & Matsuura 2012). L'evidenza del legame tra le pratiche e i risultati finanziari, tuttavia, non raggiunge un consenso. Per esempio, Arthur et al. (2003) con uno studio di eventi hanno indagato la reazione del mercato e degli investitori dopo che le aziende Fortune 500 annunciarono nuove politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata. I loro corsi azionari sono aumentati in media dello 0,36%, il che indica che gli investitori considerano queste politiche come investimenti redditizi.

Il legame tra le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata e le prestazioni organizzative può non essere decisivo, in quanto le aziende possono implementare politiche di conciliazione lavoro-vita privata per altri motivi piuttosto che per migliorare le prestazioni (Bloom et al, 2011). D'altro canto, se un'azienda è gestita correttamente, le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata non aumentano di per sé la produttività dell'azienda (Yama-

moto & Matsuura 2012). Mañas & Garrido (2007) hanno dimostrato che il 67,1% del loro campione non disponeva di un metodo consolidato per misurare gli effetti sulla produttività delle pratiche di conciliazione tra vita privata e professionale. Tuttavia, essi non hanno considerato come benefici importanti una riduzione dell'assenteismo, un aumento della produttività e una migliore gestione delle risorse umane. In quest'ottica, Bloom et al. (2011) hanno concluso che l'obiettivo principale dell'attuazione delle politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata non dovrebbe essere la performance finanziaria, ma il miglioramento della soddisfazione dei dipendenti. Yamamoto & Matsuura (2012) hanno ottenuto risultati coerenti rilevando che gli effetti delle pratiche familiari responsabili variavano a seconda delle caratteristiche dell'azienda, in modo che le aziende con risultati migliori rendessero più ampie le pratiche lavoro-vita privata; pertanto, la correlazione tra queste pratiche e la produttività può essere un falso positivo, in quanto affermano che le pratiche di conciliazione tra lavoro e vita privata non aumentano di per sé la produttività dell'azienda. Come è stato osservato, la maggior parte degli studi analizzati hanno concordato nell'affermare che l'equilibrio tra lavoro e vita privata non costituisce una minaccia per i risultati aziendali. In ogni caso, hanno versioni diverse per spiegare il suo impatto positivo per le organizzazioni. Orari di lavoro senza fine, rigidità e mancanza di tempo libero per soddisfare le esigenze personali e familiari causano stress a livello individuale, riducendo la disposizione (Lockwood, 2003), influenzando sulla creatività sul lavoro

(Tang & Chang, 2010) e ostacolando la concentrazione (Prasad, 2012). In questo senso, le politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata sono utili per eliminare lo stress individuale, aumentare la produttività e ridurre l'assenteismo in azienda (Osoian et al. 2009). Inoltre, queste politiche accrescono la fidelizzazione individuale rafforzando l'impegno organizzativo (Grover & Crooker, 1995; Lockwood, 2003), migliorando l'immagine pubblica dell'azienda (Meyer et al., 2001) e riducendo il tasso di turnover (Allen, 2001, Baughman, DiNardi e Holtz-Eakin 2003); Questo aspetto è particolarmente rilevante quando si tratta di dipendenti con preziose conoscenze organizzative e questo talento sta cercando di essere mantenuto all'interno dell'azienda (Chinchilla & Leon, 2011).

Categorie	Metriche (esempi)
Finanziaria	Aumento delle azioni Aumento delle vendite ROI
Operativo	Aumento della produttività Riduzione dei costi
Clienti	Miglioramento soddisfazione Miglioramento delle strategie di soddisfazione
Lavoratori	Reclutare e ritenere i talenti migliori Miglioramento del loro coinvolgimento e della loro morale
Società	Creare valore Fornire assistenza per l'ambiente

Tabella 2. Confronto tra categorie ed esempi di metriche

Mentre le organizzazioni porranno differente enfasi su ciascuna di queste categorie in momenti diversi, è difficile sostenere che qualsiasi organizzazione non sarebbe ben servita dal migliorare in una o tutte le

metriche di cui sopra. In realtà, questa visione generale è utile per stabilire le ragioni commerciali di qualsiasi iniziativa. Mentre i risultati finanziari sono sempre critici per la salute a breve termine di qualsiasi azienda, il successo a lungo termine dipenderà dal fatto di apportare miglioramenti su vasta scala in molti aspetti dell'azienda e dal soddisfare le esigenze di una serie di parti interessate.

4. I vincoli all'adozione del quadro comune di riferimento

La ricerca sulle opportunità di WLB distingue tra dimensione strutturale e culturale (Behson 2005). Le dimensioni strutturali di WLB comprendono qualsiasi politica o pratica formale in materia di risorse umane che offra ai dipendenti la flessibilità di combinare meglio le esigenze del luogo di lavoro con la loro vita personale (come l'orario flessibile o l'assistenza all'infanzia in loco) e le dimensioni culturali sono elementi informali che operano, spesso al di sotto della superficie del contesto organizzativo, come il supporto manageriale (Thompson et al. 1999) e il supporto dei collaboratori (Breaugh & Frye 2008; de Sivatte & Guadamillas 2012), e i valori personali dell'individuo, così come le convinzioni su cosa significhi essere un "buon genitore" influiscono sulla decisione del numero di ore lavorate (Lupu et al. 2017; Greenhaus e Powell, 2003 e 2012; Radcliffe e Cassell, 2014).

Contrariamente alle opinioni popolari, WLB non è semplicemente "una questione femminile", né è

solo una richiesta della generazione Y o di coloro che hanno responsabilità di assistenza. Sebbene questi segmenti demografici siano importanti da considerare, va sottolineato che WLB è valutata da tutti e non è limitata a un genere, a una generazione o a un care-giver specifici. Questo è un cambiamento: anche se la recessione della Gen X-ers degli anni '90 (e dei Baby Boomers prima di loro) era grata di avere un lavoro. Ora, nel nostro clima economico, i dipendenti di tutte le età sono più autorizzati a cercare WLB. Tuttavia, il caso di WLB è ancora molto contrastato in quanto molti posti di lavoro temono che interromperà e interferirà con la gestione quotidiana delle attività. Anche quando adottano le pratiche di WLB come nuovi metodi di lavoro, molti luoghi di lavoro continuano ad apprezzare solo i modi di lavoro obsoleti. Sebbene le prime ricerche di WLB abbiano sottolineato i benefici delle politiche formali in materia di risorse umane, negli ultimi anni questa attenzione si è spostata verso l'esame dell'influenza della cultura lavoro-vita sull'adozione (McDonald et al. 2005; Thompson et al. 1999). Tuttavia, con poche eccezioni (si vedano, ad esempio, Lewis 1997, 2001; Dikkers et al. 2007; Breugh & Frye 2008; Aryee et al. 2013; de Sivatte & Guadamillas 2012) è stata rilevata una mancanza di integrazione dei flussi strutturali e culturali della ricerca di WLB (Hammer et al. 2009; Kossek et al. 2010; Ollier-Malaterre, 2010; Hammer et al. 2011; Greenhaus and Powell 2003 and 2012). Pertanto, la ricerca deve ancora esplorare in modo teorico ed empirico come le dimensioni strutturali e culturali interagiscano per

influenzare l'utilizzo delle opportunità offerte da WLB. Riteniamo che le interazioni tra la dimensione culturale e quella strutturale siano importanti. Studi su organizzazioni con culture vita-lavoro positive sostengono che, mentre le politiche possono esistere all'interno delle organizzazioni, il personale può esitare a prendervi parte se percepisce una mancanza di sostegno nel conciliare la vita lavorativa con le esigenze personali (Thiede & Ganster 1995; Lewis 1997, 2001; Thompson et al. 1999). Nonostante la mancanza di chiarezza concettuale, la cultura del lavoro e della vita privata – nota anche come cultura del lavoro e della famiglia (Behson 2005; de Sivatte & Guadamillas, 2012; Mauno et al. 2005) o cultura del lavoro e della casa (Dikkers et al. 2007) – si sta fondendo attorno a un insieme coerente di dimensioni culturali. Si ritiene che queste dimensioni della cultura della vita lavorativa incidano sul tasso di assorbimento di WLB. Il concetto di cultura del lavoro e della vita privata ha registrato rapidi progressi dalla proposta di Thompson et al. (1999) di tre importanti fattori determinanti per l'adozione di WLB:

1. Supporto manageriale e organizzativo (sensibilità e disponibilità dei manager per le opportunità di WLB).

Un dipendente può essere riluttante ad accettare o chiedere il supporto desiderato se percepisce che il proprio supervisore o la propria organizzazione non sono d'accordo (Dikkers et al 2007). Il supporto organizzativo per l'adozione di WLB può operare a livello prossimale (supporto da parte di un supervisore im-

mediato) e distale (livello organizzativo, ad esempio, comunicazione efficace sulla disponibilità di opportunità formali per WLB, supporto da parte dei senior/haut manager) (McCarthy et al. 2012). Thompson et al. (1999: 417) hanno definito il supporto manageriale come «la misura in cui i manager sono sensibili alle responsabilità familiari dei dipendenti». Quando i manager sono di supporto, i dipendenti riportano costantemente un buon livello di equilibrio tra lavoro e vita privata e un maggiore sfruttamento delle opportunità organizzative (Thiede e Ganster 1995; Bond and Wise 2003). Il supporto manageriale viene costantemente presentato come il fattore più importante per promuovere l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata dei dipendenti (Breaugh & Frye 2007, 2008). Inoltre, Hammer et al. (2009) ampliano il supporto manageriale a quattro dimensioni. Questa divisione si focalizza sulla percezione che i bisogni dei singoli possano essere soddisfatti attraverso un supporto emotivo – dove i manager parlano con i lavoratori e sono consapevoli dei loro impegni familiari e personali – e un supporto strumentale – dove i manager interpretano le politiche e le pratiche in modo da rispondere alle esigenze lavorative e familiari dei singoli dipendenti, come ad esempio la pianificazione delle richieste di flessibilità. Un ulteriore supporto può venire quando i manager dimostrano come integrare lavoro e famiglia attraverso comportamenti di role modelling o quando mostrano una gestione creativa della famiglia e del lavoro attraverso una ristrutturazione strategica e innovativa del lavoro per facilitare l'efficacia dei dipendenti dentro e fuori il lavoro.

2. *Aspettative in termini di tempo organizzativo* (la domanda percepita di lavoratori trascorre lunghe ore in presenza visibile).

Ad esempio, alcuni dipendenti che si avvalgono di queste politiche sono considerati privi di impegno. Qui l'impegno è equiparato al lavoro a lungo termine, al non utilizzo di ferie, al lavoro in ufficio e al non utilizzo delle polizze vita lavorativa messe a disposizione. Di conseguenza, coloro che non utilizzano le polizze vita lavorativa possono essere percepiti come più impegnati e ricevere promozioni prima di coloro che invece scelgono di costruire un equilibrio tra il loro lavoro e gli impegni di vita. Una percezione particolarmente comune di questa cultura negativa è che il lavoro part-time è visto come una retrocessione e considerato incompatibile con la promozione (McPherson, 2007). Dovrebbe quindi venire meno la sorpresa che sia considerato più accettabile per le donne trarre vantaggio dalle politiche di WLB rispetto alle loro controparti maschili a causa della percezione dei ruoli tradizionalmente stabiliti di educazione e cura dei figli.

3. *Conseguenze sulla carriera* (percezione degli esiti negativi della carriera quando si utilizzano gli accordi di WLB).

Il concetto di dipendente ideale persiste come qualcuno che è imprudente o un capofamiglia maschio supportato da una moglie o de facto che, a sua volta, funge da casalinga e/o da operatore dominante per tutti i bambini o altri membri della famiglia che si occupano di assistenza (Drew et al. 2003). Di conseguenza, gli uomini sono scoraggiati

dall'adottare le misure di WLB a causa della cultura del posto di lavoro che li vorrebbe soggetti a conseguenze negative sulla carriera e a ripercussioni negative da parte dei colleghi che sospettano iniquità o mancanza di equità nella distribuzione delle polizze di WLB tra i dipendenti.

4. Percezione di genere dell'uso delle politiche (l'idea pervasiva che le opportunità di WLB si applichino solo alle donne) (McDonald et al. 2005).

Il problema di questa mentalità, tuttavia, è che è in conflitto con questioni importanti nella società odierna come la parità di genere, la partecipazione delle donne alla forza lavoro e le famiglie a doppio reddito. Inoltre, un ulteriore problema che abbiamo riscontrato dalla letteratura è stato che la pressione esercitata dai pari, dalla cultura del posto di lavoro e dalle norme sociali ha fatto sì che gli uomini avessero maggiori probabilità di accettare lo status quo della loro attuale situazione di vita lavorativa non perfetta, considerandola un risultato inevitabile piuttosto che un miglioramento. Questo è ancora più pertinente quando si tratta di dipendenti il cui luogo di lavoro ha una consolidata cultura dell'"orario di lavoro lungo" in cui l'orario di lavoro lungo è apprezzato, lodato, visto come un segno di impegno, parte integrante del progresso di carriera, e perpetuato dalla pressione dei pari (OECD, 2007).

5. Sostegno dei colleghi (il sostegno percepito dai colleghi).

Quando le politiche organizzative offrono, o sono

percepita come tale, maggiori opportunità per un gruppo di persone, si può verificare un contraccolpo. Questo è particolarmente comune in due circostanze, dove coloro che rimangono devono accettare un lavoro supplementare e dove non sono in grado di cogliere opportunità simili (Young 1999; Hegtvedt et al. 2002; Daverth 2011). Così, quando i dipendenti percepiscono il risentimento dai loro colleghi, possono essere meno propensi a cogliere le opportunità.

In sintesi, questi cinque elementi sono stati utilizzati per delineare come la cultura del lavoro e della vita privata influenzi l'utilizzo delle opportunità di WLB. Ci basiamo su queste dimensioni culturali per il nostro studio.

5. Come misuriamo i benefici di politiche aziendali di CFR?

I potenziali benefici della variabilità sul posto di lavoro sono numerosi, ma molti manager non sanno da dove iniziare. Altri temono che le prestazioni possano soffrire o qualcosa di importante possa disperdersi. Anche i dirigenti più orientati ai dipendenti temono che lavorino al di fuori del normale orario di lavoro o in luoghi diversi dall'ufficio. La scelta di investire nella CSR, in particolare nella CFR, deve essere motivata non solo da una riduzione dei costi di inefficienza, o vantaggio fiscale, ma piuttosto dall'identificazione del valore creato o della prevenzione/mitigazione dei rischi operativi. Pertanto, i benefici potenziali devono tener conto sia del punto

di vista del dipendente che di quello dell'impresa. In termini di creazione di valore, si intende che l'organizzazione "A", investendo in attività di CFR, non solo ridurrà il fatturato del suo dipendente, o aumenterà la sua produttività e motivazione, ma le attività produrranno valore, sia tangibile (ad esempio aumentando la performance) che intangibile (ad esempio aumentando la fiducia, il capitale sociale). In termini di prevenzione dei rischi, decidendo di investire nelle attività di CFR, l'organizzazione sarà in grado di raccogliere informazioni e attuare una strategia specifica per la gestione del rischio operativo – i rischi derivanti dalle persone, dai sistemi e dai processi attraverso i quali opera un'organizzazione. Per rendere evidenti tali vantaggi, dobbiamo valutare l'impatto delle politiche aziendali di CFR.

5.1 Valutazione

5.1.2 Operational Risk Mitigation

La resilienza delle attività produttive riflette la probabilità e l'impatto di eventi perturbatori che possono causare interruzioni del servizio. La sfida per le imprese consiste quindi nell'individuare e misurare i rischi operativi che potrebbero causare perturbazioni del servizio a causa di eventi quali l'indisponibilità di edifici, personale o sistemi.

La CFR potrebbe quindi essere intesa come una strategia specifica per la gestione dei rischi operativi – i rischi derivanti dalle persone, dai sistemi e dai processi attraverso i quali un'organizzazione opera. I rischi di frode, i rischi legali, i rischi fisici o ambientali

sono altre categorie incluse in questa categoria. Uno degli obiettivi della CSR è ridurre al minimo l'influenza negativa, che può essere percepita alla luce del rischio, avvalendosi cioè di i mezzi utilizzati in un processo di gestione del rischio. La gestione del rischio in sé non è un processo unificato. La sua costruzione dipende in gran parte dal rischio a cui si riferisce. Analogamente, il rischio di CSR deve essere gestito utilizzando strumenti adeguati. Si tratta in genere delle modalità di gestione del rischio operativo o più definite del rischio non finanziario, reputazionale (Husted 2005:181). Le ragioni per cui le imprese decidono di gestire il rischio nel settore della CSR sono legate alla volontà di migliorare l'immagine e mantenere una buona reputazione (Bebbington 2004). Sulla base delle aree di responsabilità sociale identificate nella ISO 26000, possiamo mostrare i rischi a cui si riferiscono. Queste aree includono (PKN 2010): ordine organizzativo, diritti umani, rapporti di lavoro, tutela della natura, pratiche di mercato oneste, relazioni con i clienti, impegno sociale.

Il rischio di CSR è una conseguenza di molti fattori che influenzano l'attività aziendale sulla base di quanto segue (Rubicka 2011:404): *economico* (ad esempio il modo di gestire il valore dell'attività, la politica d'investimento, la politica retributiva, la gestione delle relazioni con fornitori e clienti); *ambientale* (ad esempio disponibilità di risorse, catastrofi ecologiche, cambiamenti nella protezione della natura, normative legali, fallimenti, metodi di produzione, lunghezza della catena di approvvigionamento); *legale* (ad esempio la presenza di regolamenti e la tenuta del sistema giuridico); *culturale* (ad esempio il si-

stema di valori e il comportamento dei membri di un'organizzazione); *personale* (ad esempio l'approccio individuale per quanto riguarda le questioni organizzative). Nell'analisi del rischio CSR occorre prestare particolare attenzione al dialogo con i principali stakeholder, che rende questo processo diverso dai processi di gestione di altre tipologie di rischio.

Creando un modello di gestione del rischio di CSR possiamo adottare due approcci: *top-down* e *bottom-up*. Nell'approccio dall'alto verso il basso, i contratti internazionali (soprattutto nel campo dei diritti umani e della protezione dell'ambiente naturale), la legislazione nazionale e le altre normative che l'organizzazione deve rispettare, sono fattori che decidono di prestare attenzione alla CSR nella gestione del rischio. Tale approccio è particolarmente indicato per le organizzazioni le cui attività sono in stretta relazione con questi fattori. L'approccio dal basso verso l'alto è più adeguato per le organizzazioni, dove il fattore principale è l'impegno degli stakeholder (Gladys 2008:7). In questa proposta saranno esaminati entrambi gli approcci.

Il processo di gestione del rischio di CSR comprenderà pertanto elementi convenzionali:

- identificazione del rischio,
- valutazione del rischio,
- descrizione e applicazione dei metodi di gestione del rischio,
- valutazione e monitoraggio dei rischi.

Questo processo è composto da alcune fasi. Prima di tutto, dobbiamo individuare le questioni che sono significative per gli stakeholder, per determinarne l'im-

portanza il cui livello giustifica l'inserimento nel processo di gestione del rischio. Questa fase è solitamente assegnata ad un dipartimento che è responsabile della CSR e conosce meglio le aspettative delle parti interessate. Il passo successivo è la valutazione dei rischi, effettuata da alcuni dipartimenti come il dipartimento legale, il reparto Risorse Umane o il dipartimento che si occupa di questioni ambientali. Questi servizi individuano i mezzi che possono contribuire ad evitare i rischi o a ridurre le conseguenze. Dopo l'uso di metodi proposti vi è un processo di miglioramento del sistema, secondo il ciclo Demming, che è Plan-Do-Check-Act. Permette di mantenere l'adeguatezza dei mezzi di controllo e il controllo del livello di rischio. Non è facile includere il rischio di CSR nel processo di gestione del rischio, ma sembra che i cambiamenti nella società e nelle aspettative delle parti interessate costringano le organizzazioni a intraprendere azioni appropriate. Permette di avere una visione più ampia di un'organizzazione e del suo impatto sull'ambiente circostante.

5.1.3 Creazione di valore attraverso l'uso di risorse intangibili

Secondo Perrini e Vurro (2010) le semplicistiche ipotesi lineari sul legame tra Sostenibilità d'Impresa (sino ad oggi, CS) e performance economico-finanziaria devono essere sostituite dall'ipotesi che il legame tra loro sia mediato dalla creazione e dall'accumulo di asset immateriali. Gli autori sottolineano che esiste un modo per distinguere meccanismi specifici attraverso i quali il CS si trasforma in opportunità di accumulazione immateriale di capitale e performance

competitive. Il motivo per cui le attività immateriali possono favorire la concorrenza è direttamente legato alla natura delle attività. Le attività immateriali, a differenza di quelle tangibili come le risorse finanziarie o materiali, sono meno flessibili, difficili da accumulare e non facilmente trasferibili. Tali caratteristiche sono per lo più idiosincratiche per le imprese e per i loro membri, quindi possono potenzialmente diventare la fonte di vantaggi di differenziazione associati allo sviluppo di pacchetti di risorse uniche.

In linea con la letteratura in materia di intangibili, viene mantenuta la separazione concettuale tra gli stock di capitali.

Di conseguenza, le attività immateriali sono raggruppate in quattro categorie ben definite:

- capitale umano, ovvero le conoscenze, competenze e abilità che risiedono e sono utilizzate dagli individui (Becker, 1993; Pfeffer, 1994) considerando sia le abilità dure che quelle soft appartenenti alla categoria;
- capitale organizzativo, o conoscenza istituzionale (Teece, 1987), esperienza codificata (Nelson e Winter, 1982), valori condivisi, percezioni e sentimenti che differenziano le imprese tra loro (Fiol, 1991);
- capitale relazionale, ovvero la qualità e la quantità delle relazioni in cui è inserita un'impresa (Adler e Kwon, 2002);
- capitale simbolico, o la reputazione e l'immagine dell'azienda in modo tale che i propri valori e le proprie visioni siano considerati accettabili e legittimi dagli stakeholder.

La relazione tra CS, intangibili e performance è evidenziata nel grafico seguente.

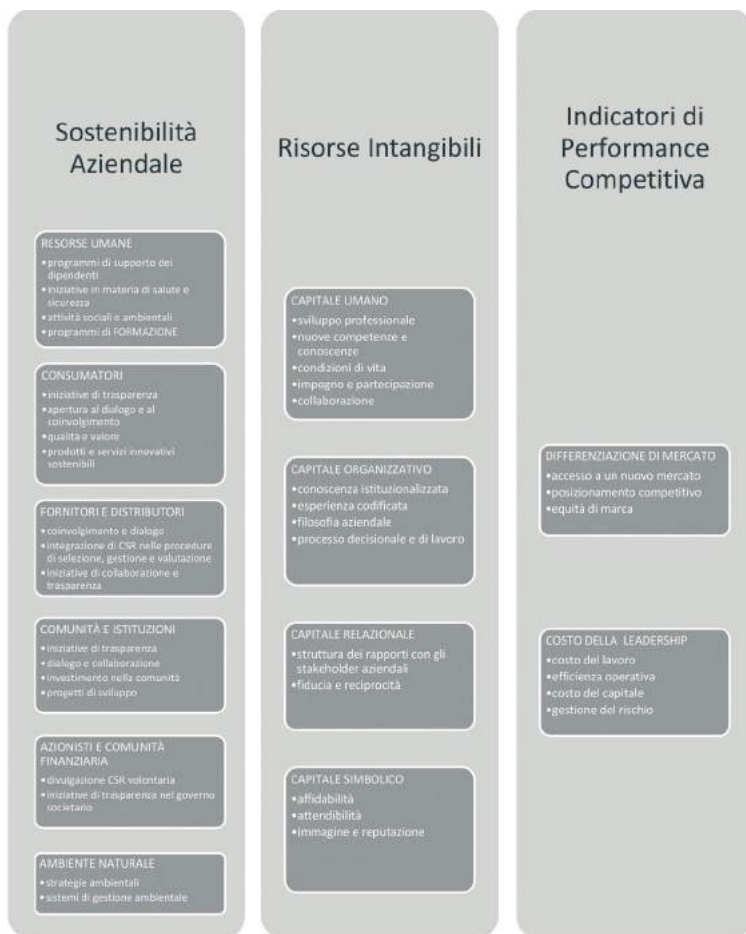


Figura 3. Relazione tra CS, intangibili e performance

5.1.4 Come

Sia nell'obiettivo di creazione di valore che in quello di mitigazione del rischio, l'inserimento della famiglia dei dipendenti nel gruppo di stakeholder richiede di identificare quali sono le dimensioni attraverso le quali è possibile cogliere le relazioni, visibili e invisibili, che l'azienda crea con la famiglia dei dipendenti che a loro volta influiscono sulla produttività e sulla fiducia dei dipendenti. A tal fine proponiamo due tipi di metodologia.

La prima comporta la creazione di un indice, che misura l'esistenza di variabili specifiche che valorizzano tali relazioni; e la seconda prevede la progettazione di un esperimento sul campo che, con l'adozione di sperimentazioni randomizzate controllate, collega la produttività delle imprese alle pratiche di gestione del CFR.

5.1.5 Domande di ricerca

Volevamo esplorare l'ipotesi che le politiche della CFR possano essere viste come asset strategici per le imprese. Possono creare valore, tangibile e intangibile, e ridurre i rischi operativi. Di solito esperimenti sul campo hanno fatto luce su una questione strategica utilizzando approcci diversi. In generale, i manager sono interessati a capire come una scelta X, ossia l'effetto dell'estensione del controllo (ad esempio (Vicari et al. 2000; Rajan et al. 2006; Bloom et al. 2011a, 2013, 2014), influisca su un risultato Y, ovvero sulla performance aziendale. Tuttavia, X influisce su Y attraverso un meccanismo M (Bloom et al. 2011b), vale a dire che le politiche flessibili in materia di orario influiscono sulla produttività dei dipendenti. Ci sono

due tipi di esperimenti, sia per studiare l'effetto di X su Y ($X \rightarrow Y$) direttamente, sia per mettere a fuoco il meccanismo M al fine di conoscere X e a sua volta Y ($X \rightarrow M \rightarrow Y$).

6. Il *CFR-Index*

L'indice rappresenta uno strumento sintetico per indagare quanto un'azienda abbia investito in una specifica politica di CFR, quanto tali politiche abbiano conseguenze più significative se analizzate attraverso le lenti della CFR, e se tali interventi contribuiscano a creare valore aggiunto dell'azienda o a mitigare il rischio operativo dell'azienda. Le sezioni seguenti presentano l'indice, come è teoricamente costruito e quali sono i passi da seguire per renderlo empiricamente utilizzabile.

Il *CFR-Index* è composto da cinque sottoindici, ciascuno dei quali rappresenta una dimensione distinta attraverso la quale si presenta il quadro di CFR. I cinque sottoindici aggregati nel *CFR-Index* sono costituiti da 14 indicatori che forniscono informazioni dettagliate sulle pratiche giuridiche, culturali e tradizionali che incidono sull'adozione delle politiche di CFR.

$$CFR_Index = \sum_{i=1}^N w_i (CFR_i)$$

Il *CFR-Index* rappresenta l'indicatore composito e misura quanto l'azienda sia "familiaramente responsabile" considerando fattori esterni e interni. Il *CFR-Index* è una media non ponderata dei sottoindici CFR (che sono illustrati nella *Figura 3* e nella *Figura 4*).

6.1 Lettura della codifica dell'indice

Le variabili, i sottoindici e l'indicatore composito sono scalati tra 0 e 1 per una facile interpretazione. Alla peggiore performance possibile, cioè il più basso livello di sostenibilità, viene assegnato il valore 0, e alla migliore performance possibile, cioè il più alto livello di sostenibilità, il valore 1. Quindi, un valore di 1 può essere considerato l'obiettivo, e la distanza da esso indica l'estensione della "sostenibilità familiare".

6.2 Selezione delle variabili

Le variabili del *CFR-Index* sono state selezionate in base ai seguenti criteri, sulla base del quadro concettuale precedentemente identificato:

Pertinenza concettuale

La variabile dovrebbe essere strettamente correlata al quadro concettuale della CFR e misurare ciò che intende catturare.

Fattori alla base della responsabilità familiare

La variabile dovrebbe cogliere un fattore di fondo che porta a risultati ineguali per le donne, gli uomini e la

famiglia stessa. Considerando la famiglia nel suo insieme, trasforma l'obiettivo della CFR da un discorso basato sul genere a uno basato sulla famiglia, indagando sulle disuguaglianze di genere non solo all'interno dell'azienda, ma anche fuori, a casa.

Qualità, affidabilità e copertura dei dati

La variabile dovrebbe basarsi su dati affidabili e di elevata qualità. Idealmente i dati dovrebbero essere standardizzati tra imprese e settori.

Distinzione

Ogni variabile dovrebbe misurare una dimensione distinta e aggiungere nuove informazioni non misurate da altre variabili.

Associazione statistica

Le variabili incluse nello stesso sottoindice dovrebbero essere associate statisticamente, in modo da catturare dimensioni simili della CFR senza essere ridondanti.

Di seguito viene spiegata la procedura di costruzione dell'indice.

6.3 Step 1: Building the database

Rimozione dei dati quantitativi al benchmark di uguaglianza e inversione della scala

La CFR e i suoi sottoindici variano da 0 per la bassa sostenibilità a 1 per la sostenibilità molto elevata. Per alcune variabili, la sostenibilità è pari a 0,5 invece di 1. La sostenibilità nella rappresentanza del consiglio di

amministrazione di donne con famiglia, ad esempio, si ottiene quando il 50% dei dipendenti sono donne con famiglia. Secondo la variabile, la scala da bassa ad altissima discriminazione è invertita per adattarsi alla scala 0-1. Ad esempio, per quanto riguarda la rappresentanza femminile dei consigli di amministrazione, una percentuale più elevata di donne nei board con famiglia significa una minore discriminazione nei confronti delle donne.

Assegnazione di un punteggio alle variabili qualitative

Le informazioni qualitative dettagliate nei profili paese della CFR sono quantificate utilizzando il seguente manuale di codifica:

- 0: le donne e gli uomini godono degli stessi diritti nel quadro giuridico e nella pratica;
- 0,25: la legislazione non è ben attuata;
- 0,5: le leggi e le pratiche abituali discriminano le donne;
- 0,75: la legislazione è fuorviante;
- 1: le donne e gli uomini non godono degli stessi diritti nel quadro giuridico.

In assenza o insufficienza di informazioni, alle variabili non viene assegnato un valore. Gli indicatori legali sono valutati sulla base di tutti i quadri giuridici applicabili, compresi il diritto civile, religioso, consuetudinario e tradizionale.

6.3.1 Costruzione indicatori

Alcuni indicatori sono basati su una variabile, mentre altri su più variabili. Per esempio:

Care preferences = $\frac{1}{2}$ *women fully responsible* + $\frac{1}{2}$ *gender neutral responsibility*.

Quando l'indicatore aggrega variabili categoriche e continue, queste ultime sono oggetto di discretizzazione. In questo processo, i valori quantitativi di una variabile vengono trasformati in categorie qualitative. Se i dati sono disponibili per una sola variabile di un indicatore, il punteggio si basa unicamente su tale variabile.

6.4 Step 2: Aggregating Indicators to build sub-indices

Associazione di misura tra indicatori

Ogni sottoindice combina gli indicatori che si presume appartengano a una dimensione della CFR. L'associazione statistica tra gli indicatori dovrebbe essere testata utilizzando un'analisi della correlazione di rango Kendall Tau b e un'analisi di corrispondenza congiunta multipla (MCA). Questi test valutano la correlazione tra gli indicatori combinati in ciascun sottoindice. Oppure in alternativa, è possibile utilizzare un questionario di seconda mano già utilizzato in altri studi.

Perché i sottoindici sono ugualmente ponderati nella CFR?

Pesi uguali per ogni sottoindice offrono due vantaggi:

- ogni dimensione della sostenibilità familiare ha pari valore;
- nessuna dimensione è più importante di un'altra in termini di responsabilità familiare vissuta dai dipendenti in un ciclo di vita diverso.

Per controlli di robustezza dell'indice proveremo a sostituire i pesi equamente ponderati da pesi eterogenei. L'eterogeneità del peso verrà calcolata in funzione

di una variabile, chiamata *Delta_perception*, che misurerà la differenza tra due variabili:

- il differenziale tra le percezioni e preferenze dei dipendenti nei confronti di una determinata politica;
- l'implementazione della stessa da parte dell'azienda.

La prima verrà raccolta attraverso una domanda presente nel questionario rivolto ai dipendenti nella quale si richiederà all'intervistato di presentare una classifica che elencherà i propri bisogni di politiche e le politiche di CFR presenti in azienda dalla più necessaria a quella meno importante.

7. Esperimento di processo sul campo: Field Process Experiment

Gli esperimenti sul campo dei processi non testano direttamente una scelta strategica o attributi aziendali, quanto piuttosto l'attività o il meccanismo che è il fondamento teorico della relazione causale di interesse. Ad esempio, nel caso delle ore flessibili, prima di progettare un esperimento sul campo del processo, il ricercatore dovrebbe riflettere sulla teoria precedente per capire perché consentire il tempo flessibile potrebbe influire sulle prestazioni. Forse una quantità ridotta di flexi-time facilita una migliore organizzazione del lavoro di cura per il dipendente, aumentando la sua attenzione sul posto di lavoro.

7.1 Disegno sperimentale

L'esperimento dovrebbe durare nove mesi per te-

stare l'efficacia della politica di CFR sulla produttività dei dipendenti e la riduzione del rischio operativo. Randomizzeremo l'accesso a una particolare proposta flexi-time all'interno del Programma Enel "People Care" (o chi per esso) e misureremo l'impatto sulla produttività dei dipendenti nell'affrontare un compito a breve termine come il completamento di un singolo progetto. Gli ingredienti principali di un esperimento sul campo sono i seguenti:

1. Popolazione target e gruppo di controllo

Vorremmo osservare le differenze di età all'interno dei dipendenti. La nostra analisi si concentrerà principalmente sulla divisione in cui gli accordi Flexi-Time sono sostenibili; includiamo entrambi i gruppi di lavoratori che producono come team e singoli ispettori che lavorano in modo indipendente. Al fine di evitare un gruppo di controllo mal concepito, sarà necessario avere accesso anche alla formazione privata di alcuni dipendenti (ad esempio età, stato civile, numero di figli o genitori) (List et al. 2008) per avere ben presenti le loro preferenze, ad esempio in termini di responsabilità assistenziale.

2. Protocollo di reclutamento

Sarà elaborato dal ricercatore con l'aiuto dell'ufficio Risorse Umane, se e quando possibile. Il reclutamento e l'intero esperimento saranno condotti secondo le regole stabilite dai Comitati Etici Locali di Ricerca (List et al. 2009).

3. Trattamento

Se possibile vorremmo fare in modo che il tratta-

mento segua le linee guida aziendali, al fine di simulare una sperimentazione sul campo naturale; durante la fase di identificazione dell'output e degli esiti la nostra scelta potrebbe cadere sulle variabili quantitative più frequentemente registrate dall'azienda e potremmo lasciare da parte quelle meno frequenti. Inoltre, il trattamento sarà realizzato in modo da essere percepito come equo per i dipendenti non trattati.

4. Dimensione del campione e randomizzazione

In un esperimento randomizzato, un campione di studio è diviso in un gruppo che riceverà l'intervento in studio (il gruppo di trattamento) e un altro gruppo che non riceverà l'intervento (il gruppo di controllo), per cui vi è un requisito circa la dimensione del campione che deve essere sufficientemente grande per ottenere risultati. Verranno scelte sia la dimensione del campione che le tecniche di randomizzazione per evitare errori di misurazione come l'attrito (per esempio perdita di dati, l'attrito si riferisce alla mancata raccolta di dati sui risultati da parte di alcuni individui che facevano parte del campione originale), la non conformità (ad esempio alcuni membri del gruppo di trattamento non sono stati trattati) e le esternalità (ad esempio effetto peer, contagio, pregiudizi cognitivi legati a specifiche norme culturali). A tal proposito l'utilizzo di dati amministrativi connessi alle informazioni sul trattamento può ridurre notevolmente i costi della raccolta dei dati e ridurre l'attrito.

5. Tempo

Di solito l'esperimento dura tra i 6/9 e i 12 mesi, più

1 o 2 settimane di osservazione dei dipendenti prima degli esperimenti e dopo il trattamento. In questo modo saremo in grado di confrontare la produttività pre e post-sperimentale.



Figura 4. CFR-INDEX Conceptual Framework

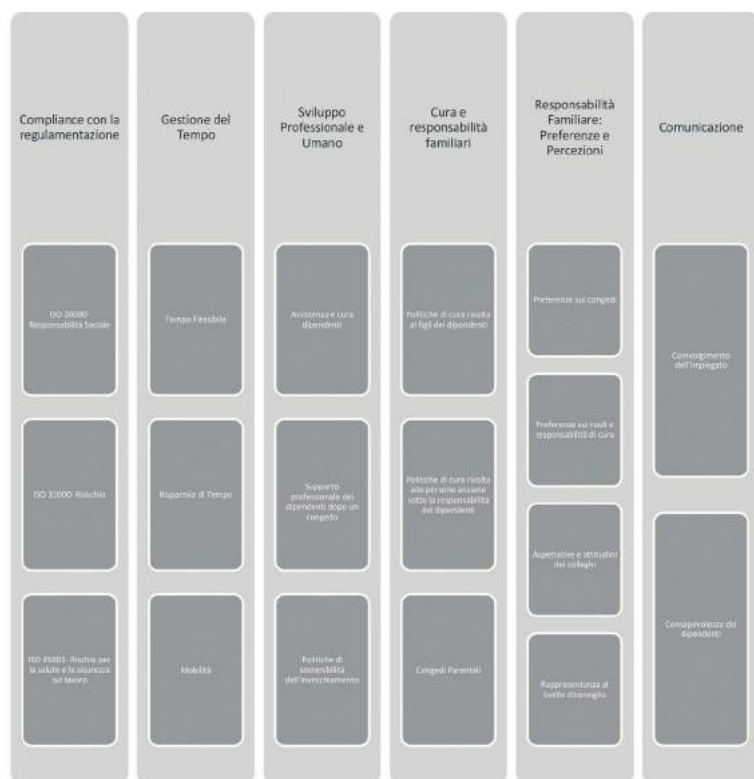


Figura 5. La composizione dei Sub-Indeces

7.2 CFR e performance finanziaria: il framework per un caso studio

A partire da Pelozo (2009, p. 1523) la figura seguente mostra le tappe da seguire per condurre un case study per l'analisi dell'Impatto Finanziario della CFR (definito come Corporate Family Performance, CFP).

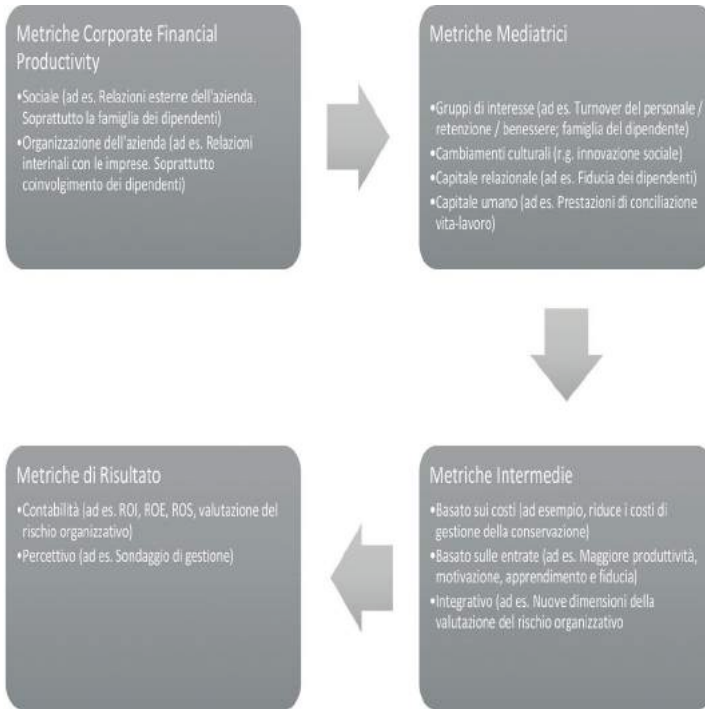


Figura 6. Il case studies Path

Note

¹ Look also at the OECD Better Life Index.

² Among the many goals of the Global Challenges 2015, the Human Development Report 2015 states «Sustainable work promotes human development while reducing and eliminating negative side effects and unintended consequences. It is critical not only for sustaining the planet, but also for ensuring work for future generations [...]» (pag. 14).

³ The relational perspective embraces either the traditional industrial paradigm (Porter, 1980), and the *resource-based view* (Barney, 1986), and the approach oriented to the *linkages* with the *business partner* (Dyer, Singh, 1998) and the socio-institutional one (Bruni, Zamagni, 2004).

⁴ <http://ifrei.iesse.edu/en>.

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)*	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: 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	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: 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	
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. Sviluppato 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) Lockwool (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) Lockwool (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) Lockwool (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 (Breaugh & Frye 2008; de Sivatte & Guadamillas 2012); (McPherson, 2007); (Thompson et al. 1999); (Young 1999; Hegtvéd et al. 2002; Daverth 2011).

¹⁸ Working time Eurostat/ISTAT/ISFOL (McPherson, 2007); (Thompson et al. 1999); Breaugh & 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/utigli		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

Domande di base a cui un'azienda deve rispondere:

- 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/supervisori	Interno / Questionario rivolto al dipendente
	Reciprocità e cooperazione ⁵⁰	Livello di fiducia nei confronti del management/colleghi/supervisori	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 & Matura (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. C. Athos & J. J. Gabarro (Eds.), *Interpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, pp. 290-303.

Ghoshal S., Bartlett C.A.,

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

Gómez, 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., & Kieran, 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.

Hegtvædt, 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, Mervyl

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., & Matsura, T.

2012 *Effect of Work-Life Balance Practices on Firm Productivity: Evidence from Japanese firm-level panel data*, Japón, 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).

ISSN 978-88-943561-3-1



9 788894 356137