

# 3

## Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia

*a cura di*  
Giacomo Vigorelli

*con i contributi di*  
Guglielmo Faldetta, Mireia Las Heras, Francesca Lipari  
Luciano Malfer, Matteo Silvio Mancinelli, Alessandro Rimassa



Quaderni *fm*  
Corporate Family Responsibility

3

# Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia

*a cura di*  
Giacomo Vigorelli

*con i contributi di*  
Guglielmo Faldetta, Mireia Las Heras, Francesca Lipari  
Luciano Malfer, Matteo Silvio Mancinelli, Alessandro Rimassa

*fondazione* *fm* marcovigorelli



**Quaderni** *fmv*  
Corporate Family Responsibility

**3**

## **Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia**

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

© Fondazione Marco Vigorelli, 2019  
ISBN 978-88-943561-2-0

*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  
Misurazione nel contesto della CFR: perché, come e cosa?  
*Giacomo Vigorelli*  
7

## **Riflessioni**

Come si misura la redditività dell'impresa?  
Aspetti economici e relazionali  
*Alessandro Rimassa*  
17

Work Family Balance, *best practices* e misurazione  
delle performance: una riflessione sul tema  
*Guglielmo Faldetta*  
29

Un approccio sistemico allo studio della relazione lavoro-famiglia  
*Francesca Lipari*  
41

## **Esperienze**

L'industria del Welfare come leva di crescita per l'Italia  
*Matteo Silvio Mancinelli*  
61

L'audit aziendale: benessere dei lavoratori,  
produttività e reti territoriali  
*Luciano Malfer*  
75

Índice de Responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5  
*Mireia Las Heras*  
93

## **Eventi/News**

Impatti etici dell'Intelligenza Artificiale  
Premio Marco Vigorelli 2019 - VII edizione  
109-111

Note sugli autori  
119



*giacomovigorelli@hotmail.com*



## **Introduzione.**

# **Misurazione nel contesto della CFR: perché, come e cosa?**

*Giacomo Vigorelli*

### ***1. Introduzione***

La Fondazione Marco Vigorelli si occupa da anni di *Corporate Family Responsibility* (CFR) nel tentativo di sottolineare l'interdipendenza tra famiglia e lavoro. Riconoscere questa interdipendenza, come dimensione di sostenibilità sociale, sembra non solo appropriato, ed eticamente giusto, ma anche economicamente accattivante. Un'azienda cosciente di quale sia l'impegno che la famiglia, attuale e futura, richiede al dipendente – a qualsiasi età e in varie fasi del ciclo di vita – è un'azienda lungimirante capace di leggere le trasformazioni della società e di modificare criticità in opportunità, attraverso un'attenzione e una

cura particolari alla sua risorsa più importante: il dipendente. Dipendente, che, viene così analizzato non come singola unità produttiva, ma come portatore di relazioni (umane, familiari e professionali), il cui valore aziendale viene intensificato dalle stesse. Un'azienda con questo sguardo al futuro diventa propulsiva di crescita e innovazione interna e sociale. È questa la proposta della CFR. Nel mondo aziendale si parla spesso e tanto di questi temi alla luce di numerosi obiettivi: ad esempio nel cercare di capire come motivare il dipendente, oppure di ottenere aziende più solide e lungimiranti, quindi per generare valore per tutti gli *stakeholder* e altresì per migliorare il grado di coinvolgimento dei dipendenti alla vita dell'azienda...

Ma perché parlare di misurazione nel contesto della CFR?

Parlare di misurazione è importante perché, come si dice spesso in ambito aziendale, ciò che non misuri non puoi migliorare, ciò che non ha un termine di paragone da confrontare nel tempo difficilmente cambia efficacemente. Inoltre, parlare di misurazione è importante perché su questo tema si intuisce il nesso tra le politiche di supporto alla famiglia e la modalità attraverso la quale esse possano portare un reale beneficio al dipendente. Tuttavia cosa e come misurare riguardo alla CFR non risulta così immediato e spesso è difficile non solo misurarlo il beneficio creato, ma anche monitorarlo, così da avere evidenze di miglioramento reali da poter essere applicate sul lungo periodo.



Parlare di misurazione è importante infine per proporre spunti di riflessione che possano rappresentare un punto di partenza nell'incontro tra prospettive teoriche e approcci aziendali.

Tutto questo è quello che avevamo in mente quando ci siamo proposti l'idea di mettere insieme i contributi di questo Quaderno.

## ***2. Il percorso che proponiamo***

Ed è proprio guardando all'incontro tra il teorico e il pratico che possiamo leggere i contributi che compongono queste pagine.

Per la parte delle *Riflessioni*, i temi su cui ci siamo soffermati maggiormente sono quelli della prospettiva del lungo periodo, dell'ottica del win-win e della proposta della CFR.

Alessandro Rimassa incentra il suo contributo sull'importanza di guardare al lungo periodo, che oggi deve essere un tema centrale per le aziende, soprattutto nell'ottica del dipendente. Affascinante il concetto di ROF (*Return of Future*), rispetto al più tradizionale ROI (*Return on Investment*), che spinge a considerare i rapporti coi giovani talenti e il reskill dei dipendenti come un motore per l'innovazione aziendale.

Guglielmo Faldetta tratteggia le linee di una possibile conciliazione tra principi generali e approccio contingente, guardando alla realtà delle buone pratiche di conciliazione lavoro famiglia. Sottolinea come sia fondamentale partire da principi generali, ma renderli attuali nelle caratteristi-

che specifiche di una determinata industria e realtà aziendale.

Francesca Lipari – che ha portato avanti con la Fondazione Marco Vigorelli la prima parte di un progetto di ricerca proprio incentrato sulla CFR – si focalizza sull'importanza di intendere il dipendente come persona all'interno di un sistema sociale (e soprattutto "relazionale") caratterizzato da profonda interdipendenza. Questo approccio permette di costruire un modello di iniziative di sostegno alla famiglia dei dipendenti che pur partendo dal più classico concetto di *time / cash / care*, può favorirne il superamento.

Nella seconda parte del Quaderno, nella parte delle Esperienze, abbiamo messo insieme tre approcci possibili al tema della misurazione, per mostrare, in un orizzonte che fosse il più ampio possibile, quanto c'è ancora da fare e quanto, però, è già stato fatto e può servire da stimolo per i percorsi futuri. In questa sezione proviamo a proporre alcune interessanti risposte al tema di *Cosa e Come* misurare.

Matteo Silvio Mancinelli, dalla sua prospettiva consulenziale, sottolinea l'importanza di inquadrare il tema della misurazione in ambito macro, soprattutto in ottica al suo valore relativo al Sistema Paese. Interessante e sfidante il concetto di "settore industriale" nell'ambito del welfare (spesa diretta delle famiglie italiane in ambiti di assistenza per assicurarsi un adeguato servizio di protezione sociale). Considerando quanto in Italia questo settore cresca al 6.9% con un valore stimato pari a € 143 Miliardi, denota quanto sia critico per il sistema

paese sostenere questo ambito. La CFR è un modo per guardare a questo tema dall'ambito aziendale. Luciano Malfer, condividendo la sua esperienza, sociale e politica, nella Provincia Autonoma di Trento, racconta come sia riuscito a definire, con il suo Family Audit, uno vero e proprio standard di riferimento per sostenere le aziende che desiderino crescere in modo sostenibile nel supporto alle famiglie dei dipendenti. I dati raccolti offrono interessanti possibili sviluppi per considerare quali siano le politiche più di successo e frequenti. Mireia Las Heras, dalla prospettiva internazionale dello IESE, ci mostra l'esempio dell'IFREI (Índice de Responsabilidad familiar corporativa), che punta ad analizzare i contesti di riferimento (politiche/manager/cultura) per identificare ciò che favorisce oppure no la conciliazione lavoro famiglia a livello aziendale.

### **3. Conclusioni**

Le considerazioni le lasciamo ai lettori. Spero che quanto abbiamo raccolto sia un punto di partenza per ulteriori sviluppi futuri. Da parte nostra vorremmo comunque sottolineare alcuni aspetti che ci sembrano fondamentali.

Innanzitutto appare chiaro come siamo di fronte ad un tema molto complesso, che necessita di lavoro sia dal lato dell'accademia e delle istituzioni, ma anche da parte delle aziende. È impensabile, su questo argomento, che ogni singolo attore proceda in maniera isolata.

Questo per esempio, ci sembra necessario per costruire sui dati accumulati, così da individuare le iniziative più promettenti per ogni contesto e prioritizzare al massimo gli sforzi (come del resto ci insegna l'esperienza di Malfer e della Provincia Autonoma di Trento).

Inoltre, vale la pena sottolineare l'importanza di mantenere il focus sulla concretezza dell'implementazione e di identificare modi semplici e declinabili nel concreto vissuto aziendale affinché i manager possano applicare queste riflessioni teoriche. La prospettiva teorica può essere un valido strumento per l'azienda se viene comunicata con un linguaggio concreto per la prospettiva aziendale. Ci sembra forte, in conclusione, l'esigenza di imbastire un discorso sempre più approfondito e di ricerca sui temi della CFR, basato su una visione del dipendente, e quindi dell'uomo, come *fascio* di relazioni: perché il vero capitale umano è sempre la persona, che nasce e cresce in famiglia e a cui bisogna guardare per leggere ogni singolo processo produttivo.





# Riflessioni







<https://www.alessandrorimassa.com/>



## Come si misura la redditività dell'impresa? Aspetti economici e relazionali

*Alessandro Rimassa*

### ***1. Il fatturato non basta***

Sono anni ormai che mi capita di sentire che il declino che sta pervadendo il sistema aziendale italiano sia causato dal fatto che il governo di numerose imprese sia finalizzato al solo interesse personale della dirigenza a discapito di quegli aspetti che invece, dovrebbero portare l'impresa all'eccellenza in un medio-lungo periodo. Per esempio, giusto per identificarne qualcuno: aspetti come la ricerca e sviluppo, la pianificazione strategica, gli investimenti nelle risorse (soprattutto quelle umane) e la ricerca della soddisfazione del cliente.

Spesso infatti si tende a valutare i risultati ottenuti da un'impresa attraverso quelli che sono i classici indicatori di bilancio senza prendere in conside-

razione aspetti gestionali molto più importanti. Guardando esclusivamente cioè il fatturato e i relativi tempi di incasso.

È doveroso però sottolineare come tale approccio faccia perdere di vista l'effettiva remuneratività dell'attività dell'impresa, portando così l'impresa ad un lento declino.

Per questi stessi motivi in tempi recenti si cerca spesso la riduzione dei costi del prodotto o del servizio, a discapito della qualità dello stesso e trascurando aspetti molto importanti, come il mantenimento dell'efficienza delle risorse tecnologiche, la formazione e la motivazione delle risorse umane, la salvaguardia del *know-how* aziendale, la soddisfazione del cliente – anche attraverso un'adeguata assistenza post-vendita – e quella di altre parti interessate (dipendenti, fornitori, collettività).

Senza contare che questo processo ha portato, in alcune occasioni, molto più frequenti di quanto si pensi, al mancato rispetto di vincoli cogenti quali leggi, direttive e normative di prodotto, leggi sulla sicurezza sul lavoro, normativa fiscale, legge sulla privacy, statuto dei lavoratori, ecc., ecc.

Occorre dunque risollevarsi attraverso una diversa governance dell'impresa, basata sulla visione integrata della stessa e tesa al raggiungimento di obiettivi comuni, nel pieno rispetto dei valori etici, deontologici e della legislazione applicabile.

## **2. ROF VS ROI**

Come accennato esistono diversi indici che ci

permettono di capire la redditività delle nostre imprese, tra questi indubbiamente il più osservato è il ROI.

ROI – l'acronimo di Return of Investment – esprime quanto rende il capitale investito da un'azienda. Per esempio: nelle campagne di web marketing esprime il rendimento di una campagna rispetto al capitale investito.

Ecco, le aziende solitamente si concentrano su questo, sul ritorno sull'investimento (ROI), ma ritengo che oggi sia assolutamente necessario lavorare molto e bene anche su altro.

Valutare l'andamento delle aziende e di conseguenza l'operato dei manager solo sui risultati economici è profondamente sbagliato, oggi i manager devono essere valutati sul ROF.

**Per un azienda questo significa fondamentale-  
mente scommettere sul proprio futuro, sul ROF  
- Return on Future.**

Significa capire quanto sia necessario per la propria sopravvivenza investire in particolare su alcuni punti cardine: innovazione, giovani talenti, digital transformation, reskill delle proprie risorse.

Vediamoli uno alla volta.

**Innovazione** → investire in tecnologia al fine di migliorare i processi e incrementare flessibilità e velocità nel rispondere alle opportunità del mercato. Siamo sempre stati abituati a pensare che la vita delle aziende fosse tendenzialmente infinita. La verità è che adesso il tempo medio di vita di

un'azienda si sta sempre più abbassando e ci sono imprese che purtroppo scompaiono da un giorno all'altro. Ma sono aziende che scelgono di scomparire perché scelgono di non innovare.

Porto come case un classico esempio come quello di Kodak che processava circa 11 milioni di fotografie due anni prima di scomparire.

Con il passaggio da analogico a digitale infatti Kodak non è riuscita a innovarsi, a innovare il proprio business e questo ha fatto sì che in due anni l'azienda fallisse.

Non è l'unico caso, pensiamo a Nokia e I-phone. Quanti di noi avevano un Nokia in tasca, poi è arrivato I-phone e ha cannibalizzato il mercato facendo scomparire i cellulari Nokia.

Ma anche all'interno della stessa azienda, a volte ci sono prodotti che scompaiono. Pensiamo all'I-pod che ha fatto sparire il buon caro vecchio walkman, ma che a sua volta è stato annientato dagli smartphone. In questo caso Apple ha capito dunque che in quel mercato doveva starci ma con un prodotto diverso e dunque producendo telefoni che si adattassero sempre più all'esigenza del cliente.

Questo esempio ci aiuta a mettere in chiaro un grosso milestone legato all'innovazione: l'innovazione non è mai a costo zero.

A volte dobbiamo avere il coraggio di uccidere un pezzo della nostra azienda per far sì che ci sia ancora domani.

**Giovani talenti** → un'impresa che non investe sui giovani è un'impresa senza futuro.

I più giovani hanno una creatività ancora libera da condizionamenti; vanno guidati da chi ha più esperienza, ma sono portatori di idee che costituiscono un valore aggiunto per le imprese che guardano avanti.

Accogliere giovani in azienda significa essere consapevoli anche di quelle che sono le loro esigenze: Generazione Z e Millennials non sono preoccupati per esempio di spostarsi all'estero, di mettersi in gioco, di formarsi di continuo, anzi, accolgono tutto questo con entusiasmo, ma chiedono in cambio stabilità e attenzione alle proprie esigenze private. Diciamo che stipendio e carriera sono due elementi basilari ma prima di tutto le nuove generazioni cercano la serenità, un ambiente accogliente che permetta a ciascuno di esprimere il proprio talento, un clima aperto e collaborativo, la presenza di ampi benefit aziendali, l'attenzione all'ambiente e soprattutto la possibilità di lavorare con flessibilità di orari e luoghi e su progetti innovativi.

Non concepiscono l'idea che tutto il loro tempo debba essere dedicato al lavoro e sentono il fisiologico bisogno di concedersi delle pause per rigenerarsi. È un'esigenza che attiene un po' a tutti i lavoratori, ma che nel caso di Generazione Z e Millennials, è avvertita con particolare enfasi.

**Digital transformation** → le tecnologie digitali utili per comprendere e migliorare l'interazione coi clienti, aumentare capacità produttive, ridurre tempi ecc.

Ripensare o reinventare un business in chiave digitale è la sfida - complessa - di ogni azienda. Per

questo motivo è necessario identificare con chiarezza le fasi del percorso di transformation: McKinsey ne individua 4: *Discover*, *Design*, *Deliver*, *De-risking*.

Partiamo dalla prima: *Discover*.

Fissare in maniera chiara gli obiettivi da raggiungere. Sembra semplice, ma in realtà non lo è. Non fermiamoci al nostro intuito, analizziamo con accuratezza i dati di mercato, studiamo le tecnologie che faranno disruption nel vostro settore - e che quindi possono modificare quei dati - e costruiamo lo scenario in cui immaginiamo la nostra azienda in futuro.

Seconda fase: *Design*.

È necessario stabilire un piano chiaro delle azioni da intraprendere, dei tempi di esecuzione, delle persone coinvolte in ognuna delle attività. Prototipi, tentativi e test sono benvenuti, anzi fondamentali, ma non possono essere frutto del caso - come troppo spesso accade - devono essere parte di una strategia chiara e organizzata anche nel rischio e nei possibili fallimenti.

La terza fase è quella del *Deliver*.

In questo caso dobbiamo essere tanto meticolosi quanto rapidi. Meticolosi, perché è indispensabile seguire il piano delle attività programmate; rapidi, perché dobbiamo anche avere la capacità di cambiare direzione non appena notiamo che qualcosa non sta procedendo per il verso giusto.

Ultima fase: *De-risking*.

Non puntiamo tutto su un solo cavallo. Cioè, non pensate mai che la digital transformation sia una unica azione. Mentre portiamo avanti un pezzo di strategia, progettiamo il successivo: quali saranno

i prossimi passi, i nuovi processi, i servizi che vogliamo implementare.

Il digitale è quel tipo di sfida a cui le aziende oggi non possono dire di no: il metodo *Discover - Design - Deliver - De-risking* ci aiuta a vincerla.

Inoltre è bene ricordare che se è vero che la digitalizzazione dei nostri business è responsabilità di professionisti esperti di IT e trasformazione digitale, dall'altro deve coinvolgere tutte le funzioni all'interno di un'azienda.

Il successo del cambiamento richiede infatti la collaborazione di tutte le persone che quotidianamente lavorano fianco a fianco in azienda. Sia le figure senior che i giovani neo assunti: questi ultimi infatti, nativi digitali, possono essere una grande risorsa per le imprese, per esperienza diretta, e insieme a loro le persone senior – grazie a una comprensione di lunga durata delle logiche che stanno dietro al business di un'azienda – sono fondamentali per la fase di trasformazione digitale.

Coinvolgere poi tutte le funzioni in azienda nel disegnare il futuro significa generare motivazione, superare i silos aziendali, premiare lo spirito imprenditoriale e agire più rapidamente, favorendo la contaminazione fra le diverse competenze presenti.

È ora di aprire gli orizzonti e impostare un processo di innovazione collaborativo e condiviso. Affidarsi a una cultura aperta e comunicativa è la chiave del successo nella Digital Transformation.

**Reskill delle proprie risorse** → il mondo del lavoro in continua trasformazione necessita di formazione continua e attenzione anche alle *soft skill* per al-

lenare le persone e costruire giorno dopo giorno un'impresa più dinamica, più performante, più capace di rispondere al mercato.

La "skill revolution" parte dai manager delle aziende che sono chiamati a dare nuova centralità alla propria forza lavoro, valorizzandola e accompagnandola verso l'era digitale. I lavoratori, da parte loro, devono essere pronti ad accettare i cambiamenti, a reinventarsi e investire il proprio tempo e le proprie energie sulla formazione, a qualunque età.

È essenziale oggi che la nostra sete di conoscenza continui per tutta la vita e non finisca nel momento in cui usciamo da scuola.

Far sì che la formazione diventi parte della nostra quotidianità anche da adulti è obbligo non solo nostro, ma anche delle aziende e della società.

Non è un caso che l'ONU abbia riconosciuto la grande importanza dell'apprendimento degli adulti nell'affrontare le esigenze di sviluppo del mondo includendo appunto il lifelong learning come quarto tra i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile del 2015. La motivazione è negli studi che dimostrano che chi di noi si dedica all'apprendimento in età adulta è una persona più felice e soddisfatta di se stessa.

Ma non è tutto, un approfondimento dell'*Economist* pubblicato lo scorso anno ha sottolineato l'importanza del *lifelong learning* in un'epoca come la nostra nella quale le nuove tecnologie possono creare un gap sempre più alto tra le persone. Quando infatti la formazione non mantiene il passo con la tecnologia, la conseguenza è la disuguaglianza.



La disuguaglianza tra chi ha accesso alle innovazioni e chi ne è fuori, tra chi conosce i gusti della società e chi no, tra chi prevede il destino di una professione e chi continua a occupare posizioni che presto saranno fuori dal tempo.

Se pensiamo per esempio che i bambini che oggi sono alle elementari secondo il World Economic Forum faranno nel 65% dei casi un lavoro che ancora non esiste dobbiamo essere – tutti – pronti a reinventare la nostra professione, a formarci e aggiornarci per distinguerci positivamente e rispondere alle esigenze del mercato.

Dedichiamo dunque del tempo alla nostra crescita – personale e professionale – ne beneficeremo prima di tutto noi, poi le nostre aziende e dunque la nostra società.

### ***3. Non solo Profit & Loss***

È dunque evidente come nella valutazione dell'operato di un manager nel 2019 debbano necessariamente entrare in gioco fattori distanti – solo apparentemente in realtà – da quelli economici. In aggiunta a quanto detto prima è bene dedicare attenzione anche all'**impatto che generano nella società** attraverso il prodotto/servizio che vendono e sulla **capacità di far crescere le proprie persone**. Ovviamente valutare l'impatto di un prodotto/servizio è un'azione strategica che "rientra" a tutti gli effetti nella fase di ideazione di un progetto e che richiede, in fase di progettazione, di stabilire i risultati attesi.

Se, in fase di progettazione, finalità, destinatari, azioni, metodologie e attività sono ben dettagliati e specificati, l'individuazione delle dimensioni progettuali oggetto di valutazione e l'individuazione dei relativi sarà un'operazione "immediata".

Se, invece, la progettazione è generica, vaga, poco declinata, anche la scelta delle dimensioni di valutazione e dei relativi indicatori rischia di risultare un'operazione di poca utilità nel corso di realizzazione del progetto.

Non ultimo, perché l'attività di monitoraggio e valutazione di un progetto sia efficace, deve risultare utile a chi deve prendere decisioni e riprogettare, anche in corso d'opera: deve cioè produrre informazioni e dati che servano effettivamente a formulare giudizi e - su questa base - a riprogettare corsi d'azione.

Infine appunto la capacità di far crescere le persone: il bravo manager è colui che mette in condizione il proprio team di organizzarsi autonomamente, di agire e di decidere le giuste priorità. Come un buon allenatore.

Questo approccio consente di delegare ai membri del team alcuni compiti che al momento si seguono di persona e si avvale di strumenti operativi come: problem solving, l'affiancamento, l'osservazione e il relativo feedback, la delega e il controllo del corretto e pieno svolgimento delle attività assegnate. Adottando questo approccio, il principale effetto che ottiene è di riuscire a staccarsi dalla stretta operatività e accrescere il perimetro di azione e le competenze dei suoi collaboratori.

#### ***4. Un unico modello di leadership***

È bene infine ricordarsi che non esiste un unico modello di leadership: esistono modelli di leadership diversi a seconda per esempio dei Paesi nei quali ci si trova e a seconda della tipologia di azienda o istituzione nella quale ci si trova e dalle sue dimensioni e di conseguenza che esistono più e diverse dimensioni sulle quali valutare i propri manager.



*guglielmo.faldetta@unikore.it*



## **Work Family Balance, *best practices* e misurazione delle performance: una riflessione sul tema**

*Guglielmo Faldetta*

Il tema della relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane, ed in particolare quelle volte al Work Family Balance (WFB), e performance organizzative è stato ed è ampiamente dibattuto all'interno degli studi organizzativi (Pauwe e Boselie 2005).

Scopo del presente contributo è quello di indagare, attraverso una sintetica review dei principali studi sul tema, la relazione tra pratiche di WLB e performance, al fine di rispondere alla seguente domanda: ha senso, ed eventualmente in che termini, parlare di best practices a proposito del WFB?

## ***1. Pratiche di gestione delle risorse umane e performance***

Volendo indagare la relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance, una questione preliminare che andrebbe affrontata è quella relativa al concetto di performance da prendere in considerazione. In tal senso, è stato osservato (Dyer e Reeves 1995) che le performance che possono essere messe in relazione alle pratiche di gestione delle risorse umane, ed a quelle di WFB in particolare, sono di varie tipologie, come ad esempio: risultati finanziari, risultati organizzativi (produttività, qualità, efficienza, ecc.), risultati individuali (comportamenti ed attitudini dei dipendenti, come ad esempio soddisfazione, commitment, turnover, ecc.)

Ancora, una delle questioni maggiormente rilevanti è quella relativa alla maggiore efficacia di pratiche "universali" (le cosiddette *best practices*), ovvero di pratiche "contingenti" (secondo il cosiddetto *best-fit approach*).

Secondo taluni autori (Pfeffer 1994), sarebbe possibile individuare delle pratiche di gestione delle risorse umane universali, le cosiddette *best practices*, la cui applicazione consentirebbe alle organizzazioni di ottenere dei benefici in termini di performance. Il carattere universale di tali pratiche farebbe sì che queste dovrebbero essere le stesse per tutte le organizzazioni indipendentemente da fattori quali, ad esempio, la dimensione, lo stadio del ciclo di vita, il settore di appartenenza, o il contesto competitivo di riferimento.

Secondo altri autori (Wood 1999), l'effetto delle pratiche di gestione delle risorse umane sulle performance dipenderebbe da specifiche contingenze, quali ad esempio il settore di riferimento, il contesto ambientale, o il livello di innovazione presente nell'organizzazione (Delery e Doty 1996).

Secondo Boxall e Purcell (2003), entrambi gli approcci presentano degli elementi utili per comprendere il fenomeno. Alcuni principi di base, infatti, come ad esempio lo sviluppo dei dipendenti, il loro coinvolgimento, e la presenza di ricompense elevate, potrebbero risultare universalmente efficaci; allo stesso tempo, la concreta ed efficace implementazione delle singole pratiche dipende dagli specifici contesti organizzativi. Taluni elementi del contesto interno, con riferimento, ad esempio, alle caratteristiche dei sistemi di produzione (come nel caso della catena di montaggio), potrebbe provocare delle limitazioni alla efficace implementazione di talune pratiche di gestione delle risorse umane (come nel caso, ad esempio, del lavoro di squadra o dei sistemi di retribuzione legati alla performance). Dall'altra lato, anche elementi del contesto esterno, come ad esempio la legislazione vigente o l'influenza delle rappresentanze sindacali, potrebbero avere un impatto diretto sulla efficace implementazione delle pratiche di gestione delle risorse umane.

Pertanto, dal dibattito sulla maggiore efficacia delle pratiche universalistiche (le cosiddette *best practices*) rispetto alle pratiche contingenti non sembra possibile pervenire a conclusioni univoche, in quanto entrambi gli approcci presentano ele-

menti positivi e risultano rilevanti nella comprensione della relazione tra pratiche di gestione delle risorse umane e performance.

## **2. Pratiche di WFB e performance**

Volendo analizzare, in particolare, il legame tra pratiche di WFB e performance, è possibile anche in questo caso affermare che tale relazione non può essere ricercata secondo un approccio esclusivamente universale, ossia secondo il modello delle *best practices*, ma, pur permanendo dei principi generalmente applicabili, essa va poi analizzata in chiave contingente.

Peraltro, anche in questo caso, come già visto in precedenza, una questione preliminare da dirimere dovrebbe essere quella relativa alla variabile da porre in dipendenza rispetto alle pratiche di WFB. In tal senso, ci si dovrebbe chiedere se è corretto ragionare in termini di performance (ed in ogni caso, di quali performance, se individuali o organizzative), ovvero di altre variabili, quali specifici comportamenti organizzativi, o la percezione che i dipendenti hanno circa l'armonizzazione tra lavoro e vita privata. Inoltre, la ricerca di tale correlazione rischia di favorire lo sviluppo presso le organizzazioni di un *framework* cognitivo secondo il quale tali pratiche andrebbero adottate solo se queste generano dei benefici economici; diverso, ovviamente, sarebbe il caso di quelle organizzazioni che desiderano impegnarsi per il benessere dei loro lavoratori sulla base di motivazioni di or-



dine etico o sociale, e che dunque non considerano tali politiche dei “pesi” da valutare esclusivamente secondo un’analisi costi-benefici (Faldetta 2008). In tal senso, le due prospettive non andrebbero considerate in antitesi, bensì in una logica complementare: l’adozione di pratiche di WFB risulta più solida se motivata da considerazioni di ordine valoriale ed etico, ma, allo stesso tempo, si alimenta e risulta sostenibile nel tempo se tali pratiche generano anche dei benefici economici per le organizzazioni che le adottano.

Inoltre, va notato che l’implementazione di pratiche di WFB non garantisce che i dipendenti ne facciano effettivamente uso. Ciò può avvenire ad esempio poiché all’interno delle organizzazioni sussistono ancora modelli di lavoro fortemente orientati al maschile, e le progressioni di carriera seguono anche in questo caso modelli maschili (Mainiero e Sullivan 2005). Di conseguenza, i dipendenti potrebbero assumere un atteggiamento prudente nel valutare l’utilizzo delle pratiche di WFB. L’adozione di un approccio universalista orientato all’utilizzo di *best practices*, alla ricerca di una presunta migliore performance economica, può essere accompagnato da un insufficiente impegno e supporto da parte dei manager e del personale di staff affinché tali strumenti siano efficaci. Per esempio, il management può introdurre certi strumenti a favore della famiglia, ma se i lavoratori ritengono che la loro carriera subirà dei danni derivanti dall’utilizzo di tali strumenti, difficilmente essi saranno utilizzati. L’efficace implementazione delle pratiche di WFB

richiede, allora, un cambiamento nella cultura organizzativa, e nei valori di cui questa si compone. Spesso, infatti, risulta determinante riuscire a combinare efficacemente gli strumenti formali messi in atto dalle organizzazioni, quali la disponibilità di *benefits* a supporto delle esigenze familiari, o l'esistenza di orari di lavoro flessibili, e tutto ciò che rientra nella cosiddetta organizzazione "informale", ossia la cultura organizzativa, il supporto del management, o il grado di autonomia di cui godono i dipendenti (Allen 2001; Behson 2005). Lo sviluppo di una cultura organizzativa che supporti e valorizzi l'armonizzazione tra lavoro e vita privata dei dipendenti risulta fondamentale per ridurre il cosiddetto *work-life mismatch*. Tale rinnovata cultura organizzativa dovrebbe, ad esempio, ripensare la figura del lavoratore "ideale", o la definizione di commitment organizzativo, allontanandosi da archetipi spesso orientati in modo eccessivo verso il genere maschile.

Pur ribadendo che la relazione tra pratiche di WFB e performance non può essere ricercata secondo un approccio esclusivamente universale, ossia secondo il modello delle *best practices*, è possibile rintracciare taluni principi generalmente applicabili. In tal senso, le pratiche di WFB sembrano essere tanto più efficaci quanto più i dipendenti sentono di potere esercitare controllo sulle proprie vite, sia nella sfera personale che in quella lavorativa. La letteratura sul tema concorda sul fatto che le pratiche di WFB risultano più efficaci quando aumenta il grado di autonomia e di partecipazione dei dipendenti (Clark 2000); in parti-

colare, sembra che, da questo punto di vista, le pratiche associate alla cosiddetta flessibilità operativa (quella che dà ai dipendenti un certo grado di controllo sui contenuti del lavoro) sia più efficace della cosiddetta flessibilità temporale (quella che dà ai dipendenti un certo grado di controllo sulla articolazione temporale del lavoro).

### ***3. WFB e pratiche in favore dei figli***

Al fine di mostrare le ragioni per cui l'approccio universalista alle pratiche di WFB basato sulle *best practices* non risulta convincente, si offrono alcune esemplificazioni legate alle pratiche in favore dei figli (Faldetta 2008).

Innanzitutto, va considerato il fatto che non è dimostrato che le politiche in oggetto portino dei benefici economici in qualunque contesto vengano praticate. Ad esempio, i costi legati all'implementazione di una *nursery* aziendale possono essere proibitivi per un'azienda con un numero di lavoratori esiguo.

L'approccio contingente alle pratiche di WFB, coniugato con il principio generale secondo il quale è necessario dare ai dipendenti la possibilità di esercitare controllo sulle proprie vite e sul proprio lavoro, porta ad evidenziare l'esigenza di rendere gli strumenti in favore dei figli effettivamente disponibili quando i dipendenti ne hanno realmente bisogno. Se, ad esempio, entrambi i genitori lavorano a tempo pieno ed hanno un figlio molto piccolo, un servizio di *nursery* che sia

disponibile solo la mattina potrebbe risultare poco utile.

L'approccio contingente porta anche a considerare il fatto che i figli dei dipendenti non andrebbero pensati come una categoria unica e monolitica, ma distinti in funzione, ad esempio, dell'età, o del tipo di scuola che frequentano. È evidente, infatti, che i genitori di figli piccoli affrontano problematiche ed hanno esigenze profondamente diverse rispetto a quelli che hanno figli adolescenti. Da questo punto di vista, va rilevato come la maggior parte delle pratiche di WFB sia indirizzata principalmente ai bambini più piccoli, mentre poca attenzione è stata dedicata ai figli adolescenti, che spesso risultano troppo grandi per desiderare certi servizi di cura che di solito vengono rivolti ai bambini più piccoli, ma anche troppo piccoli per essere totalmente indipendenti e autonomi (Faldetta 2008).

L'approccio contingente porta anche ad una diversa valutazione dei reali fabbisogni di WFB espressi dai dipendenti. In tal senso, nel caso delle pratiche in favore dei figli, andrebbe considerato non soltanto il punto di vista dei dipendenti, ma anche quello dei figli, i quali, viste le loro peculiarità, non è detto riescano a fare emergere i propri fabbisogni con chiarezza e consapevolezza. Per molti bambini, infatti, risulta "normale" che i propri genitori, soprattutto quelli impiegati a tempo pieno, stiano al lavoro, e dunque il desiderio di avere più tempo da passare con loro, seppure emergente in superficie, ad un'analisi più approfondita potrebbe essere percepito come irreali-

stico. I bambini, allora, spesso tendono ad accettare la propria situazione come uno *status quo* da prendere per dato, e dunque non modificabile (Faldetta 2008).

Nella logica di fornire ai dipendenti degli strumenti che aumentino il loro grado di controllo e autonomia, potrebbe non essere desiderabile da parte loro che i servizi di cura per i bambini siano forniti dalle organizzazioni. Questo perché, ad esempio, queste potrebbero decidere di tagliare altri costi, quali quelli legati ai sistemi premianti e incentivanti in favore dei dipendenti, per finanziare tali servizi. Overo, potrebbe accadere che le strutture realizzate in azienda per i bambini, quali *nursery* o asili nido, siano sovraffollate e costose per la maggior parte dei lavoratori; inoltre, queste strutture sono di solito indirizzate verso i bambini più piccoli, e non tengono dunque conto dei bambini in età più avanzata. Anche al fine di implementare uno strumento che dia ai dipendenti maggiore autonomia e controllo nell'utilizzo, le organizzazioni potrebbero allora fornire direttamente delle risorse economiche ai dipendenti per usufruire dei servizi di cura per i bambini presso le strutture presenti sul territorio con le quali, magari, stipulare anche delle apposite convenzioni.

#### **4. Conclusioni**

Scopo del presente contributo era quello di analizzare il nesso e tra pratiche di WLB e performance, al fine di comprendere se l'approccio

universalista orientato alle *best practices* sia in tal senso efficace. Attraverso l'analisi qui proposta, è possibile concludere che, pur adottando dei principi generali di base, quali quelli legati all'incremento dell'autonomia e della conseguente capacità di controllo esercitata dai dipendenti sulle proprie vite e sul proprio lavoro, le pratiche di WLB andrebbero progettate e implementate secondo un approccio contingente. In tal senso, un'analisi puntuale e quanto più specifica dei reali fabbisogni dei dipendenti, coniugata con un'analisi altrettanto specifica delle contingenze organizzative, può incrementare la probabilità che le pratiche di WLB siano realmente efficaci.

## Bibliografia

Allen, T.D.

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

Behson, S.J.

2005 *The relative contribution of formal and informal organizational work-family support*, in «Journal of Vocational Behavior», 66, pp. 487-500.

Boxall, P. e Purcell, J.

2003 *Strategy and human resource management*. London, Palgrave Macmillan.

Clark, S.C.

2000 *Work/Family border theory: A new theory of Work/Life Balance*, in «Human Relations», 53, pp. 747-770.

Delery, J.E. e Doty, D.H.

1996 *Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions*, in «Academy of Management Journal», 39, pp. 802-835.

Faldetta, G.

2008 *Corporate family responsibility e work-life balance*. Milano, Franco Angeli.

Mainiero, L.A. e Sullivan, S.E.

2005 *Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution*, in «Academy of Management Perspectives», 19, 106-123.

Paauwe, J., e Boselie, P.

2005 *HRM and performance: What next?*, in «Human Resource Management Journal», 15, pp. 68-83.

Pfeffer, J.

1994 *Competitive advantage through people*. Boston, Harvard Business School Press.

Thompson, C., Beauvais, L. e Lyness, K.

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

Wood, S.

1999 *Human resource management and performance*, in «International Journal of Management Reviews», 1, pp. 367-413.





*f.lipari1@lumsa.it*



## Un approccio sistemico allo studio della relazione Lavoro-Famiglia

*Francesca Lipari\**

### **1. Introduzione**

Negli ultimi anni, il Work-Life Balance (WLB) è diventato uno dei temi principali a livello accademico, economico, politico e sociale (Baughman et al., 2003). Questo fenomeno emerge come risposta ai cambiamenti demografici, economici e culturali, come la crescente integrazione delle donne sul posto di lavoro, l'aumento delle famiglie con doppia carriera, l'invecchiamento della popolazione, i progressi tecnologici, il declino del tasso di natalità e la necessità di migliorare la gestione

*\* Questo contributo è la parte introduttiva di un progetto di ricerca portato avanti dalla Fondazione Marco Vigorelli tra il 2016 e il 2017. Una parte più ampia è stata presentata l'11 luglio 2019 a Barcellona all'interno della 8th International Conference of Work and Family (IESE). La ricerca completa sarà pubblicata nei prossimi mesi all'interno di un Supplemento speciale a questo numero dei Quaderni.*

del capitale umano. L'obiettivo principale è quello di ridurre le disuguaglianze di genere e l'esclusione sociale, di aumentare il benessere dei dipendenti e di risolvere i costi di gestione inefficienti. Tuttavia, tali questioni sono la punta dell'iceberg e pensare a politiche che si concentrano solo su di esse potrebbe avere effetti risolutivi parziali. La ricerca sulle opportunità della WLB distingue tra dimensioni strutturali e culturali (Allen, 2000). Le dimensioni strutturali della WLB includono qualsiasi politica formale in materia di risorse umane che fornisce ad un dipendente la flessibilità per combinare meglio le esigenze lavorative con la vita personale e le dimensioni culturali sono elementi informali, spesso al di sotto della superficie del contesto organizzativo, come il supporto manageriale e il supporto ai colleghi (Arthur, 2003), e i valori personali dell'individuo, come le credenze su cosa significhi essere un "buon genitore", che hanno un impatto sul suo comportamento lavorativo (Aryee et al., 2013). Sebbene le prime ricerche della WLB abbiano sottolineato i benefici delle politiche formali in materia di risorse umane, negli ultimi anni l'attenzione si è spostata verso la dimensione culturale e il suo impatto sul livello adozione di determinate politiche. Tuttavia, con poche eccezioni (Allen, 2000) è stata osservata una mancanza di integrazione dei flussi strutturali e culturali della ricerca della WLB (Barnett et al., 2006; Behson, 2005). Pertanto, la ricerca non ha ancora esplorato completamente teoricamente ed empiricamente come le dimensioni strutturali e culturali interagi-

scono per influenzare l'assorbimento delle opportunità della WLB. L'interazione è importante alla luce della necessità della società di garantire lavoro sostenibile (HDR, UNDP 2015). Tale obiettivo mira a promuovere lo sviluppo umano riducendo o eliminando gli effetti collaterali negativi e le conseguenze indesiderate come garantire alle generazioni future una diversità e ricchezza di scelte. Lavorare in modo sostenibile significa ottenere condizioni di vita e di lavoro che aiutino le persone a impegnarsi e a rimanere nel mondo del lavoro per tutta la vita lavorativa. Per raggiungere tale obiettivo, siamo tenuti a riconsiderare il modo in cui ci occupiamo del capitale umano. Infatti, se consideriamo il capitale umano solo come risorsa per la produzione o come insieme di singoli individui con bisogni propri, stiamo perdendo informazioni sul fatto che il capitale umano è anche un'entità di un sistema più ampio, quello sociale, che considera i dipendenti e la miriade di relazioni che hanno all'interno e all'esterno dell'organizzazione.

In particolare, se la prospettiva è basata sul concetto di capitale umano come risorsa, l'azienda deve trovare il modo in cui l'esaurimento delle risorse diminuirà mantenendo un certo livello di produttività. Se la via è, ad esempio, un lavoro più flessibile, allora, l'azienda implementerà politiche di lavoro flessibile e ciò sarà vantaggioso per la produttività aziendale. Il lavoro flessibile è strumentale per risolvere il problema di risorse utilizzate in maniera inefficiente. Mentre, se la prospettiva è basata sull'individuo, cioè l'organiz-

zazione si preoccupa del benessere dei suoi dipendenti perché influisce sulla loro produttività, sull'impegno e sulla 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. Tuttavia, se l'organizzazione assume una prospettiva relazionale (Donati 2003), considererà se stessa e il capitale umano come entità in connessione tra loro e con il mondo esterno, 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 dovrà non solo salvaguardare il proprio profitto, o il benessere dei singoli dipendenti, ma allargherà la propria sfera di interessi, per cui le azioni sostenibili avranno un impatto strumentale, aumentando il profitto, riducendo i costi e aumentando i comportamenti innovativi, e inoltre avranno ritorni monetari e non monetari, materiali e immateriali, con conseguenze espresse e non volute. Per tali ragioni è importante disporre di strumenti in grado di rappresentare e misurare l'approccio relazionale.

Finora la letteratura ha prodotto strumenti empirici focalizzati solo sulle risorse e sull'approccio basato sull'individuo. Presenteremo il background teorico che giustifica la necessità di aggiungere dimensioni specifiche in un indice, il *Corporate Family Index* (finora, il CFR-Index) che abbraccia l'approccio relazionale.

L'articolo esamina in primo luogo il concetto di

WLB e le sue implicazioni a beneficio dell'organizzazione. Offre poi un'analisi dei vincoli culturali e comportamentali che ostacolano l'adozione delle politiche della WLB che dovrebbero essere presi in considerazione nella creazione di politiche a favore della *Corporate Family Responsibility*.

## **2. Uno sguardo alla letteratura**

La teoria esistente che studia l'origine del disequilibrio tra lavoro e vita privata è divisa in due filoni: la teoria dei confini e la teoria dell'arricchimento. Secondo la teoria dei confini, la mancanza di equilibrio è dovuta ad una sovrapposizione tra le due sfere che provoca una riduzione della qualità della vita dei dipendenti (Chen et al. 2009; Barnett e Gareis 2006; Allen et al. 2013). Anche se all'inizio il conflitto era considerato unidirezionale, cioè si pensava che le condizioni di lavoro avessero un impatto negativo sulla vita privata (Kossek et al., 1998), nel corso degli anni i ricercatori hanno trovato un effetto bidirezionale sul conflitto. Da una parte, il lavoro con i suoi orari estenuanti lascia poco tempo alle responsabilità di famiglia, dall'altra, i doveri familiari (ad esempio l'educazione dei figli e l'assistenza agli anziani, ricadono sulle donne se i servizi di assistenza privata o pubblica sono troppo costosi o non disponibili), se non adeguatamente supportati, possono contribuire a danneggiare la piena partecipazione lavorativa. Il dipendente, dunque si trova in una situazione di frustrazione continua a causa dell'assenza di un

equilibrio tra queste due responsabilità. Secondo la teoria dell'arricchimento, l'equilibrio dei doveri lavorativi e familiari produce esternalità positive che incidono sul benessere complessivo del dipendente (Rothbard, 2001; Greenhaus e Powell, 2003).

Indipendentemente dalla prospettiva, entrambi i filoni della letteratura riconoscono il fatto che le due sfere sono intrinsecamente interconnesse tra loro.

Nonostante la letteratura prodotta per dimostrare i benefici che le politiche della WLB potrebbero portare all'organizzazione e ai dipendenti, il grado di sviluppo delle politiche e il livello di assorbimento non sono ancora soddisfacenti. Contrariamente alle opinioni popolari, la WLB non è semplicemente "una questione femminile", né è solo una richiesta della Generazione Y o di coloro che hanno responsabilità di cura. Sebbene questi segmenti demografici siano importanti da considerare, va sottolineato che la WLB è apprezzata da tutti e non è limitata ad alcun genere, generazione o caregiver specifico. 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 il CFR.

È necessario sottolineare due aspetti della nozione di conciliazione tra lavoro e vita privata. 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 linee guida generali per tutti i

dipendenti, perché ogni individuo ha priorità diverse nella vita. Ora, nel nostro clima economico, i dipendenti di tutte le età sono più autorizzati a cercare il WLB. Tuttavia, il caso della WLB incontra ancora molta opposizione, poiché molti luoghi di lavoro temono che possa interrompere e interferire con la gestione quotidiana della loro attività. Allora, se non è la cultura, quali sono le ragioni alla base di questa inerzia?

THE OLD CHALLENGE		THE NEW CHALLENGE
WOMEN'S ISSUE	->	MEN'S ISSUE
CHILD CARE	->	ELDER CARE
CONFLICT	->	MEANING & ENRICHMENT
DIVERSITY	->	INCLUSION
HEALTH MAINTENANCE	->	WELL-BEING
NATIONAL INITIATIVE	->	GLOBAL INITIATIVE
FLEXIBILITY	->	THE VIRTUAL WORKPLACE
WORK-LIFE	->	WORKLOAD
HR PROGRAMS	->	WORKPLACE CULTURE

Tabella 1.

### 3. Alcune sfide all'utilizzo

Le ragioni di tale inerzia o ritardo possono essere messe in relazione al conflitto tra dimensioni strutturali e culturali (Behson 2005) della WLB. Le dimensioni strutturali della WLB includono qualsiasi politica o pratica formale in materia di risorse

umane che fornisce a un dipendente la flessibilità per combinare meglio le esigenze del luogo di lavoro con la sua 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 ai colleghi (Breugh e Frye 2008; de Sivatte e Guadamillas 2012), e i valori personali dell'individuo, come le credenze su cosa significhi essere un "buon genitore", incidono sulla loro decisione con riferimento al numero di ore lavorate (Lupu et al. 2017; Greenhaus e Powell, 2012; Radcliffe e Cassell, 2014). Tuttavia, con poche eccezioni (Lewis, 2001; Dikkers et al. 2007; Breugh e Frye, 2008; Aryee et al., 2013; de Sivatte e Guadamillas, 2012) è stata rilevata una mancanza di integrazione dei flussi strutturali e culturali della ricerca WLB (Hammer et al. 2009; Kossek et al. 2010; Ollier-Malaterre, 2010; Hammer et al. 2011; Greenhaus e Powell, 2012). Pertanto, la ricerca deve ancora esplorare pienamente teoricamente ed empiricamente come le dimensioni strutturali e culturali interagiscono per influenzare l'assorbimento delle opportunità della WLB. Sosteniamo che le interazioni tra la dimensione culturale e quella strutturale sono importanti.

Studi su organizzazioni con una cultura positiva del lavoro e della vita privata sostengono che, mentre all'interno delle organizzazioni possono esistere delle politiche, il personale può esitare a partecipare se percepisce una mancanza di soste-



gno per conciliare la vita lavorativa con le esigenze personali (Thiede e Ganster 1995; Lewis 1997, 2001). Nonostante la mancanza di chiarezza concettuale, la cultura del lavoro e della vita privata si sta fondendo attorno ad un insieme coerente di dimensioni culturali. Si ritiene che queste dimensioni influenzino il tasso di diffusione della WLB. L'effetto sull'assorbimento dipende dal fatto che la norma culturale specifica collega aspettative comportamentali molto particolari cui i dipendenti non sono disposti a rinunciare. Il concetto di cultura del lavoro e della vita privata è progredito rapidamente da Thompson et al. (1999) o (McDonald et al. 2005; Thompson et al. 1999) e qui vogliamo evidenziare le cinque importanti dimensioni culturali aggiuntive che possono determinare la diffusione della WLB. Davert et al. (2016) aggregano queste dimensioni nel concetto di "Concept of support".

*1. Supporto manageriale e organizzativo o la sensibilità e la disponibilità dei manager a sostenere o ad essere il modello di riferimento delle opportunità della WLB.*

Quando tali aspettative sono in atto, un dipendente può essere riluttante ad accettare o chiedere il supporto desiderato se percepisce che il suo supervisore o la sua organizzazione non è di supporto (Dijkers et al 2007; Breugh e Frye 2007, 2008; McCarthy et al 2012). Thompson et al. (1999) hanno definito il supporto manageriale come "la misura in cui i manager sono stati di supporto e sensibili alle responsabilità familiari dei dipen-

denti". Quando i manager sono di supporto, i dipendenti segnalano costantemente un buon livello di equilibrio tra lavoro e vita privata e una maggiore accettazione delle opportunità organizzative (Thiede e Ganster 1995; Bond e Wise 2003). Il supporto manageriale può estendersi dal supporto emotivo – in cui i manager parlano con i lavoratori e sono consapevoli dei propri impegni familiari e personali – e dal supporto strumentale in cui i manager interpretano le politiche e le pratiche in modo da rispondere alle esigenze lavorative e familiari di un singolo dipendente, come la pianificazione delle richieste di flessibilità (Tucker, Jimmieson, e Bordia, 2016). Un'altra espressione di supporto arriva quando i manager diventano role model o quando mostrano una gestione creativa lavoro-famiglia attraverso una ristrutturazione strategica e innovativa del lavoro per facilitare l'efficacia dei dipendenti dentro e fuori dal lavoro.

## *2. Percezione che la produttività dei dipendenti derivi dall'interazione faccia a faccia durante l'orario di lavoro.*

Quando i manager sono legati a queste convinzioni, i dipendenti che traggono vantaggio da politiche di WLB, sono percepiti come persone poco coinvolte nell'attività lavorative. In questi casi l'impegno è equiparato a orari di lavoro prolungati, a non utilizzare le ferie, a lavorare in ufficio e a non utilizzare le politiche di WLB che vengono messe a disposizione. Di conseguenza, coloro che non utilizzano tali politiche vengono percepiti come più impegnati e ricevono promozioni prima di co-

loro che invece scelgono di costruire un equilibrio tra il lavoro e gli impegni di vita. Una percezione particolarmente comune di questa cultura negativa è che il lavoro a tempo parziale è visto come una retrocessione e ritenuto incompatibile con la promozione (McPherson, 2007). Non sorprende, quindi, che sia considerato più accettabile per le donne trarre vantaggio dalle politiche della WLB rispetto ai loro omologhi maschi a causa della percezione dei ruoli tradizionalmente consolidati della procreazione e dell'educazione dei figli.

*3. Conseguenze professionali o percezioni di risultati di carriera negativi quando si utilizzano le politiche di WLB.*

Il concetto di dipendente ideale persiste come qualcuno che è disattento o un capofamiglia maschio supportato da una moglie o de facto che, a sua volta, funziona come casalinga e/o persona dominante che si prende cura dei figli o di altri membri della famiglia che si prendono cura di loro (Drew et al. 2003). Di conseguenza, gli uomini sono scoraggiati dall'adottare misure del WLB a causa della cultura del luogo di lavoro che farebbe loro subire conseguenze negative sulla carriera e reazioni da parte dei colleghi che sospettano disuguaglianze o mancanza di equità nella distribuzione delle politiche della WLB tra i dipendenti.

*4. Percezione di genere dell'uso della politica (l'idea pervasiva che le opportunità della WLB si applicano solo alle donne) (McDonald et al 2005).*

Il problema di questa mentalità, tuttavia, è che è

in conflitto con questioni significative della società di oggi, come la parità di genere, la partecipazione femminile alla forza lavoro e le famiglie a doppio reddito. Inoltre, un ulteriore problema che si incontra in letteratura è che la pressione dei coetanei, la cultura del posto di lavoro e le norme sociali hanno portato gli uomini ad accettare più facilmente lo status quo della loro attuale situazione di vita lavorativa non perfetta, visto che si tratta di un risultato inevitabile piuttosto che di qualcosa che può essere migliorato (OECD, 2015).

#### *5. Sostegno ai collaboratori (il sostegno percepito dai colleghi).*

Quando le politiche organizzative forniscono, o sono percepite come tali, più opportunità per un gruppo che per un altro, può verificarsi un contraccolpo. Questo è particolarmente comune in tre circostanze: quando coloro che rimangono devono accettare un lavoro extra e quando non sono in grado di cogliere opportunità simili (Young 1999; Hegtvedt et al. 2002; Daverth 2011) o quando le politiche WLB sono percepite come disruptive per il processo lavorativo (Konrad e Yang, 2012) oppure come ostacolano alla sinergia dei dipendenti (Hill, Ferris, e Martinson, 2003). Pertanto, quando i dipendenti percepiscono risentimento da parte dei loro colleghi, possono essere meno propensi a cogliere le opportunità.

In sintesi, questi cinque elementi sono stati utilizzati per delineare come la cultura di WLB influisce sull'adozione delle politiche offerte dall'azienda. Queste dimensioni culturali, i loro collegamenti e

l'integrazione con la dimensione strutturale della WLB vengono inserite in un indice sintetico necessario a mappare le aziende più "Family Responsible".

Come riportato nelle sezioni precedenti, la scelta di investire nella WLB e, in generale, nella Corporate Family Responsibility, deve essere motivata non solo da una riduzione dei costi di inefficienza, o da un vantaggio fiscale, ma piuttosto dall'individuazione del valore creato o della prevenzione/misurazione del rischio operativo.

#### **4. Conclusioni**

La prospettiva relazionale è quella che meglio integra le dimensioni strutturale e culturale. Il nuovo modo di percepire la WLB, la nuova ricerca incentrata sulla WLB, il fallimento della sua adozione e la crisi demografica hanno dimostrato che le dimensioni tradizionali attraverso le quali la WLB è stata finora concepita, vale a dire tempo, cura, denaro, non sono più sufficienti a soddisfare i bisogni di un insieme diversificato di capitale umano. Tali dimensioni sono aumentate ed è stata data maggiore importanza anche alle relazioni tra di esse. Per questo motivo è necessario avere una prospettiva relazionale e poi integrare dimensioni strutturali e culturali. Una prospettiva relazionale mira a proteggere le relazioni importanti che un'organizzazione dovrebbe curare per il suo futuro.

Per rendere evidenti questi benefici, è necessario valutare l'impatto della politica considerando sia la di-

mensione strutturale che quella culturale. Uno strumento di impatto potrebbe essere l'indice di CFR proposto nel progetto di ricerca della Fondazione Marco Vigorelli.

## Bibliografia

- Allen, T. D.  
2000 *Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions*. in «Journal of vocational behavior», 58 (3), 414-435.
- Allen, Tammy D., et al.  
2000 *Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research*. in «Journal of occupational health psychology», 5.2: 278.
- Arthur, Michelle  
2003 *Share Price Reactions to Work-Family Initiatives: An Institutional Perspective*. in «Academy of Management Journal», 46, n. 4: 497-505.
- 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*. in «Journal of Management», 39(3): 792-813.
- Barnett, Rosalind C., and Karen C. Gareis.  
2006 *Role theory perspectives on work and family*. in «The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives and approaches»: 209-221.
- Baughman, R., Di Nardi, D. and Holtz-Eakin, D.  
2003 *Productivity and wage effects of "family-friendly" fringe benefits*. in «International Journal of Manpower», 24(3), pp.247-259.
- Behson, S.J.  
2005 *The relative contribution of formal and informal organizational work-family support*. in «Journal of Vocational Behaviour», 6, 487-500.
- Breaugh, J.A. Frye, N.K.  
2008 *Work-family conflict: The importance of family-friendly employ-*

*ment practices and family supportive supervisors*, in «Journal of Business Psychology», 22: 345-353.

Chen, Zheng, Gary N. Powell, and Jeffrey H. Greenhaus  
2009 *Work-to-family conflict, positive spillover, and boundary management: A person-environment fit approach*, in «Journal of Vocational Behavior», 74.1 (2009): 82-93.

Daverth, G., Hyde, P., & Cassell, C.  
2016 *Uptake of organisational work-life balance opportunities: the context of support*, in «The International Journal of Human Resource Management», 27(15), 1710-1729.

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

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*, in «Work and Stress» 21(2): 155-172.

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

Donati, P.  
2003 *Introduzione alla sociologia relazionale* (Vol. 5). Milano, Franco Angeli.

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

Hammer, L. B., et al.  
2011 *Clarifying work-family intervention processes: The roles of work-family conflict and family-supportive supervisor behaviors*, in «Journal of Applied Psychology» 96(1): 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)*, in «Journal of Management», 35(4): 837-856.

Hegtvedt, K. A., et al.

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

Hill, E. J., Ferris, M., & Martinson, V.

2003 *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*, in «Journal of Vocational Behavior», 63(2), 220-241. doi:10.1016/S0001-8791(03)00042-3.

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*, in «Journal of applied psychology», 83.2 (1998): 139.

Lewis, S.

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

Lewis, S.

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

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*, in «Human Relations», 71(2): 155-181.

Mauno, S. Kinnunen, U. Piitulainen, S.

2005 *Work-family culture in four organizations in Finland*, in «Community, Work and Family», 8(2): 115-140.

McCarthy, A., et al.

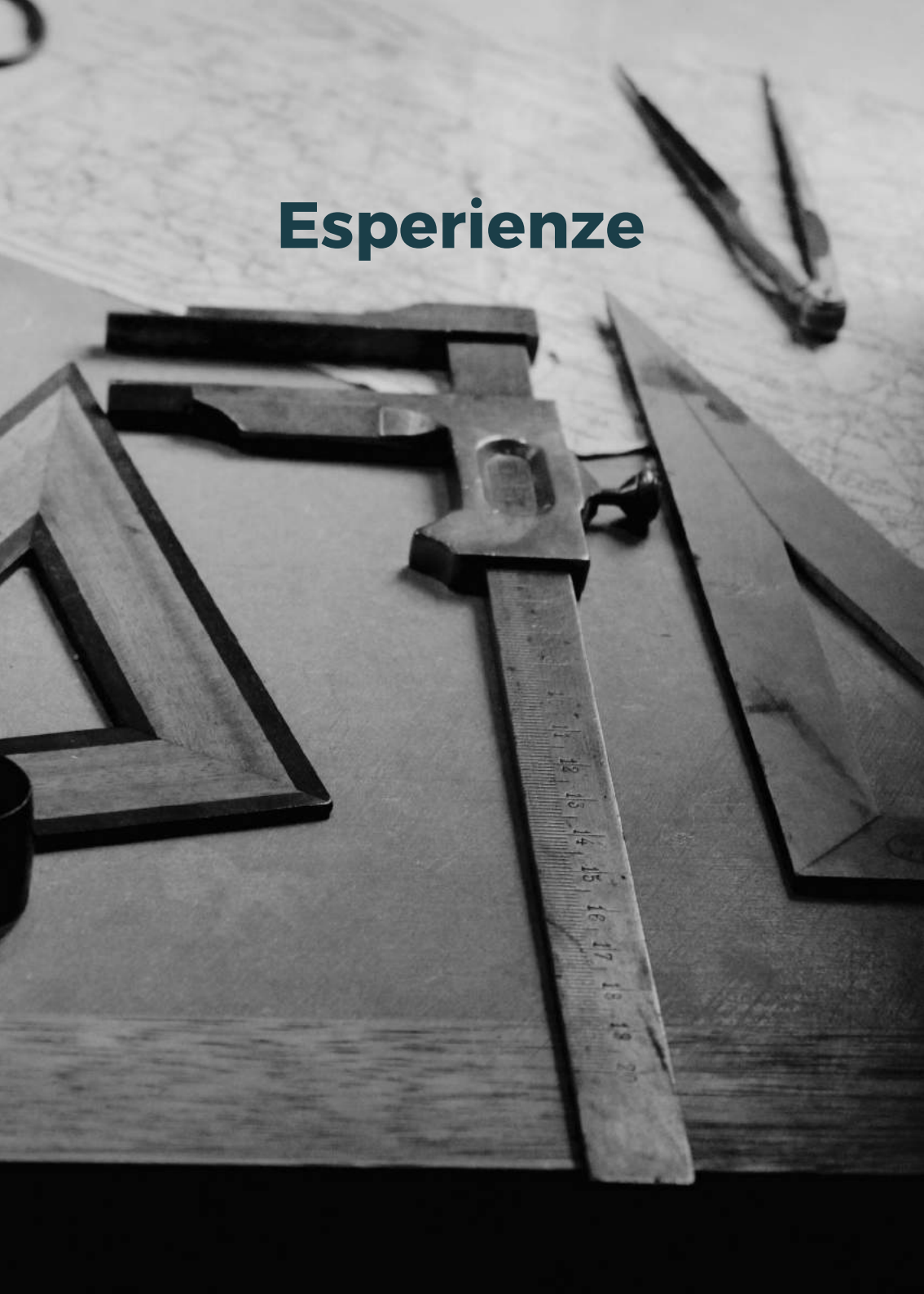
2012 *Employee work-life balance outcomes in Ireland: a multilevel investigation of supervisory support and perceived organisational support*, in «International Journal of Human Resource Management», 24(6): 1257-1276.



- McDonald, P., et al.  
2005 *Organisation work-life culture: Five dimensions proposed*, in «Women in Management Review», 20(1): 37-55.
- OECD  
2015 *How's Life? 2015: Measuring Well-being*, OECD Publishing, Paris.  
DOI: [http://dx.doi.org/10.1787/how\\_life-2015-en](http://dx.doi.org/10.1787/how_life-2015-en).
- Ollier-Malaterre, A.  
2010 *Contributions of work-life and resilience initiatives to the individual/organization relationship*, in «Human Relations» 63(1): 41-62.
- Radcliffe L. S. and Cassell C.  
2014 *Resolving couples' work-family conflicts: The complexity of decision making and the introduction of a new framework*, in «Human Relations» 67(7): 793-819.
- Rothbard, N. P.  
2001 *Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles*, in «Administrative science quarterly», 46(4), 655-684.
- Thiede, T. and D. Ganster  
1995 *Impact of family supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective*, in «Journal of Applied Psychology», 80(1): 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*, in «Journal of Vocational Behavior» 54(3): 392-415.
- Tucker, M. K., Jimmieson, N. L., & Bordia, P.  
2016 *Supervisor support as a doubleedged sword: Supervisor emotion management accounts for the buffering and reverse-buffering effects of supervisor support*, in «International Journal of Stress Management», 1(1), 1-29. doi:10.1037/str0000046.



# Esperienze





*f.gaeta@mbsconsulting.it*  
*l.spizzico@mbsconsulting.it*



## L'industria del Welfare come leva di crescita per l'Italia

*Matteo Silvio Mancinelli*

### **1. Introduzione**

Nell'Italia che cresce a tassi da “zero-virgola” c'è un settore industriale che viaggia a un passo da economie emergenti: +6,9%. È l'industria del welfare, l'insieme delle soluzioni per salute, assistenza, istruzione, cultura, supporti al lavoro, previdenza. Certo parlare di welfare come di un settore industriale può sembrare irrituale, dal momento che questa parola significa per molti interventi (e costi) sostenuti dal sistema pubblico, e per qualcuno in modo esclusivo. Ma se si misura quanto e come gli italiani spendono “out of pocket” – cioè fuori da ogni tipo di rimborso – per assicurarsi un adeguato servizio di protezione sociale, pubblico o privato che sia, la

cosa appare meno eretica. Esistono infatti almeno quattro ragioni che fanno ritenere indispensabile un approccio industriale al tema welfare.

## 2. Perché serve parlare di industria del welfare

I volumi, innanzitutto. I dati del *Rapporto 2019 sul bilancio di welfare delle famiglie italiane* di MBS Consulting, dicono che questa spesa è stata nel 2018 di 143,4 miliardi, pari all'8,3% del Pil, in crescita del 6,9% rispetto al 2017, con all'interno filiere che si sviluppano a due cifre (salute e assistenza ad anziani su tutte). Gli italiani destinano al welfare più di quanto facciano per nutrirsi (l'industria alimentare ha un fatturato di 137 miliardi), vestirsi (la moda vale 95,7 miliardi) o arredare casa (il mobile ha un giro d'affari di 41,5 miliardi), per citare solo tre classici comparti del made in Italy. Ma mentre questi settori sono strutturalmente in stagnazione, i "consumi di benessere" crescono ogni anno. L'esigenza di sviluppare politiche industriali a sostegno

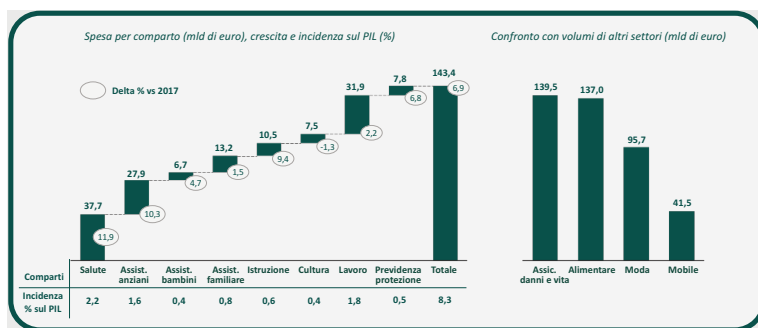


Figura 1. Spesa di welfare delle famiglie italiane

del settore welfare trova in questi numeri una prima, irrefutabile ragione.

Vi è poi una considerazione di ordine demografico. In un Paese socialmente maturo come il nostro (dove nel 2018 gli over-60, ormai vicini al 30%, hanno superato gli under-30) i consumi di welfare sono destinati a caratterizzare l'evoluzione del mercato e della società nei prossimi 10 anni. E le imprese operanti in questo settore – dalla sanità alle biotecnologie, dalla farmaceutica ai servizi di assistenza, dalla cultura alla protezione dei rischi – possono trainare a lungo termine crescita economica e PIL.

In terzo luogo, l'Italia è investita da un cambiamento socio-culturale che cambia la domanda stessa di welfare. È quanto si osserva nell'ambito sanitario, dove emerge la richiesta di un'assistenza sanitaria continua, capace di seguire individualmente le persone e guidarle nella scelta e gestione delle prestazioni. Il nostro sistema sanitario, strutturato in servizi specialistici, è invece ancora un modello di prestazione on demand, che lascia l'iniziativa al paziente. La strada che il nostro welfare ha davanti dunque è duplice: assicurare livelli essenziali di sicurezza sociale e benessere per tutti i cittadini, e assecondare l'evoluzione di una domanda che si fa sempre più sofisticata, e richiede innovazione non solo in campo sanitario, ma anche nel campo dell'istruzione e dell'assistenza.

C'è infine un problema di equità. Il nostro sistema di welfare pubblico, costruito secondo logiche di "uguali prestazioni per tutti", nella realtà è tutt'altro che equo. In media ogni famiglia italiana spende

in welfare 5.611 euro, ma l'incidenza percentuale di questa spesa sul reddito è massima (22%) nel segmento dei meno abbienti (quello con un reddito familiare medio di 14.068 euro e un reddito equivalente di 8.716 euro), e molto più bassa negli altri segmenti (il 16 %)\*. Questa differenza racconta la fatica delle famiglie più fragili. E ci aiuta a spiegare il fenomeno delle rinunce alle prestazioni, che per fare solo l'esempio della salute riguarda il 40,8% delle famiglie, con punte del 61,5% nel segmento della debolezza economica. In conclusione, l'obiettivo di garantire un accesso alle prestazioni essenziali commisurato alle capacità economiche resta inattuato. Il nostro sistema pubblico si dimostra quindi obsoleto e inefficiente nel favorire proprio i ceti che più dovrebbe tutelare e richiede nuove politiche industriali di integrazione tra pubblico e privato finalizzate alla generazione di valore sociale per l'intera comunità.

### ***3. Assicurare sostenibilità all'ecosistema pubblico-privato di welfare***

Parlando di industria del welfare non si intende dire solamente che la domanda di benessere sociale può alimentare un business di grande valore economico per le imprese. Se ben regolato e indirizzato dalle politiche pubbliche, questo business può contribuire più di ogni altro alla generazione di valore sociale per l'intera comunità. La spesa del welfare familiare ha infatti una valenza strategica che travalica la dimensione economica. È centrale per



la soddisfazione di bisogni emergenti e può dare un contributo determinante a ristabilire la coesione sociale. Più che un costo per il sistema Paese, insomma, il welfare va considerato una grande opportunità per imprese e organizzazioni. Questo cambio di paradigma è un passaggio vitale per il contenimento della spesa statale e in generale per il welfare pubblico, sempre più in affanno nel tentativo di correggere le diseguaglianze tra le fasce di popolazione e le aree del Paese. Proprio per rispettare il carattere universalistico e perequativo del sistema di protezione sociale è essenziale a nostro avviso mantenere la centralità del welfare pubblico e un livello elevato di spesa sociale, e al contempo dare un ruolo attivo a una serie di attori per natura chiamati a collaborare con l'attore pubblico.

Emerge al riguardo un dato critico: nell'industria del welfare, è oggi difficile individuare una filiera dove siano chiari ruoli e responsabilità tra i vari operatori. Quel che si rileva, infatti, è che sul fronte pubblico non esiste una policy unica per il welfare, ma una somma di politiche settoriali in gran parte non coordinate tra loro: la sanità lontana dall'assistenza, le politiche sul lavoro poco collegate alle politiche per l'istruzione, gli strumenti a supporto del lavoro che non si integrano con i modelli di previdenza e di conciliazione. Analogamente anche nel settore privato si è in presenza di soggetti specialistici che operano in modo verticale nella propria filiera. Meno che meno è possibile oggi parlare di policy integrate pubblico-privato in grado di regolare la collaborazione di risorse e di azioni tra stato e mercato. È proprio considerando il welfare come un nuovo

ecosistema industriale che si può superare questa impasse. In questo ecosistema pubblico-privato Stato ed Enti locali devono ridisegnare i propri ruoli, passando da operatori e gestori di prestazioni ad architetti di un nuovo modello, e ciò proprio al fine di mantenere la centralità del welfare pubblico. Occorre garantire e focalizzare la spesa pubblica su alcune prestazioni essenziali, ma uscire dall'erogazione diretta per altre non fondamentali, definendo regole di accesso e di gestione per gli operatori privati e quelli del privato sociale.

Entro questa cornice, il mondo dei produttori di servizi di welfare è chiamato a sua volta a una profonda trasformazione. Operatori che sino a ieri fornivano servizi indifferenziati e per lo più regolati da convenzioni saranno chiamati a differenziare la propria offerta per segmenti di mercato e canali di accesso alla domanda. Cliniche mediche, poliamulatori, centri di assistenza, reti di supporto alle famiglie, centri di educazione dovranno acquisire la capacità di ridisegnare il proprio sistema di business, sviluppare competenze di marketing dell'offerta, e scegliere un posizionamento distintivo sul mercato sia dal punto di vista dell'impatto sociale e del profilo prestazionale. Sarà per loro più agevole se sapranno fare rete con soggetti del Terzo Settore, come Cooperative e Imprese sociali, già essenziali per i servizi di prossimità. E se avranno come leva il potenziale costituito dal "capitale paziente" – fondi pensione, fondi strutturali europei, gruppi assicurativi, fondi di impact investing, – per avviare investimenti correlati a ritorni economici e sociali misurabili.

Tutto questo è un'operazione di sistema che richiede alla politica una visione che guardi a un orizzonte di almeno dieci-venti anni. È evidente come sul welfare, in particolare, sia indispensabile progettare trasformazioni che potranno avere impatto sulle future generazioni.

#### ***4. Il ruolo di consum-attore della famiglia: come misurare il lavoro domestico***

Il *Rapporto 2019 sul bilancio di welfare delle famiglie italiane* di MBS Consulting misura come si è detto la domanda privata di servizi di welfare (salute, assistenza ad anziani e familiare, istruzione, cultura e tempo libero, supporti al lavoro, previdenza e protezione). Una spesa che, lo ripetiamo, ammontava nel 2018 a 143,4 miliardi ed è *out of pocket*, e in larghissima parte non intermediata dal mondo assicurativo. I trasferimenti monetari in welfare del sistema pubblico e di quello aziendale valgono insieme 271 miliardi, il che significa che ogni due euro di welfare ricevuti da Stato e imprese, le famiglie ne spendono ogni anno quasi uno di tasca propria.

Ma il ruolo delle famiglie non si riduce al rango di consumatori. Nell'ecosistema del welfare popolato da attori pubblici (Stato ed enti locali) e privati (erogatori di servizi medici e socioassistenziali, Terzo Settore, banche e assicurazioni, piattaforme di welfare, per dirne solo alcuni) esse giocano un ruolo attivo, per così dire da *consum-attori*. Secondo il *Rapporto* MBS Consulting, i nuclei con anziani non

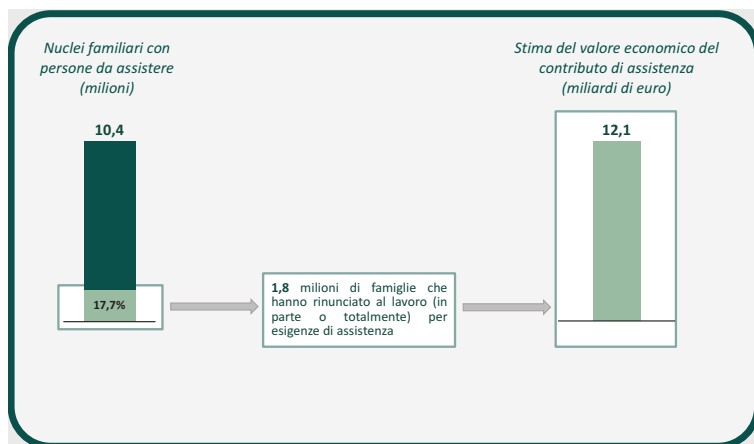


Figura 2. Stima del valore economico

autosufficienti e persone con disabilità sono 6,4 milioni. Nel 16% dei casi almeno un familiare decide di rinunciare al lavoro in tutto o in parte per sostenere il carico dell'assistenza. È un servizio di cura che esiste e si può quantificare. Calcolando il tempo di accudimento come quota variabile del tempo di lavoro a cui si è rinunciato (al 50% per posti a tempo pieno e al 25% per chi ha scelto il part-time), e valorizzandolo sul reddito medio di una badante (17.940 euro lordi annui) si ottiene una cifra di oltre 7 miliardi all'anno. Se alle famiglie con anziani e disabili si aggiungono quelle con bambini sotto i 14 anni si giunge a un totale di 10,4 milioni di famiglie il cui lavoro di cura si può stimare in 12 miliardi all'anno. Numeri che non appaiono in alcuna statistica ufficiale, perché non "premiati" da uno scambio monetario.

L'Italia del "sorpasso demografico" (gli over 60 nel 2018 hanno superato gli under 35) è un paese che

si misurerà con una crescita esponenziale del tasso di dipendenza degli anziani (il rapporto tra over 65 e popolazione attiva passerà dal 58,3% del 2016 all'85,8% del 2070) e una contrazione della spesa pubblica sulle voci fondamentali di welfare. Il Def portato il 9 aprile scorso in Consiglio dei ministri ipotizza da qui al 2050 una spesa pensionistica il cui incremento (dal 15,7% del Pil al 16,9%) è più consistente rispetto a quello della spesa sanitaria dal (6,7% al 7,8%) e dell'assistenza LTC (dall'1% all'1,5%).

Data questa cornice, in che modo è pensabile rafforzare il ruolo di *consum-attori* delle famiglie nell'ecosistema di welfare? Una risposta arriva proprio dal Def. "L'intendimento del Governo – si legge nel documento – è quello di razionalizzare i diversi istituti vigenti in favore delle famiglie, al fine di pervenire ad un sistema più semplice e coordinato delle diverse misure di sostegno di natura assistenziale e fiscale, che tenga conto della situazione effettiva di ciascun nucleo familiare e garantisca, secondo una logica coerente, interventi complementari e integrati nei diversi ambiti della fiscalità, dei sussidi monetari, dell'assistenza all'infanzia, dei servizi alla persona, della conciliazione e delle pari opportunità, valorizzando al contempo le forme di collaborazione e partnership tra la sfera pubblica e il mondo dell'associazionismo no profit".

Si tratta insomma "di ridisegnare il sistema di sostegno alle famiglie bilanciando in modo adeguato gli interventi diretti, la rete di assistenza e gli investimenti nel welfare familiare". In altre parole, essere equi più che egualitari. Selettivi nel gestire

sgravi e sostegni in relazione alle effettive condizioni dei nuclei (secondo la logica "integrativa" del fattore famiglia), ma anche nello scegliere quali prestazioni pubbliche assicurare e rendere realmente gratuite per i nuclei realmente bisognosi. Si tratta soprattutto di concepire politiche familiari davvero integrate tra intervento pubblico, sistemi privati e Terzo Settore che guardino alla famiglia non più solo come destinataria di risorse ma la valorizzino come elemento centrale di tenuta del sistema di protezione sociale.

**\* Nota metodologica: obiettivi e metodo di ricerca del *Rapporto 2019 sul bilancio di welfare delle famiglie italiane* di MBS Consulting**

La ricerca da cui sono tratti i dati citati nell'articolo è stata condotta da MBS Consulting una delle principali società italiane indipendenti di consulenza aziendale che da oltre trent'anni opera nei settori assicurativo, bancario e industriale.

*Oggetto dell'indagine*

L'indagine ha avuto lo scopo di ricostruire puntualmente la condizione economica, sociale e familiare delle famiglie, rilevarne i bisogni e l'utilizzo dei servizi di welfare pubblico e privato, ed esaminare in dettaglio:

- il contributo alle entrate familiari dei sistemi di

welfare pubblico e dei servizi privati;  
- la composizione della spesa familiare per aree di welfare e per specifici bisogni e servizi.

### *Criteria della rilevazione*

La ricerca e l'elaborazione dei dati si sono svolte da luglio 2018 a gennaio 2019. La rilevazione ha utilizzato un metodo misto: interviste telefoniche e online su un campione rappresentativo di 2.449 famiglie.

Le famiglie intervistate sono state scelte con un piano di campionamento per quote in funzione di: fascia di reddito familiare, professione dell'intervistato, composizione del nucleo familiare, area geografica, dimensione del centro. Successivamente i risultati dell'indagine sono stati espansi per rappresentare l'universo di 25.552.861 famiglie italiane secondo i criteri dell'area geografica, delle fonti primarie di reddito e della struttura familiare.

### *Criteria e segmentazione*

Il reddito medio netto delle famiglie rilevato dalla nostra indagine è di 30.134 euro.

Il reddito netto non è sufficientemente fedele nel rappresentare il livello di ricchezza effettiva delle famiglie. Occorre infatti tener conto della differente numerosità dei nuclei familiari. Abbiamo quindi utilizzato il criterio ISTAT del

reddito equivalente, calcolato come rapporto tra il reddito familiare netto e la somma dei componenti il nucleo familiare, ognuno moltiplicato per un diverso coefficiente. La classificazione della condizione economica familiare nei 5 segmenti della debolezza, autosufficienza, fascia media, benessere e agiatezza, è stata fatta dunque incrociando le classi di reddito equivalente e il patrimonio immobiliare.

Abbiamo così classificato le famiglie in cinque segmenti di condizione economica:

- **Debolezza** - 7,5 milioni di famiglie, 29,5% del totale, sono in condizione di debolezza economica, hanno un reddito familiare medio di 14.068 euro ed un reddito equivalente di 8.716 euro. Questo segmento include le condizioni della povertà e del rischio di povertà e, come vedremo, è privo di capacità di risparmio.

- **Autosufficienza** - Le famiglie di ricchezza medio-bassa (la condizione di autosufficienza) sono 4,8 milioni, 19% del totale. Hanno un reddito familiare di 25.735 euro ed un reddito equivalente di 15.275 euro.

- **Livello medio** - Il terzo segmento, di condizione economica media, è molto numeroso: 6,9 milioni di famiglie, 27,1% del totale. Esse hanno un reddito di 31.309 euro (valore molto vicino alla media generale) e un reddito equivalente di 19.753 euro.



- **Benessere** - Il segmento del benessere è costituito dal 16,3% delle famiglie: 4,2 milioni. Il loro reddito è decisamente superiore a quello dei precedenti livelli: 42.234 euro, e il reddito equivalente è di 27.054 euro.
- **Agiatezza** - Infine il segmento meno numeroso e di maggiore ricchezza, quello dell'agiatezza: 8,2% delle famiglie (2,1 milioni), con reddito medio netto di 70.041 euro e reddito equivalente di 42.342 euro.



<https://it.linkedin.com/in/luciano-malfer-85872575>



# L'audit aziendale: benessere dei lavoratori, produttività e reti territoriali

*Luciano Malfer\**

## **1. Introduzione**

Il conflitto tra vita professionale e vita privata è una minaccia alla salute e al benessere delle persone e allo sviluppo dell'impresa: non sempre le aziende sono consapevoli del fatto che, senza un corretto equilibrio tra le due sfere, difficilmente i dipendenti possono vivere condizioni di benessere e contribuire al successo aziendale. Le organizzazioni si trovano ad affrontare sempre più spesso il problema di come attrarre e trattenere le risorse migliori, per mantenere un alto livello di competenza professionale e di competitività.

*\* Si ringrazia il dott. Pietro Marzani per la collaborazione prestata nella stesura dell'articolo.*

La *Tabella 1* indica i benefici che l'azienda può ottenere tramite una gestione lungimirante sotto il profilo dell'armonizzazione tra vita e lavoro.

### *Benefici*

---

Riduzione stress psico-fisico personale  
Riduzione costi turn-over  
Riduzione costi ricerca personale  
Riduzione straordinari  
Riduzione congedi per malattia  
Riduzione tensioni sociali con OOSS  
Riduzione disparità uomo-donna  
Miglioramento motivazione dipendenti e clima aziendale  
Miglioramento legame dipendenti-impresa  
Aumento attrazione personale qualificato  
Aumento produttività  
Aumento soddisfazione dipendenti  
Preservazione know-how aziendale

*Tabella 1. Ecosistema vita-lavoro: i benefici per l'azienda.*

Conciliare famiglia e lavoro richiede l'introduzione di politiche di flessibilizzazione dei modelli organizzativi aziendali, attuabili attraverso molti strumenti che devono comunque essere continuamente sperimentati, sostenuti, valutati e adeguati nel tempo, tenendo conto anche delle dimensioni aziendali. La flessibilità dell'orario di lavoro è lo strumento più incisivo per l'attuazione di queste politiche, ma il concetto di flessibilità deve assumere più connotazioni, andando a coinvolgere il tempo, gli spazi e le relazioni.

Il *work-life balance* sta progressivamente diventando un elemento delle future *smart cities*, ovvero

un approccio strategico per costruire le relazioni con le autorità pubbliche per sperimentare nuove modalità di lavoro e nuove alleanze azienda-famiglia. Le tecnologie mobili stanno innegabilmente erodendo il confine tra vita lavorativa e *leisure time* mentre la pervasività dei *social network* tende a portare tutte le distrazioni proprie della vita privata all'interno del posto di lavoro. L'impatto delle nuove tecnologie mette così in evidenza l'esigenza di ripensare il rapporto con il posto di lavoro secondo modalità più flessibili in linea con le esigenze imposte dai rapidi mutamenti sociali in corso (Istituto Trentino Edilizia Abitativa 1999, Provincia Autonoma di Trento 2010).

## **2. L'Audit familiare: benessere organizzativo e produttività aziendale**

La conciliazione tra tempi di vita lavorativa e tempi di cura familiare rientra tra gli interventi previsti dal *Libro Bianco sulle politiche familiari e per la natalità. La famiglia risorsa del territorio. Trentino amico della famiglia* approvato nel giugno 2009 dalla Provincia Autonoma di Trento (Provincia Autonoma di Trento 2009). Successivamente la Provincia Autonoma di Trento ha approvato le *Linee guida dello standard Family Audit*, recentemente aggiornate, a supporto delle organizzazioni pubbliche e private per la promozione e realizzazione di concrete misure a favore dei bisogni di conciliazione famiglia-lavoro dei dipendenti (Provincia Autonoma di Trento 2016). Il *Family Audit* è uno standard di processo il cui

marchio appartiene alla Provincia Autonoma di Trento. Esso è stato introdotto in Trentino dal 2007 in forma sperimentale, mutuando e adattando un sistema tedesco.

Lo standard costituisce uno strumento di certificazione volontaria che promuove un nuovo approccio culturale sui temi della conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa, introducendo la certificazione aziendale di qualità familiare. L'obiettivo principale del *Family Audit* è la promozione e il sostegno del benessere familiare nelle organizzazioni attraverso una migliore conciliazione tra famiglia e lavoro. Il marchio crea valore per le organizzazioni, migliorandone identità e immagine, permettendo l'aumento della produttività e della soddisfazione dei lavoratori. La conciliazione famiglia-lavoro rappresenta non solo una questione etica, riconducibile alla responsabilità sociale dell'impresa, ma anche un obiettivo di business aziendale e d'interesse pubblico.

Il processo previsto dallo standard è un percorso di consulenza flessibile e ampia con una durata corrispondente a un semestre per la progettazione più un triennio per la realizzazione di un piano di conciliazione aziendale. Il percorso è caratterizzato da una serie di elementi significativi quali gestione documentale essenziale e su base elettronica, possibilità di applicazione del processo a ogni tipologia di organizzazione, assunzione di una strategia specifica sul work-life balance da parte del management, predisposizione di strumenti indirizzati a un cambiamento aziendale nelle politiche gestionali del personale, coinvolgimento attivo del personale,

attivazione di risorse professionali esterne e distinte (consulente e valutatore) a supporto dell'azienda, misurazione dell'efficacia delle azioni.

L'audit è un processo di valutazione sistematica, documentata e obiettiva delle politiche di gestione del personale di organizzazioni di ogni dimensione e tipologia, che intendono dare evidenza pubblica delle proprie strategie aziendali volte a migliorare la conciliazione di famiglia e lavoro.

Il processo di *Family Audit* è disciplinato dalle *Linee guida per l'attuazione del Family Audit e dei Manuali Operativi del consulente e del valutatore*. Le Linee guida descrivono e regolamentano il processo *Family Audit*, i ruoli e i compiti delle organizzazioni e dei vari attori che agiscono all'interno del processo. Esse prevedono un'articolazione del processo in sette fasi:

1. incontro di presentazione e pianificazione del percorso;
2. ciclo di workshop di analisi della politica di gestione delle risorse umane;
3. sottoscrizione del "Piano aziendale *Family Audit*" da parte della direzione;
4. verifica del valutatore della correttezza del percorso svolto dall'azienda in relazione alle Linee guida e al Piano aziendale adottato;
5. rilascio del certificato *Family Audit* da parte del Consiglio dell'Audit;
6. verifica annuale da parte del valutatore dello stato di attuazione del Piano aziendale e conferma della certificazione da parte del Consiglio dell'Audit;
7. al termine dei 3 anni di implementazione rilascio del certificato *Family Audit Executive*.

<b>Macroambito A. Organizzazione del lavoro</b>
1) Orari e permessi. 2) Processi di lavoro. 3) Luoghi di lavoro. Smart-working.
<b>Macroambito B. Cultura aziendale/ Diversity Equality &amp; Inclusion Management</b>
4) Competenza del management. 5) Sviluppo del personale
<b>Macroambito C. Comunicazione</b>
6) Strumenti per informazione e comunicazione.
<b>Macroambito D. Welfare aziendale/ People caring</b>
7) Contributi finanziari e benefit. 8) Servizi al lavoratore e ai familiari
<b>Macroambito E. Welfare territoriale</b>
9) Orientamento dei servizi nell'ottica del benessere del territorio 10) Responsabilità sociale d'impresa.
<b>Macroambito F. Nuove tecnologie</b>
11) Orientamento ai servizi ICT per gli aspetti organizzativi/gestionali e di welfare aziendale

Tabella 2. Campi d'indagine e di azione dello standard Family Audit.

L'organizzazione nell'approvare e implementare il *Family Audit* innesca un percorso virtuoso di miglioramento continuo, indirizzato a introdurre al proprio interno soluzioni organizzative innovative e competitive relativamente alla flessibilità del lavoro e alla cultura della conciliazione; ciò grazie anche all'accompagnamento del consulente e all'analisi che si attua su sei specifici macro ambiti, suddivisi in undici campi di indagine e di azione (Tab. 2).

Il Piano aziendale *Family Audit* è predisposto dal consulente sulla base di vari elementi, tra i quali gli



ambiti di intervento e i relativi campi di indagine individuati dalle Linee guida (*Tabella 2*), le buone pratiche individuate nella tassonomia del *Family Audit* (di cui parleremo più avanti), i dati aziendali, i bisogni espressi da tutti gli stakeholder dell'organizzazione. Esso costituisce un documento strategico approvato dalla direzione generale dell'organizzazione che individua obiettivi puntuali da conseguire in un triennio al fine di migliorare le performance aziendali con produzione di benefici organizzativi ed economici. Tali benefici possono riguardare la diminuzione dello stress psico-fisico dei lavoratori, la creazione di effetti positivi sul clima organizzativo e sul livello di soddisfazione dei lavoratori, l'aumento dell'attrattività dell'organizzazione sul mercato del lavoro, l'aumento della qualità delle prestazioni da parte dei lavoratori e quindi della produttività, la riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di turn-over, il miglioramento delle performance finanziarie e del valore generato a favore degli azionisti, la fidelizzazione degli occupati assieme alla preservazione del know-how aziendale, la maggiore capacità di attrarre talenti nonché la mitigazione delle tensioni sociali con le organizzazioni sindacali aziendali, e infine la riduzione della disparità tra uomini e donne e tra persone che hanno diversi carichi familiari.

### **3. Lo sviluppo dello standard Family Audit**

La certificazione *Family Audit* nasce nel 2008, inizialmente come progetto territoriale in Trentino rivolto a diciotto organizzazioni pilota. La diffusione a livello

nazionale inizia dal 2010 con la firma del Primo Protocollo d'Intesa tra Governo e Provincia autonoma di Trento. Con l'approvazione delle Linee guida nel 2010 per l'attuazione del *Family Audit* e l'emanazione della legge provinciale n. 1 del marzo 2011 "Sistema integrato delle politiche strutturali per la promozione del benessere familiare e della natalità" lo standard *Family Audit* ha assunto maggior consistenza e ha visto una rapida diffusione sia sul territorio provinciale che nel resto d'Italia, favorita anche dall'avvio di due bandi sperimentali per la diffusione dello standard a livello nazionale che hanno portato all'adesione di cinquanta organizzazioni nel 2012 e di altre cinquanta nel 2015.

Nel 2016 il Governo, le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano hanno stipulato un accordo che stabilisce la possibilità di siglare successivi patti di collaborazione per la definizione di tempi, attività e risorse necessarie a rendere effettiva la diffusione del *Family Audit* nei propri territori.

Il grafico che segue mostra la crescita del numero di organizzazioni coinvolte nel progetto a partire dal suo avvio, nell'anno 2008, mettendo in luce il contributo che i due bandi per la sperimentazione a livello nazionale hanno dato negli anni 2012 e 2015.

Circa un terzo delle organizzazioni (77 su 213) hanno natura pubblica. I lavoratori coinvolti sono oltre 115.000 e sono cresciuti in maniera quasi lineare fino alle 20.000 unità durante i primi quattro anni di vita del progetto per poi raddoppiare nel 2012 con la prima sperimentazione nazionale e crescere di ulteriori 60.000 unità nel 2015 con la seconda sperimentazione.

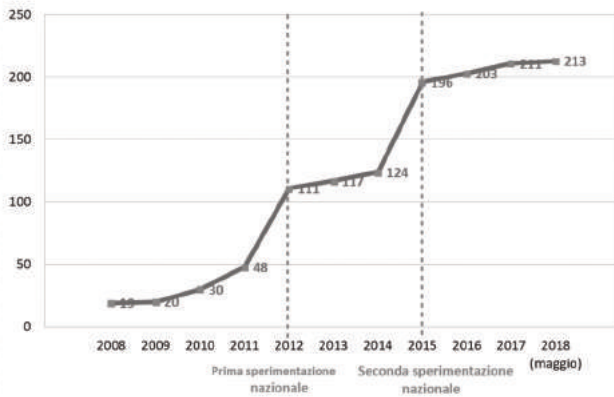


Figura 1. Numero di organizzazioni che hanno attivato il processo Family Audit.

Circa la metà delle organizzazioni presentano grandi dimensioni: 108 su 213 contano oltre 100 occupati (tredici di queste superano i 1000 occupati).

Sebbene quasi i due terzi delle organizzazioni abbiano la propria sede in provincia di Trento, la certificazione si sta diffondendo anche a livello nazionale, con sedici regioni che vedono la presenza di almeno un'organizzazione coinvolta nel processo *Family Audit*. Le regioni più interessate sono quelle del Nord Italia, con ventitrè aderenti in Lombardia, undici in Liguria, nove in Veneto e cinque in Emilia-Romagna. Tra le regioni del Centro e del Sud Italia si distingue il Lazio con sette organizzazioni coinvolte nella certificazione.

L'evoluzione dello standard *Family Audit* può essere analizzata anche attraverso la lettura dei dati sul personale presentati annualmente dalle organizzazioni aderenti compilando il Modello di rilevazione dati. L'analisi che segue si riferisce ai dati relativi a

settantotto organizzazioni per le quali sono disponibili i modelli per quattro annualità, in modo tale da poter meglio evidenziare l'andamento nel tempo degli indicatori.

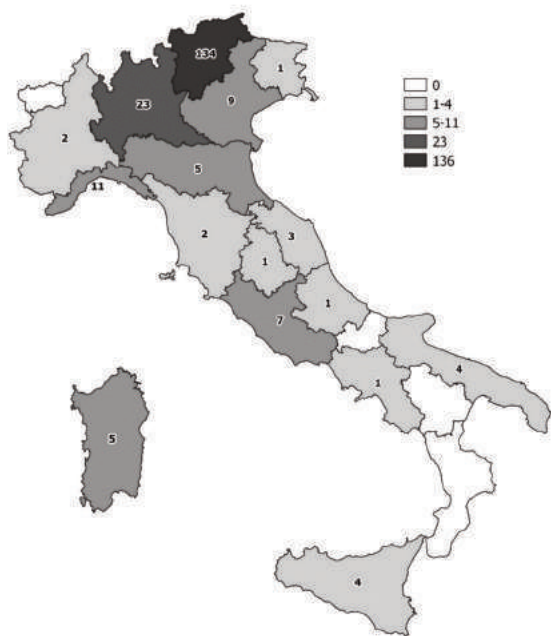


Figura 2. Distribuzione delle organizzazioni per regione.

La diffusione delle forme di flessibilità aumenta nel corso dei tre anni di attivazione del processo, anche se non in maniera particolarmente accentuata: si passa da una media del 74% di occupati con almeno una forma di flessibilità contrattualizzata ad una media dell'80% nelle organizzazioni coinvolte.

Se l'aumento può sembrare contenuto, bisogna tener presente l'elevato livello di partenza (quasi tre quarti dei lavoratori che godono di almeno una forma di flessibilità) registrato dalle organizzazioni, molte delle quali si avvicinano al percorso avendo già una tradizione di attenzione per gli aspetti di conciliazione vita personale-lavoro.

Poco più della metà del totale degli occupati gode di orari flessibili in entrata, con una leggera crescita (dal 47% al 54%) nelle quattro annualità analizzate. Andamenti simili si registrano per i dipendenti con flessibilità in uscita e in pausa pranzo.

La misura di flessibilità che ha registrato il più ampio aumento nell'utilizzo da parte delle organizzazioni è la banca delle ore, disponibile in media per il 46% dei dipendenti all'avvio del processo e per quasi il 60% allo scadere della seconda annualità.

L'orario personalizzato e il telelavoro-*smart working* registrano livelli di diffusione più bassi (rispettivamente del 12% e del 6%) tra i lavoratori coinvolti.

Tra le forme di flessibilità rientra anche la possibilità di lavorare a *part-time*, che ha registrato in media un leggero aumento (dal 35,2% al 38,9% di dipendenti coinvolti in media) nel corso del periodo analizzato. In questo caso il divario tra donne e uomini è notevole, con le prime che vedono un coinvolgimento che sfiora il 50% (47,35%) mentre i secondi non raggiungono il 25% (23,6%).

La *Figura 3* mostra l'andamento dei giorni di malattia medi all'anno per dipendente (calcolati escludendo i lavoratori con più di 25 giorni di malattia). Questi sono in media in sensibile calo nel corso delle tre annualità considerate: si passa infatti dalle 5,6

giornate medie registrate nell'anno di avvio del processo alle 4,3 al termine della terza annualità. Questo calo accomuna entrambi i generi ma è più sensibile per le lavoratrici (che passano da 6,9 a 4,8 giorni medi) che per i lavoratori (da 4,1 a 3,4).

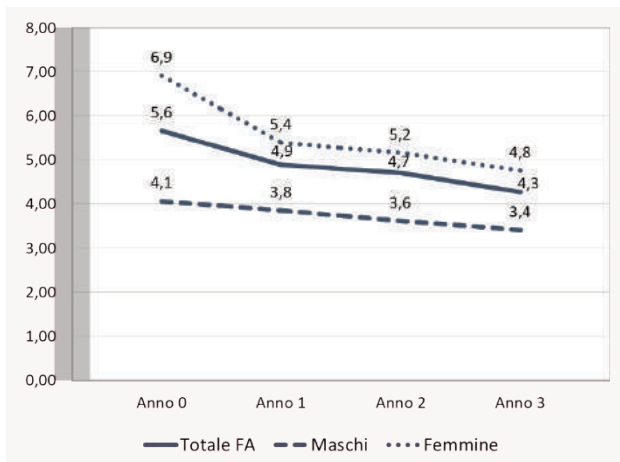


Figura 3: ore di malattia medie

Anche le ore di straordinario registrate in media da ciascun occupato sono in flessione costante nel corso delle tre annualità (da 30 a 23,2 in media). Gli uomini, con 26,4 ore all'anno in media, risultano svolgere un numero di ore di straordinario superiore a quelle svolte dalle donne (20,6).

#### 4. Gli strumenti dello standard

Lo standard *Family Audit* è caratterizzato dalla pre-

senza di una serie di strumenti e dispositivi, previsti e descritti dalle Linee guida, volti a garantire la serietà dell'approccio attraverso la raccolta e l'elaborazione di dati di processo e ad assicurare alle organizzazioni aderenti mezzi per la valutazione delle proprie performance in tema di conciliazione e per la gestione informatizzata del processo.

In particolare, la misurazione della situazione delle organizzazioni con riferimento all'offerta di strumenti di conciliazione è condotta tramite il Modello di rilevazione dati, un foglio elettronico con il quale ciascuna organizzazione fornisce annualmente trenta indicatori relativi al proprio personale.

I dati raccolti tramite il modello, sono la base per l'elaborazione di una serie di strumenti adottati a supporto dello standard *Family Audit*, e in particolare di una sintesi numerica, una sintesi grafica, un cruscotto aziendale, e altre elaborazioni di sintesi prodotte al bisogno con opportune *queries* sul *database*. Tali elaborazioni sono utilizzate dagli attori coinvolti nel processo con differenti ruoli nelle varie fasi del processo, sia per monitorare l'andamento del tempo delle diverse variabili sia per condurre attività di *benchmarking* su specifiche dimensioni.

In particolare, un primo strumento di comparazione della performance è costituito dalla sintesi grafica del Modello di rilevazione dati che viene restituita annualmente alle organizzazioni a seguito della presentazione del modello stesso. Per ciascuno degli indicatori proposti, infatti, il documento presenta, oltre all'andamento nel corso delle diverse annualità del processo per l'organizzazione in oggetto, il confronto con il valore medio registrato dalle altre organizzazioni ade-

renti al *Family Audit* e con il valore medio registrato dalle organizzazioni simili (raggruppate in quattro gruppi omogenei individuati applicando strumenti di analisi statistica ai dati del modello).

Il cruscotto aziendale è uno strumento informatico interattivo in via di sviluppo che permetterà alle organizzazioni la visualizzazione, l'interrogazione e l'analisi dei dati del Modello di rilevazione dati, consentendo di consultare tabelle e grafici riguardanti gli indicatori e di effettuare confronti con i valori registrati in media dalle altre organizzazioni. Una pagina di sintesi (*dashboard*) mette in evidenza gli indicatori rispetto ai quali l'organizzazione presenta valori particolarmente elevati o contenuti o ha registrato incrementi o diminuzioni consistenti. Lo strumento integra inoltre le informazioni relative alle azioni presenti nel Piano aziendale dell'organizzazione e al relativo stato di avanzamento.

La batteria di strumenti previsti dallo standard si sta ampliando recentemente con l'introduzione di misure in grado di sintetizzare informazioni complesse e declinate su più dimensioni. In particolare, l'indice di flessibilità è una misura del grado di flessibilità offerto dall'organizzazione, calcolato con un confronto rispetto alle *best practices* individuabili nel database dei Modelli di rilevazione dati. Esso è costruito attraverso un algoritmo che combina i valori dei seguenti indicatori: percentuale di dipendenti con orario flessibile, con diritto alla banca delle ore, con orario personalizzato, con contratto di *smart working/telelavoro*. I diagrammi dell'indice di flessibilità presentati sono diventati parte integrante del modello del rapporto di valutazione e consentono ai valutatori *Family*



*Audit* di esaminare in maniera sintetica la performance dell'organizzazione con riferimento al grado di flessibilità offerta ai dipendenti e l'andamento nel tempo della stessa, registrando anche nel corso dei processi di mantenimento e di consolidamento la difesa dei livelli raggiunti.

Per la gestione documentale dell'intero processo il *Family Audit* si avvale dall'anno 2016 di una piattaforma informatica, denominata *GeAPF*, che ha portato di fatto ad una sua quasi completa de-materializzazione. Grazie ad essa tutte le attività relative alla compilazione, all'invio e alla ricezione e validazione della modulistica prevista dalle Linee guida sono gestite in forma elettronica, riducendo così le possibilità di errori (anche grazie a specifici controlli nei form di inserimento), aumentando il livello di sicurezza (tramite un sistema di autenticazione forte che prevede la registrazione mediante CNS o SPID), e permettendo di archiviare in maniera strutturata informazioni che prima erano conservate solo in forma testuale.

L'analisi di tali informazioni, e in particolare di quelle relative alle attività contenute nei Piani aziendali delle organizzazioni certificate ha consentito la definizione di una tassonomia di 113 misure tipo, suddivise nei diversi macro ambiti e campi di indagine previsti dallo standard.

Tale elenco è soggetto a periodico aggiornamento a seguito dell'introduzione di misure innovative nei nuovi Piani aziendali ed è di particolare utilità:

- per i consulenti durante la redazione dei piani, per la scelta del corretto macro-ambito e campo d'azione da assegnare a ciascuna attività e come

spunto per la proposta delle attività da inserire;

- per le organizzazioni che si avvicinano al processo, per avere una panoramica sul ventaglio di azioni che si possono mettere in campo per migliorare il grado di conciliazione offerto ai propri collaboratori;
- per l'Ente di certificazione, per una migliore e più strutturata conoscenza delle attività poste in campo dalle organizzazioni aderenti.

A titolo esemplificativo, la figura successiva mostra le misure più diffuse del macro ambito "Organizzazione del lavoro". L'attività più adottata riguarda l'introduzione o il potenziamento del telelavoro a domicilio all'interno dell'organizzazione (più di 90 esempi). Seguono la flessibilità degli orari di lavoro, la regolamentazione degli stessi e le misure a sostegno dell'interscambiabilità dei ruoli di lavoro (tra 60 e 70 applicazioni).

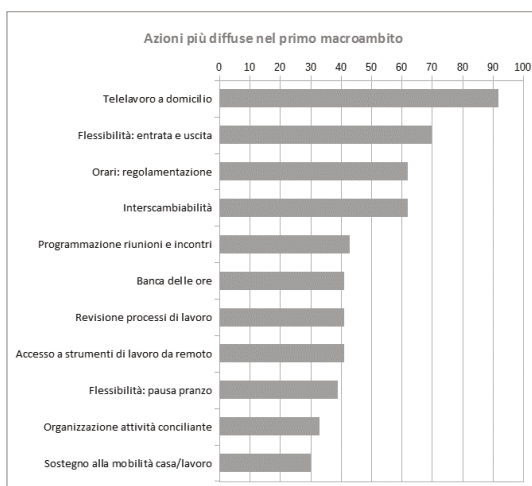


Figura 4. Azioni più diffuse nel primo macro-ambito.

## Bibliografia

Istituto Trentino Edilizia Abitativa, 1999

*Telelavoro nella pubblica amministrazione: flessibilità organizzativa e nuove opportunità di lavoro*. Centro duplicazioni, Trento.

Provincia Autonoma di Trento, 2009

*Libro bianco sulle politiche familiari e per la natalità. La famiglia risorsa del territorio. Trentino amico della famiglia*, Collana Documenti Famiglia n. 2.1, Centro duplicazioni, Trento.

Provincia Autonoma di Trento, 2010

*Piano operativo e-welf@re e politiche per la famiglia: la f@miglia e le nuove tecnologie*. Collana Documenti Famiglia n. 6.1, Centro duplicazioni, Trento.

Provincia Autonoma di Trento, 2016

*Linee guida per l'attuazione dello standard Family Audit*, Collana Documenti Famiglia n. 3.6, Centro duplicazioni, Trento.



<https://ifrei.iese.edu>



# Índice de Responsabilidad familiar corporativa. Estudio IFREI 1.5

*Mireia Las Heras*

## ***1. ¿Qué es la responsabilidad familiar corporativa (RFC)?***

Las empresas y los entornos con RFC son aquellos en los que el liderazgo, la cultura y las políticas facilitan que el empleado integre su vida laboral, familiar y personal. En los siguientes apartados veremos en qué consiste, cómo se construye, los distintos entornos en los que se clasifican los empleados y el impacto que la RFC tiene en la organización, en estos últimos y en su entorno social.

### ***1.1. Modelo de trabajo del estudio***

El nivel de RFC se determina en función de tres di-

menciones que constituyen el entorno en el que el empleado trabaja y que inciden en que este pueda equilibrar o no su vida laboral, personal y familiar: las políticas formales, el apoyo del supervisor y la cultura organizativa.



Figura 1. Dimensiones, entornos e impactos de la RFC

• **Políticas formales:** esta dimensión se refiere tanto a aquellas políticas que promueven la flexibilidad horaria como a las que facilitan el trabajo desde lugares alternativos u ofrecen un apoyo para cuidar de la familia.

— **Políticas que facilitan la flexibilidad horaria:**

- Jornada de trabajo flexible.
- Semana comprimida (p. ej., medio día libre a cambio de un horario de trabajo más largo durante el resto de la semana).
- Trabajo a tiempo parcial (horario de trabajo reducido a cambio de un salario también reducido).
- Trabajo compartido (las responsabilidades de un puesto de trabajo a tiempo completo se comparten entre dos más empleados).

— **Políticas que fomentan el trabajo desde lugares alternativos y evitan desplazamientos:**

- Teletrabajo (se permite que los empleados trabajen desde un lugar alternativo a la oficina; p.ej., desde su casa).
- Calendario de vacaciones flexible que se adapta a las necesidades del empleado.

— **Apoyo al cuidado de la familia:**

- Fácil acceso a la información sobre las prestaciones para garantizar el equilibrio entre la vida familiar y laboral en su organización.
- Guardería en el centro de trabajo.
- Información sobre guarderías y escuelas o sobre centros de día o residencias de ancianos.
- Subsidio para el cuidado de niños o para la asistencia de personas dependientes.

— **Apoyo a la persona:**

- Programa de bienestar (control del estrés, ejercicio, fitness, etc.).
- Seminarios, talleres o sesiones de información sobre la integración de la vida laboral y familiar.
- Asesoramiento profesional y/o personal.

— **Apoyo en situaciones puntuales:**

- Permiso con sueldo (superior a dos días) para cuidar de un familiar enfermo, anciano o con dependencia.
- Permiso de maternidad más allá del mínimo legal.
- Permiso de paternidad más allá del mínimo legal.
- Permiso para abandonar el lugar de trabajo por una emergencia familiar.

**Supervisor:** se refiere al estilo de dirección y a los comportamientos específicos de apoyo a la conci-

liación. Se trata de un modo concreto de tomar decisiones, basado en la finalidad de ayudar a las personas a desarrollar las habilidades y actitudes necesarias para mejorar su competencia distintiva. El estilo directivo facilitará la integración trabajo-familia en la medida en que tenga en cuenta las necesidades personales y familiares del empleado y esté dispuesto a fomentar que las satisfaga.

Con el IFREI, se pregunta a los participantes en qué medida perciben que su supervisor:

- Dedicar tiempo a escuchar sus problemas laborales y personales.
- Se preocupa por conocer sus necesidades.
- Les hace sentir cómodos a la hora de hablar sobre sus conflictos laborales y personales.
- Interactúa con ellos para resolver los conflictos con eficacia.
- Es digno de confianza para solucionar los posibles conflictos de horarios.
- Es un buen modelo de balance dentro y fuera del trabajo.
- Organiza el departamento de un modo que beneficia tanto a los empleados como a la empresa.

**Cultura:** esta dimensión es consecuencia de los valores en acción de la dirección, es decir, de los criterios que los directivos tienen en cuenta a la hora de tomar las decisiones. Estos valores se manifiestan en el modo de tratar a las personas que componen la organización y las expectativas que se crean sobre lo que estas deberían hacer.

En concreto, en nuestro modelo IFREI medimos:

- Las expectativas con respecto a la maternidad/pa-



ternidad: ¿se facilita y se fomenta que las personas tomen las licencias pertinentes por maternidad o paternidad?

— La repercusión que tiene el uso de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria personal y en las promociones. En concreto: ¿se dificulta la promoción a personas comprometidas con su hogar y su familia? ¿Se promociona a personas que utilizan la flexibilidad?

— Las expectativas horarias y de dedicación. Específicamente: ¿se espera que los empleados trabajen más horas de las firmadas en sus contratos? ¿Se les interrumpe habitualmente su tiempo de familia con requerimientos laborales? ¿Se espera que prioricen el trabajo respecto de la familia?

## *1.2. Los distintos entornos*

En función del número de políticas a las que la persona tiene acceso en su puesto de trabajo y, muy especialmente, según los comportamientos de su supervisor/líder y de la cultura en la que trabaja, el IFREI clasifica dicho entorno como: A) enriquecedor; B) favorable; C) desfavorable y D) contaminante.

Tal como se puede observar en la Figura 2, la idea es que estos entornos están dentro de un continuo, en el que el extremo inferior izquierdo representa el peor de los ambientes para el empleado, mientras que el superior izquierdo, el mejor. Según lo que indica la flecha, la capacidad de mejorar un entorno es gradual y debe llevarse a cabo de un modo sistemático.

Es importante subrayar que el modelo IFREI habla de entornos, y que en una empresa existen tantos

como personas la integran. Cada uno de los empleados que desarrollan su actividad en la empresa tendrá acceso a unas políticas específicas, desarrollará su trabajo con un supervisor/líder concreto y percibirá la cultura de un modo u otro. Sin embargo, mientras que en unas empresas — o países — una gran mayoría de personas afirman desarrollar su labor en un entorno enriquecedor (o favorable), en otras, la mayoría de los trabajadores sostienen hallarse en un entorno contaminante (o desfavorable). A lo largo de estas páginas, veremos las consecuencias que esto comporta en el ámbito individual y agregado.



Figura 2. Tipos de entornos de las empresas

**A**

El entorno laboral es muy positivo y favorece la integración entre trabajo, familia y vida personal sistemáticamente. Estos ámbitos se enriquecen mutuamente, logrando un alto nivel de satisfacción y compromiso.

- Existen políticas formales bien definidas, implementadas y aceptadas por todos.
- Se respetan las decisiones de cada persona en relación con su integración entre trabajo, familia y vida personal.
- Los supervisores comprenden las demandas familiares de sus colaboradores y procuran facilitar la conciliación.
- Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo enriquecedor que favorece la responsabilidad familiar corporativa.

**B**

El entorno laboral facilita la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos se enriquecen de forma ocasional, pudiendo surgir conflictos que los propios empleados han de afrontar personalmente.

- Existen políticas formales, aunque no siempre están suficientemente definidas ni aceptadas por todos.
- Se respetan de forma ocasional las decisiones de cada persona en relación con su integración entre trabajo, familia y vida personal.
- Los managers asumen en un nivel aceptable las demandas familiares de sus colaboradores y facilitan la conciliación en determinadas circunstancias.
- Los valores que definen la cultura promueven un clima de trabajo favorable hacia la responsabilidad familiar corporativa.



El entorno laboral dificulta frecuentemente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma habitual en conflicto, generando una percepción de falta de apoyo de la organización, estrés e insatisfacción en los empleados.

- Las políticas formales se implementan de forma limitada y tienen escaso impacto en las personas.
- Los managers dificultan el equilibrio entre trabajo, familia y vida personal de sus colaboradores.
- Los valores que definen la cultura no promueven el clima adecuado para el desarrollo de la responsabilidad familiar corporativa.
- Como resultado, no se logra el nivel de compromiso requerido por la organización.



El entorno laboral dificulta sistemáticamente la integración entre trabajo, familia y vida personal. Estos ámbitos entran de forma sistemática en conflicto, generando insatisfacción y un alto grado de estrés en los empleados, favoreciendo la desmotivación y el deseo de dejar la empresa.

- Las políticas existentes no están implementadas.
- Los managers no están comprometidos con la flexibilidad.
- Los valores que definen la cultura dificultan el clima adecuado para el desarrollo de la RFC.
- Como resultado, se generan problemas en las relaciones interpersonales, limitando el rendimiento y el compromiso de los empleados.

### *1.3. Impacto de la RFC en la organización, en los empleados y en su entorno social*

El entorno de la RFC es relevante tanto para la organización como para las personas que trabajan (y sus familias) en ella, así como para la sociedad en su conjunto. Dicho entorno genera un efecto directo sobre quienes que se desarrollan en él. Una persona que tiene a su alcance las políticas, el liderazgo y la cultura necesarias para poder tener una vida en la que el trabajo y la familia se enriquezcan es una persona que se siente más valorada en su puesto de trabajo, que puede desarrollar un estilo de vida más sano y cultivar más su formación humana e intelectual.

La RFC produce un impacto muy relevante sobre la capacidad de producción (de bienes o servicios) de las empresas. Estas están compuestas por personas y, por propia experiencia, corroborada por las ciencias sociales, sabemos que tienen una tendencia natural a la reciprocidad. Por lo tanto, las personas más satisfechas y más agradecidas por el trato recibido serán también personas con una mayor inclinación a contribuir a que la empresa a consiga su misión. Además, solo cuando los empleados tienen otras responsabilidades satisfechas, solo cuando gozan de salud, solo cuando dedican recursos a cultivarse intelectual y socialmente es cuando están en condiciones de aportar al máximo.



Por último, la RFC genera un impacto sobre la sociedad en su conjunto. El ámbito social se configura en torno al ámbito familiar y organizativo: depende intrínsecamente de ellos. Más bien, está conformado por estos, siendo la familia, de hecho, la célula básica que conforma cualquier sociedad. Por lo tanto, el bien de la sociedad en su conjunto está, en gran medida, ligado al bien de las familias. Cuando las personas pueden aportar su máxima capacidad al desarrollo familiar, dedicando tiempo y esfuerzo, por ejemplo, a tareas relacionadas con la educación de los hijos o de acompañamiento de personas mayores, la sociedad en su conjunto sale beneficiada. Así pues, el entorno de la RFC en el que la persona trabaja tiene una repercusión similar a la que puede alcanzar el vertido de residuos frente a la reforestación. Mientras que el vertido es nocivo para la sociedad en su conjunto, la reforestación es buena. Análogamente, mientras que un alto nivel de RFC aporta a la sociedad en su conjunto, un nivel ínfimo de este valor supone un coste social elevado.



Figura 3. Entornos de la RFC

## 2. Objetivo del estudio IFREI

El objetivo de este informe es realizar un diagnóstico sobre la situación actual en España con respecto a la integración de la vida laboral, personal y familiar de los empleados con el propósito de:

- Identificar el estado actual de la RFC en el país.
- Mostrar el impacto que genera la RFC sobre variables de interés para los empleados, la organización y la sociedad.

Con solo conocer el nivel de RFC en el que una persona o conjunto de personas se encuentran es factible elaborar planes realistas de mejora. Únicamente es necesario medir la repercusión de la RFC sobre las personas, las empresas y la sociedad para ser conscientes de la importancia de fomentarla a través de las distintas vías posibles.

### ***3. Metodología del estudio IFREI sobre la RFC***

La metodología utilizada en el IFREI pertenece al ámbito cuantitativo. El estudio recoge datos de muestras lo suficientemente grandes como para que las tendencias que presentan sean significativas. Es decir, cuando los gráficos señalen que «a mayor X → mayor Y», estos tendrán un nivel de significancia estadísticamente relevante.

Sin embargo, estas muestras no son lo suficientemente grandes ni lo suficientemente aleatorias como para que podamos afirmar que lo que nuestros datos presentan es una «fotografía» de lo que sucede en cada uno de los países en los que trabajamos cuanto a acceso a políticas, estilos de liderazgo, etc., si bien sí reflejan:

- La evolución con respecto a años anteriores, cuando el país ha aportado una muestra en otras ocasiones.
- La comparativa con otros países que han recogido muestras similares.

Todos los datos del IFREI se recogen con escalas. Es decir, para cada constructo (por ejemplo, cultura o estilo de liderazgo) se utilizan varias preguntas que:

- Recogen las diversas dimensiones de las que está compuesto el constructo. Por ejemplo, la cultura organizacional de RFC tiene tres subdimensiones:
  - Respeto a las bajas maternas/paternales.
  - Repercusión de la flexibilidad sobre el desarrollo de la trayectoria profesional.



— Expectativa de horas de trabajo.

En este ejemplo, el factor «cultura» se mide con nueve preguntas que:

- Han sido validadas estadísticamente con una serie de test muy rigurosos en muestras suficientemente grandes y en el seno de distintos contextos.
- Aseguran que la persona comprende lo que se le pregunta y es consistente en su respuesta.
- Han sido traducidas del idioma en el que fueron inicialmente desarrolladas (la mayoría, en inglés) siguiendo un método validado por la comunidad científica.

Hemos comprobado el nivel de consistencia de todas las escalas que se utilizan en el estudio IFREI, y todas ellas ofrecen una confiabilidad elevada, por encima de lo que la comunidad académica requiere para que los datos sean científicamente válidos<sup>1</sup>.

## Note

<sup>1</sup> Si se precisan aclaraciones sobre los métodos, las escalas o las alfa de Cronbach de las escalas, se puede contactar con la investigadora principal del ICWF, la profesora Mireia Las Heras, a través de la dirección de email [mlasheras@iese.edu](mailto:mlasheras@iese.edu).





# Eventi e News



# IMPATTI ETICI DELL'INTELLIGENZA ARTIFICIALE

Expert meeting, venerdì 10 maggio 2019

Sala Perin Del Vaga, Istituto Luigi Sturzo, Via delle Coppelle, 35 Roma



Si stanno moltiplicando le domande e i dibattiti sul tema dell'intelligenza artificiale e le relative problematiche sociali, antropologiche ed etiche. La scienza e le società sono infatti in grande evoluzione sotto la spinta delle tecnologie emergenti e presentano sfide complesse e al contempo avvincenti e sfidanti. In questa occasione persone esperte nei diversi settori, e in contesto di dialogo, si confronteranno sul tema della co-evoluzione della tecnologia e della società approfondendola nei suoi vari aspetti: le implicazioni positive e quelle potenzialmente negative. Ci vogliamo chiedere anche se e in che misura l'insegnamento sociale della Chiesa possa offrire degli spunti per questa nuova realtà di oggi e del domani prossimo.

## PROGRAMMA

9:45-10:15 Welcome coffee e registrazione dei partecipanti

10:15-10:30 Saluti e introduzione dei lavori

**Nicola Antonetti** Presidente Istituto Luigi Sturzo | **Ilaria Vigorelli** Presidente Fondazione Marco Vigorelli

10:30-11:20 Technology

Main speaker  
**Mario Rasetti**  
Presidente ISI Foundation

Discussant  
**Alessandro Giuliani**  
Biologo e Ricercatore  
Istituto Superiore di Sanità

14:00-14:50 Society

Main speaker  
**Riccardo Ribera d'Alcalá**  
Direttore Generale Parlamento europeo  
Direttore generale  
delle Politiche Interne dell'Unione

Discussant  
**Paola Maria Zeman**  
Avvocato dello Stato

11:20-12:10 Economy

Main speaker  
**Angelo Marcello Cardani**  
Presidente AGCOM

Discussant  
**Paolo Ciocca**  
Commissario CONSOB

13:00-14:00 Light lunch

14:50-15:40 Educational

Main speaker  
**Giovanni Lo Storto**  
Direttore Generale UISS Guido Carli  
Roma

Discussant  
**Marta Bertolaso**  
Associazione di Logica e Filosofia  
dalla Scienza, UCEM, Roma

12:10-13:00 The Social Doctrine of the Church

Main speaker  
**Markus Krieken**  
Ordinato Filosofia moderna ed Etica  
sociale, Facoltà di Teologia di Lugano

Discussant  
**Giovanni Bianchi**  
Fondatore e Senior Partner  
COMMA 10

15:40-17:00 General Discussion

Presidente  
**Arimando Fumagalli**  
Ordinario di Teoria dei linguaggi  
Direttore del Center for International Screenwriting and Production LINCATT

da un'idea di  
Giovanni Bianchi, Paolo Ciocca, Marta Bertolaso e Ilaria Vigorelli

informazioni  
info@marcovigorelli.org

# Impatti etici dell'Intelligenza Artificiale

10 maggio 2019

Istituto Luigi Sturzo, Roma

L'intelligenza artificiale sta generando domande sempre nuove con la stessa velocità con cui sta attivando altrettanti processi di interazione. Lo scorso 10 maggio, la Fondazione Marco Vigorelli ha riunito, all'Istituto Luigi Sturzo di Roma, esperti di vari settori chiamati a interrogarsi proprio su "Impatti etici dell'Intelligenza artificiale".

L'occasione del confronto è nata da uno scambio tra Ilaria Vigorelli, Paolo Ciocca, Marta Bertolaso e Giovanni Bianchi.

La formula utilizzata per la discussione è stata quella di un expert meeting a porte chiuse, in cui, a partire da ambiti e metodologie diverse, ci si è interrogati su un unico tema. Tecnologia ed Economia, Società ed Educazione: che cosa hanno da dire oggi al dibattito sull'Intelligenza artificiale? E la Dottina sociale della Chiesa può dare anch'essa il suo contributo a questo dibattito?

Attorno a un tavolo, che ha ospitato a turno quasi tutti i partecipanti, Mario Rasetti, fisico di fama mondiale, ha incantato con la sua lectio magistralis che ha invitato a non aver paura di ciò che può aiutarci ad essere più efficienti, ma che non potrà mai sostituirsi all'essere umano.

Angelo Marcello Cardani e Paolo Ciocca, hanno chiarito alcuni degli effetti economici della questione, dalla privacy dei dati al tema della libertà, con l'intento di riscoprire soprattutto oggi un'economia al servizio della persona.

Markus Krienke ha dato voce alla Dottrina sociale della Chiesa, soffermandosi sul concetto di coscienza, sul tema della libertà e del libero arbitrio e sull'ambito della morale, che non potrà mai essere prerogativa di una macchina.

Nel pomeriggio si è parlato di Society, con Riccardo Ribera d'Alcalà direttore Generale del Parlamento Europeo, e di Educational, grazie a Giovanni Lo Storto, direttore generale della LUISS.

La General Discussion, che ha avviato alla conclusione i lavori, è stata condotta da Armando Fumagalli.

L'evidenza maggiore di questo incontro è stata la necessità di un atteggiamento etico di fronte a temi così trasversali. E soprattutto la consapevolezza che l'interdisciplinarietà possa dare degli elementi di metodo nuovi per affrontare argomenti come questi.

L'intento, che tutti hanno condiviso, è quello di portare avanti una riflessione sull'Intelligenza artificiale, che non si rinchioda in una singola disciplina, ma che si apra sempre di più ad uno sforzo ulteriore di condivisione.

Per maggiori informazioni

<https://www.marcovigorelli.org/impatti-etici-intelligenza-artificiale/>

# Premio Marco Vigorelli 2019

## VII edizione

La Fondazione Marco Vigorelli ha istituito un premio intitolato all'omonimo economista, senior partner di Accenture, scomparso nel 2002, a beneficio di giovani laureati o ricercatori delle seguenti istituzioni accademiche:

### Abruzzo

- Università degli Studi "Gabriele D'Annunzio", Chieti-Pescara (Ud'A)
- Università degli Studi de L'Aquila (UNIVAQ)
- Università degli Studi di Teramo (UniTE)

### Basilicata

- Università degli Studi della Basilicata (UNIBAS)

### Calabria

- Università degli Studi Magna Graecia di Catanzaro (UMG)
- Università degli Studi di Reggio Calabria "Mediterranea"
- Università della Calabria (UNICAL)
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa

### Campania

- Università degli Studi di Napoli "Federico II"
- Università degli Studi di Napoli "Parthenope"
- Università degli Studi di Salerno
- Università degli Studi del Sannio Benevento
- Università degli Studi della Campania, Luigi Vanvitelli
- Università degli Studi Suor Orsola Benincasa

## Emilia Romagna

- Università degli Studi di Ferrara
- Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia (UNIMORE)
- Università di Parma
- Università di Bologna "Alma Mater Studiorum"

## Friuli Venezia Giulia

- Università degli Studi di Trieste
- Università degli Studi di Udine

## Lazio

- Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale
- Università Europea di Roma
- Università LUM "Jean Monnet"
- Università degli Studi "Link Campus University"
- LUISS Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli
- LUMSA Libera Università Maria Santissima Assunta
- Roma Tre Università degli Studi
- Sapienza Università di Roma
- Università degli Studi di Roma "Tor Vergata"
- Università degli Studi della Tuscia
- UNINT Università degli Studi Internazionali di Roma
- Università degli Studi di Roma "Foro Italico"

## Liguria

- Università degli Studi di Genova

## Lombardia

- Università degli Studi di Bergamo
- Università degli Studi di Milano Bicocca
- Università Commerciale "Luigi Bocconi"
- Università degli Studi di Brescia
- Università Cattolica del Sacro Cuore (sedi di Milano, Brescia, Piacenza-Cremona, Roma)
- Università degli Studi dell'Insubria



- LIUC Università Carlo Cattaneo
- Università degli Studi di Milano (Statale)
- Università degli Studi di Pavia
- Politecnico di Milano

## Marche

- Università di Macerata
- Università Politecnica delle Marche
- Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo"
- Università di Camerino

## Molise

- Università degli Studi del Molise

## Piemonte

- Università del Piemonte Orientale "Amedeo Avogadro"
- Politecnico di Torino
- Università degli Studi di Torino

## Puglia

- Università degli Studi di Bari "Aldo Moro"
- Università degli Studi di Foggia
- Politecnico di Bari
- Università degli Studi del Salento

## Sardegna

- Università degli Studi di Cagliari
- Università degli Studi di Sassari

## Sicilia

- Università degli Studi di Catania
- Università degli Studi di Enna "Kore"
- Università degli Studi di Messina
- Università degli Studi di Palermo

## Toscana

- Università degli Studi di Firenze (UniFI)
- Università di Pisa
- Sant'Anna Scuola Universitaria Superiore Pisa
- Università di Siena

## Trentino Alto Adige

- Libera Università di Bolzano – Free University of Bozen-Bolzano
- Università di Trento

## Umbria

- Università degli Studi di Perugia
- Università per Stranieri di Perugia

## Valle d'Aosta

- Università della Valle d'Aosta – Université de la Vallée d'Aoste

## Veneto

- Università degli Studi di Padova
- Università "Ca Foscari" Venezia
- Università degli Studi di Verona

## Università Telematiche

- Università Giustino Fortunato
- Università Pegaso
- Università E-Campus
- Università degli Studi Guglielmo Marconi
- Università Niccolò Cusano
- Università Internazionale UniNettuno
- Unitelma Sapienza Università degli Studi di Roma
- Universitas Mercatorum

Il bando si rivolge agli studenti delle Facoltà di Economia, dei Corsi interfacoltà e dei Corsi di Laurea in Scienze economico-aziendali, e delle Facoltà di In-

gegneria per i soli corsi di laurea in Ingegneria gestionale, che abbiano redatto una tesi di laurea magistrale sulle seguenti aree tematiche:

*corporate family responsibility*

- ✓ la conciliazione famiglia-lavoro come leva strategica della responsabilità sociale di impresa;
- ✓ misurazione dei benefici azienda-dipendente nell'attuazione di politiche di conciliazione famiglia-lavoro (indici, sistemi e best practices);

*welfare aziendale*

- ✓ CSR e secondo welfare (o strumenti di welfare aziendale): analisi sulle medie imprese italiane;
- ✓ gestione del personale: talenti e benefit in ottica di conciliazione famiglia-lavoro;
- ✓ dimensioni di benessere del dipendente e sostenibilità della conciliazione lavoro famiglia e del welfare aziendale;

*organizzazione aziendale*

- ✓ flessibilizzazione dei modelli di organizzazione del lavoro e work-life balance;
- ✓ nuove professioni e work-life balance: opportunità e problematicità;
- ✓ gestione del cambiamento aziendale in ottica work-life balance: buone pratiche e prospettive.

Il Premio è dell'importo complessivo di Euro 1.500,00 (al lordo delle ritenute di legge).

La scadenza per la presentazione delle domande è il 31 gennaio 2020.

## **Finalità**

Premiare le tesi di laurea di giovani studiosi che, contestualizzando i cambiamenti della società e i nuovi approcci delle imprese alle necessità di conciliazione dei propri dipendenti, analizzino e individuino gli strumenti di welfare aziendale esistenti, innovativi e/o maggiormente utilizzati, con particolare focus sui processi di implementazione degli stessi e, successivamente, di misurazione di risultati/benefici.

## **Criteri di valutazione**

Qualità dell'analisi dell'attuale scenario socio-economico. Valutazione delle strategie adottate dalle aziende in materia di conciliazione. Analisi delle opportunità per le aziende, relativamente alla possibilità di implementare strumenti di conciliazione e di valutazione dell'efficacia degli stessi. Presenza di casi di studio pratici e/o di analisi comparative.

## **Requisiti**

Le tesi di laurea partecipanti dovranno essere state discusse presso gli istituti accademici indicati non prima del 1° marzo 2018.

## **Scadenza**

Per partecipare al Premio i candidati dovranno far pervenire, entro e non oltre il 31 gennaio 2020, all'indirizzo [info@marcovigorelli.org](mailto:info@marcovigorelli.org) (oggetto: Premio Marco Vigorelli 2019):

- modulo di partecipazione al concorso (con indicazione di dati anagrafici, indirizzo di residenza, recapiti telefonici ed email, codice fiscale, titolo della tesi con l'indicazione del relatore) con liberatoria all'utilizzo

dei dati ai sensi del Regolamento (UE) 2016/679, relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali ("GDPR");

- scansione del certificato di laurea con votazione;
- elaborato in formato word o pdf;
- breve sintesi dell'elaborato (max 7.000 battute spazi inclusi).

Questo bando e la modulistica sono pubblicati sul sito [www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org).

Al fine di verificare l'esito positivo dell'invio della documentazione e la corretta presentazione delle domande stesse, i candidati riceveranno conferma via email entro 4 gg lavorativi.

### **Premiazione**

Il giudizio insindacabile sarà emesso da un Comitato di valutazione costituito presso la Fondazione Marco Vigorelli.

La Commissione si riserva di non procedere all'assegnazione del premio per mancanza di concorrenti ovvero perché nessuna delle tesi è stata riconosciuta meritevole. I lavori presentati non saranno restituiti.

Milano, 5 luglio 2019

Per maggiori informazioni  
<https://www.marcovigorelli.org/premio-marco-vigorelli-2019/>



## 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.

### ***Guglielmo Faldetta***

È professore associato di Organizzazione aziendale e Gestione delle Risorse Umane presso la Facoltà di Scienze Economiche e Giuridiche dell'Università Kore di Enna. Ha pubblicato numerosi lavori attinenti l'area dell'organizzazione aziendale, con par-

ticolare riferimento ai temi delle relazioni interpersonali, delle relazioni di lavoro, dell'etica, della responsabilità sociale nelle aziende. Tra questi si ricordano Introduzione allo studio dell'azienda come rete di relazioni interpersonali (Giuffrè, 2005) e Corporate Family Responsibility e Work-life Balance (Franco Angeli, 2008). Le sue ricerche sono state pubblicate in numerose riviste nazionali e internazionali, tra cui Journal of Business Ethics, Journal of Managerial Psychology, Culture and Organization. È impegnato da anni in un percorso di ricerca sul dono nelle organizzazioni aziendali, che ha trovato manifestazione tra l'altro nei due volumi curati rispettivamente con Luigino Bruni (Il dono. Le sue ambivalenze e i suoi paradossi. Un dialogo interdisciplinare, Di Girolamo, 2012) e Sergio Labate (Il dono. Valore di legame e valori umani. Un dialogo interdisciplinare, Di Girolamo, 2014).

### ***Mireia La Haras***

È professore associato presso la IESE Business School, dove ricopre il ruolo di Direttore della ricerca del Centro internazionale per il lavoro e la famiglia. Si è laureata in Ingegneria Industriale presso la Scuola Politecnica della Catalogna, specializzandosi in Organizzazione Industriale, a Barcellona, e ha conseguito un MBA presso la IESE Business School e un Dottorato in Business Administration presso la Boston University.

Nel 2009 ha co-editato un libro sul tema famiglia-lavoro, una guida pratica per attuare politiche di



lavoro efficace in tutti i paesi, e ha pubblicato vari articoli sull'integrazione familiare, lo sviluppo della carriera e la leadership. È coinvolta in un progetto internazionale di Career Management e sta anche lavorando a diversi progetti incentrati sulla gestione della carriera, sul dinamismo del successo professionale e sulla sua interazione con l'integrazione lavorativa e familiare. È consulente e coach attiva nel settore del bilancio familiare di lavoro e dello sviluppo professionale per NCH & Partners.

### ***Francesca Lipari***

Studia la co-evoluzione di norme sociali, processi decisionali e istituzioni economiche. È assegnista di ricerca presso l'Università Lumsa di Roma e project manager del master Master of Science in Management of Sustainable Development Goals. 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.

### ***Luciano Malfer***

Luciano Malfer è dirigente generale dell'Agenzia per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della

Provincia Autonoma di Trento, istituzione per la quale svolge incarichi dirigenziali dal 1995 nei campi delle politiche abitative, ambientali, sociali e familiari, dei trasporti pubblici e delle ICT. È iscritto all'Ordine dei Giornalisti dal 2004 ed ha pubblicato sui temi sociali, del welfare e della qualità. È stato il responsabile scientifico del Festival della Famiglia tenutosi a Riva del Garda (TN) tra il 2012 ed il 2015. Nell'ambito delle politiche familiari ha progettato e sviluppato diversi standard family friendly ed il modello dei distretti familiari territoriali.

### ***Matteo Silvio Mancinelli***

Matteo Mancinelli 36 anni è senior manager di MBS consulting, la prima società di business consulting a capitale italiano.

Laureato in ingegneria ha oltre 10 anni di esperienza nella consulenza direzionale. Ha lavorato alla realizzazione di sistemi di welfare territoriale e al lancio di startup per l'erogazione di servizi innovativi di welfare come nuove area di social business per banche, assicurazioni, associazioni di categoria e fondazioni. È tra i curatori del Rapporto sui fabbisogni di welfare delle famiglie di MBS Consulting, il report di riferimento per l'analisi della domanda di servizi alla persona nel nostro Paese.

### ***Alessandro Rimassa***

Attualmente CPO e P&C Director di Talent Gar-

den e cofondatore di TAG Innovation School, la scuola dell'innovazione e del digitale di Talent Garden, è anche un bravo chef (solo a casa e specializzato in tartare di tonno e mango) e cerca di aiutare le persone a crescere, cambiare e trovare un buon lavoro.

Tra i massimi esperti italiani di digital transformation, open innovation e startup è membro del Board di Save The Children Italia dal 2017.

È autore di sei libri, tra cui *Generazione Mille Euro* (Rizzoli), romanzo cult tradotto in sette lingue dal quale è stato tratto l'omonimo film, *È facile cambiare l'Italia, se sai come farlo* (Hoepli), pamphlet sul cambiamento in cui promuove la necessità di co-costruire una nuova *human-centered-society*, e *La Repubblica degli Innovatori* (Vallardi), 85 storie di startup, 16 settori in cui investire e 105 consigli per chi vuole fare impresa in Italia.

È curatore di Tag Books, la prima collana italiana di libri sull'innovazione digitale pubblicata da Egea, casa editrice dell'Università Bocconi.







Quaderni FMV *Corporate family Responsibility*

Valutazione delle Best Practices di conciliazione lavoro famiglia, 3/2019

[www.marcovigorelli.org](http://www.marcovigorelli.org)



luglio 2019

Fondazione Marco Vigorelli  
Via Morozzo della Rocca, 3 20123 Milano  
C.F. 97350310153  
[info@marcovigorelli.org](mailto:info@marcovigorelli.org)

ISSN 978-98-943061-2-0



9 788894 356120



La Fondazione Marco Vigorelli si occupa da anni di *Corporate Family Responsibility* (CFR) nel tentativo di sottolineare l'interdipendenza tra famiglia e lavoro. Riconoscere questa interdipendenza, come dimensione di sostenibilità sociale, sembra non solo appropriato, ed eticamente giusto, ma anche economicamente accattivante.

"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).

ISBN 978-88-943561-2-0



9 788894 356120