

A cura di  
Luciano Malfer

# Family Audit: la nuova frontiera del noi

Linee guida per la certificazione aziendale



**La tsm-Trentino School of Management** è una Scuola, costituita dalla Provincia Autonoma di Trento, dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento e dall'Università degli Studi di Trento, che opera nell'alta formazione per il settore pubblico e privato.

Per il migliore funzionamento dei Master e delle attività formative, vengono prodotti materiali di alto pregio scientifico e didattico destinati alla Pubblica Amministrazione e al comparto privato, in particolare turismo, arte e cultura. La collana raccoglie e propone questi contributi per alimentare con regolarità e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale in servizio, in particolare delle pubbliche amministrazioni.

1801. *tsm-Trentino School of Management/Studi e Ricerche*  
Collana diretta da Mauro Marcantoni

1. Nadio Delai, Mauro Marcantoni, *Lo sviluppo come responsabilità diffusa. Primo rapporto sulla classe dirigente in Trentino*
2. Mauro Marcantoni, Vincenzo Veneziano, *Rapporto sui sistemi di valutazione della dirigenza nelle Regioni e nelle Province Autonome. Modelli, strumenti ed esperienze a confronto*
3. Alberto Mancinelli, *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*
4. Umberto Martini, Josep Ejarque (a cura di), *Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*
5. Sara Guelmi, ES.SER.CI. *Esperienze di Servizio Civile. Il punto sulle attività delle Regioni*
6. Mauro Marcantoni, *Il Dirigente Pubblico come agente di innovazione*
7. Censis, tsm-Trentino School of Management, *Da Sovrano a Sistema. La metamorfosi dello Stato*
8. Ugo Morelli, Silvia Bruno (a cura di), *Il linguaggio crea mondi. Esplorazioni sulla natura dell'esperienza estetica e creativa*
9. Stefano Girella (a cura di), *Organismi di diritto pubblico e imprese pubbliche. L'ambito soggettivo nel sistema degli appalti europeo e nazionali*
10. Loris Gaio (a cura di), *Project Management: elementi teorici e applicazioni. Metodi ed evidenze empiriche per il turismo*
11. Ugo Morelli, Gabriella De Fino (a cura di), *Management dell'arte e della cultura. Competenze direzionali e relazioni lavorative nelle istituzioni dell'arte e della cultura*
12. Mauro Marcantoni, Efsio Espa (a cura di), *La valutazione della dirigenza pubblica dopo le Riforme Brunetta*
13. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *L'evoluzione statutaria della Provincia Autonoma di Trento dopo le riforme del 2001*
14. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *L'integrazione europea, il principio di sussidiarietà e la riforma istituzionale della PAT*
15. Gianfranco Postal, Mauro Marcantoni (a cura di), *La sfida del federalismo fiscale e le ripercussioni sulla PAT*
16. Luciano Hinna, Mauro Marcantoni (a cura di), *Dalla riforma del pubblico impiego alla riforma della Pubblica Amministrazione*
17. Luciano Malfer, *Fattore 4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*
18. Claudio Martinelli (a cura di), *Il management del simbolico come fattore di sviluppo. Le politiche per la cultura nella Provincia di Trento*

A cura di  
Luciano Malfer

# **Family Audit: la nuova frontiera del noi**

Linee guida per la certificazione aziendale

---

*In copertina: Fortunato Depero, Donna in vetrina, 1917,*  
acquerello su carta, 47 x 36 cm  
Rovereto, Mart (Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto)

Copyright © Fortunato Depero by SIAE 2012

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

## Sommario

**Gli stessi valori, forza delle imprese e forza delle famiglie** Pag. 7

### Parte prima

#### LA CONCILIAZIONE TRA VITA PROFESSIONALE E VITA FAMILIARE

- 1. Il mondo indiviso dei progetti di vita**, di *Luciano Malfer* » 11
  - 1.1. I gerundi che fanno crescere la responsabilità sociale » 14
  - 1.2. Il profitto non è nemico della famiglia » 17
  - 1.3. Vocazione e brevetti: la scommessa del Trentino » 21
- 2. Il lato femminile della conciliazione**, di *Mariangela Franch* » 27
  - 2.1. Un mercato del lavoro asimmetrico » 27
  - 2.2. La ragnatela del welfare » 30
  - 2.3. Come cresce la fedeltà all'azienda » 34
  - 2.4. Quanto rende la conciliazione » 36
  - 2.5. Due buone pratiche » 39
- 3. La qualità sociale e le sue metaformosi**,  
di *Riccardo Prandini* » 43
  - 3.1. Dalla coscienza del luogo all'autogoverno » 44
  - 3.2. La doppia responsabilità delle aziende » 61
  - 3.3. Alla ricerca degli standard » 70

### Parte seconda

#### LE LINEE GUIDA DEL FAMILY AUDIT

- 1. Linee guida per la conciliazione famiglia e lavoro  
nelle organizzazioni pubbliche e private** » 79
  - 1.1. Il distretto famiglia » 79
  - 1.2. Gli obiettivi e il campo di applicazione dell'Audit » 81
  - 1.3. Gli attori dell'Audit: ruoli e responsabilità » 82

1.4. Il processo	»	87
1.5. I campi di azione	»	96
1.6. I requisiti per la certificazione	»	98
1.7. La gestione dei documenti	»	99
1.8. L'utilizzo del marchio Family Audit	»	100

### **Parte terza**

#### **I DOCUMENTI DELLA SPERIMENTAZIONE NAZIONALE**

<b>1. Protocollo Governo-Trentino</b>	»	103
<b>2. Cabina di regia</b>	»	108
<b>3. Accordo di collaborazione</b>	»	110
<b>4. Progetto operativo</b>	»	118
4.1. Premessa	»	119
4.2. Governance della sperimentazione nazionale	»	120
4.3. Documentazione del progetto	»	125
4.4. Monitoraggio	»	127
4.5. Organizzazioni aderenti alla sperimentazione	»	127
4.6. Budget	»	130
4.7. Piattaforma informatica <i>Family Audit</i>	»	132
4.8. Distretto famiglia	»	135
4.9. Specifiche per l'implementazione di servizi ICT	»	136
4.10. Standard <i>Family Audit</i>	»	138
<b>5. Progetto esecutivo</b>	»	144
5.1. Premessa	»	145
5.2. Modello di governance	»	146
5.3. Le organizzazioni coinvolte nella sperimentazione	»	153
5.4. Iniziative di promozione della sperimentazione	»	156
5.5. Fasi del processo	»	157
5.6. Documentazione	»	160
5.7. Abbinamento consulente/valutatore - organizzazione	»	165
5.8. Budget	»	168
<b>Ringraziamenti</b>	»	169

## *Gli stessi valori, forza delle imprese e forza delle famiglie*

La famiglia è una risorsa vitale per l'intera collettività. È produttrice di beni relazionali, affettivi, sociali ed economici che avvantaggiano, in forma diretta ed indiretta, non solo i singoli individui che ne fanno parte, ma la società nel suo complesso. È stata, ed è ancora oggi, un fondamentale ammortizzatore sociale che, tuttavia, non può e non deve essere lasciata da sola ad affrontare i costi di una profonda crisi globale, che mette in scacco lo Stato sociale.

Le politiche familiari rivestono in tale quadro una funzione strategica che, trasversale ai vari settori della vita pubblica e privata, risulta funzionale alla crescita sociale ed economica del Paese.

Uno dei più rilevanti tentativi di definizione organica e strutturata delle politiche familiari è rappresentato dal *Piano Nazionale per la famiglia: l'alleanza italiana per la famiglia* che, approvato il 7 giugno 2012 dal Consiglio dei Ministri, previa intesa con la Conferenza Unificata Stato-Regioni, identifica nella famiglia il soggetto sociale più idoneo a garantire la coesione sociale ed l'equità fra le generazioni e delinea, altresì, le linee di intervento prioritarie da adottare sia a livello centrale che periferico.

Una delle azioni del Piano riguarda la sperimentazione di forme di audit per la conciliazione tra famiglia e lavoro che, promuovendo condizioni di equità tra i sessi (*gender mainstreaming*) e agevolando la gestione della vita familiare (*family mainstreaming*), consentono di compiere significativi passi avanti nell'armonizzare la sempre più complessa relazione fra attività professionale e vita familiare delle persone.

È in questo contesto che si inserisce lo standard *Family Audit*, uno strumento di management che stimola le organizzazioni a sviluppare, attraverso



una logica di partecipazione e di coinvolgimento dei lavoratori, una migliore conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa.

Attraverso il *Family Audit*, l'azienda, con il supporto di esperti, ha la possibilità di perseguire una maggiore e migliore attenzione alle esigenze dei lavoratori, introducendo al proprio interno soluzioni organizzative innovative e competitive relativamente alla flessibilità del lavoro, alla cultura della conciliazione e ai servizi di *welfare* aziendale.

Lo standard *Family Audit* costituisce uno strumento di certificazione volontaria che promuove un nuovo approccio culturale sulle tematiche della conciliazione famiglia e lavoro nell'ottica della responsabilità sociale d'impresa ed introduce un tema inedito all'interno dei sistemi di certificazione aziendale. Con l'obiettivo ultimo, auspicato dal Piano, che – sulla falsariga di quanto già oggi avviene per le certificazioni di qualità – si pervenga all'introduzione di sistemi premianti per le aziende certificate come *family friendly*, perché disponibili ad investire nel benessere dei propri dipendenti.

Tale standard, elaborato dalla provincia di Trento come tassello del più ampio quadro del “distretto Famiglia”, è divenuto oggetto di un'ambiziosa sperimentazione su base nazionale a partire dall'8 novembre 2010, quando, nel corso dei lavori della seconda conferenza nazionale della famiglia svoltasi a Milano, è stato siglato un apposito protocollo di intesa tra il Sottosegretario di Stato delegato alle politiche per la famiglia e la Provincia Autonoma di Trento.

Ad oggi sono cinquanta le organizzazioni che hanno aderito a questa sperimentazione: pubbliche e private, di piccole e di grandi dimensioni, *for-profit* e *non-profit*, ma, soprattutto, ubicate su tutto il territorio nazionale, come primo risultato di un'azione che ha inteso valorizzare una buona prassi locale, per trasformarla in patrimonio dell'intera collettività.

Auspichiamo che questo progetto comune possa avere ulteriori sviluppi e contribuire concretamente a sostenere il benessere dei lavoratori e quindi delle famiglie, a diffondere una nuova cultura nelle aziende e, in definitiva, ad umanizzare il nostro modo di fare impresa.

*Lorenzo Dellai*  
*Andrea Riccardi*

*Parte prima*

*La conciliazione tra vita  
professionale e vita familiare*



# 1. *Il mondo indiviso dei progetti di vita*

di *Luciano Malfer*

Il tema della conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare è divenuto negli ultimi anni, anche sotto le forti spinte europee, uno degli obiettivi centrali delle politiche sociali e familiari in tutti i paesi aderenti all'Unione europea. Politiche efficaci di conciliazione sono importanti sia per la produttività dei sistemi economici, sia per la coesione sociale. Si tratta di politiche che, se implementate secondo logiche sinergiche ed ispirate alla sussidiarietà e all'innovazione sociale e tecnologica, possiedono elevate potenzialità intrinseche per produrre impulsi volti alla modernizzazione dei sistemi urbani in essere.

In passato esisteva una forte coerenza fra la tipologia di famiglia tradizionale e il sistema delle tutele per i lavoratori: i ruoli erano ben distinti e il padre era occupato per sostenere il nucleo familiare, mentre la madre era prevalentemente impegnata nell'attività di cura. Il sistema di *welfare* lavoristico, tutelando il lavoro del capofamiglia, poteva garantire la sicurezza a tutto il nucleo familiare. L'attuale modello di *welfare* è però destinato subire nei prossimi anni significative trasformazioni in seguito all'importante incremento della domanda sociale e all'emergere di nuove fragilità sociali.

L'aumento della domanda di servizi socio-assistenziali è determinato da molteplici fattori, quali il crescente tasso di invecchiamento della popolazione, le profonde modificazioni subite dalla struttura familiare, anche in relazione ai processi di emancipazione femminile e al venire meno della funzione di cura della donna, la crescita delle persone socialmente vulnerabili che si avvicinano sempre più alla soglia della povertà, l'aumento delle persone che si rivolgono ai servizi per cause non legate a indigenza e povertà, la modificazione della struttura sociale determinata dagli importanti flussi migratori. Questi e altri aspetti sono temi oggi molto attuali non solo in Italia, ma in tutti

i paesi europei e non c'è governo che non ponga la questione del *welfare* in primo piano all'interno della propria agenda politica<sup>1</sup>.

Questi cambiamenti richiedono la messa in campo di una nuova architettura di *policy* pubbliche fortemente orientate a sostenere modelli di *governance* partecipati da tutti gli attori del sistema. In questo quadro non è più sufficiente ricondurre le politiche della conciliazione alle sole politiche del lavoro e/o delle pari opportunità, ma è inevitabile collocare queste politiche all'interno di una visione complessiva che coinvolge potenzialmente l'insieme di tutte le politiche attivate/attivabili a livello territoriale per creare il sistema delle opportunità locali a favore della donna, dell'uomo e della famiglia<sup>2</sup>. Queste trasformazioni ben si colgono dalle espressioni utilizzate nel mondo anglosassone per esprimere i paradigmi della conciliazione famiglia-lavoro: nel tempo infatti si è passati dall'iniziale paradigma del *work-family balance*, equilibrio tra famiglia e lavoro, al paradigma del *work-life balance*, termine che allude a un bilanciamento assai più ampio tra il mondo del lavoro ed il mondo della vita personale<sup>3</sup>.

In Italia conciliare famiglia e lavoro è più complicato che in altri paesi: la difficoltà di combinare lo svolgimento di un lavoro retribuito e la responsabilità di cura sono presenti lungo tutto il corso di vita familiare. Non a caso l'Italia si colloca all'ultimo posto tra i paesi europei per la consistenza delle proprie politiche familiari e presenta purtroppo dei primati negativi a livello mondiale rispetto agli indicatori sulla natalità<sup>4</sup>. Mentre nella maggior parte dei paesi europei sono state messe in atto politiche strutturali di sostegno alle famiglie, soprattutto alle famiglie con figli, in Italia gli interventi in tal senso sono limitati, frammentari e non continuativi.

Il tema demografico, e quindi quello delle politiche familiari, assume crescente importanza nel primo decennio del nuovo millennio<sup>5</sup>. Politiche efficaci di conciliazione influenzano i tassi di fertilità della popolazione e ancor più

<sup>1</sup> Donati P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*. Rapporto Biennale 2011-2012 dell'Osservatorio Nazionale sulla famiglia, Carocci, Roma, 2012.

<sup>2</sup> Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia e lavoro nelle piccole e medie imprese*, Franco Angeli, Milano, 2009.

<sup>3</sup> Niezborala M., Lamy A., *Lavorare senza crollare. Vivere bene il lavoro è ancora possibile?* Edizioni Messaggero, Padova, 2011.

<sup>4</sup> Billari F., Dalla Zanna G., *La rivoluzione nella culla. Il declino che non c'è*, Università Bocconi Editore, Milano, 2008.

<sup>5</sup> Libro Verde "Una nuova solidarietà tra le generazioni di fronte ai cambiamenti demografici" del 2005 che definisce la strategia europea per "trasformare la sfida demografica in opportunità". Comunicazione della Commissione UE del 2006 "Il futuro demografico dell'Europa, trasformare una sfida in un'opportunità".

il tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro<sup>6</sup>. Quest'ultimo, a sua volta, è diventato prioritario per sostenere la produttività e la competitività delle economie mature e per garantire la sostenibilità dei sistemi di *welfare*<sup>7</sup>. Se il tema dell'occupazione femminile assume valenza prioritaria e strategica per la crescita del Paese, ciò chiama in causa la questione delle politiche, dei servizi e della cultura aziendale. Si stima infatti che a causa della mancanza di servizi per l'infanzia in Europa il 30% delle donne in età da lavoro con responsabilità di cura familiare ha lasciato il proprio lavoro o lavora *part time*, anche se preferirebbe lavorare a tempo pieno<sup>8</sup>. La conciliazione tra famiglia e lavoro non riguarda però solo i servizi all'infanzia e i congedi parentali, ma interpella tutte le politiche, in quanto sono le aziende stesse e la società nel suo insieme a fruire dei benefici di una "reale" conciliazione o a subire gli effetti di una sua mancanza.

L'innalzamento della data di arrivo del primo figlio fa sì che nella famiglia italiana spesso si combinino due bisogni di conciliazione: quello riferito al bambino piccolo, che viene qualificato come bisogno di conciliazione zero-tre anni, e quello riferito alla cura del genitore anziano, che per la famiglia sempre più si presenta quasi contemporaneamente. La filiera dei servizi di conciliazione deve dunque tener conto sempre più di tutto il ciclo di vita della persona, con l'esigenza di ampliare il servizio dalla fascia zero-tre alla fascia zero-cento. Infine, le politiche di conciliazione possono contribuire anche ad aumentare il tasso di occupazione della popolazione più anziana. L'invecchiamento demografico e la criticità dei sistemi previdenziali impongono un progressivo allungamento della vita lavorativa e l'obiettivo posto dall'Unione Europea è di creare un ambiente *age-friendly* che consenta ai lavoratori

<sup>6</sup> Poggio B., Murgia A., De Bon M., *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carrocci, Roma, 2010. Shipman C., Kay K., *Womenomics*, Cairo Editore, Milano, 2009.

<sup>7</sup> Al riguardo la Commissione Europea nella Comunicazione "*Promuovere la solidarietà fra le generazioni*" al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle regioni del 10 maggio 2007 afferma che "*Migliorando le condizioni della vita familiare, in particolare con la conciliazione della vita professionale e della vita privata, gli Stati membri potrebbero aiutare i cittadini europei a realizzare il desiderio di avere dei figli. dispositivi che hanno come obiettivo una migliore conciliazione della vita professionale, della vita familiare e della sfera privata permettono di evitare che le donne debbano scegliere fra una carriera professionale e la qualità della vita familiare, contribuendo in tal modo alla realizzazione di progetti familiari e all'occupazione delle donne. Al tempo stesso, e in parallelo, la riduzione del differenziale salariale fra gli uomini e le donne svolge anch'essa una funzione nel favorire una migliore condivisione delle responsabilità familiari e domestiche*".

<sup>8</sup> European Commission directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, *Report on equality between women and men*. Anno 2010.

anziani di rimanere al lavoro<sup>9</sup>. Questo fenomeno richiede inevitabilmente di tener conto delle particolari condizioni fisiche di questa fascia di popolazione; ciò pone la tematica della conciliazione famiglia-lavoro in una forma inedita rispetto ai contenuti del dibattito affrontato negli anni passati, che deve ora aprirsi anche alle esigenze dei lavoratori anziani.

Un'attenzione adeguata e concreta alla relazione tra famiglia e lavoro è dunque fondamentale per la qualità del lavoro, per la qualità della vita, per il benessere dei lavoratori (anche anziani) e delle famiglie nonché per lo sviluppo economico del Paese. La conciliazione di queste due dimensioni chiama in causa molteplici fattori quali le modalità con cui sono organizzati i sistemi antropici, la distribuzione dei carichi di cura all'interno del nucleo familiare, l'organizzazione dell'impresa, l'architettura del sistema dei servizi attivati a livello territoriale<sup>10</sup>. Questi fattori pongono al centro del dibattito la tematica relativa alla "*gestione del tempo*". Oggi più che mai si avverte la necessità di porsi criticamente e propositivamente rispetto alle "*barriere temporali*" che sono state via via create in misura sempre maggiore e che sempre più caratterizzano l'organizzazione e la fruizione della società, per individuare politiche innovative "*time saving*" che consentano di rendere il sistema più efficiente e che rispondano ai bisogni dei cittadini, delle famiglie e delle imprese.

### **1.1. I gerundi che fanno crescere la responsabilità sociale**

Le diverse esperienze sperimentate nel tempo a livello regionale nell'ambito dei servizi per le famiglie hanno dato evidenza delle grandi diversità che oggi esistono tra territorio e territorio nelle politiche attuate e negli strumenti messi in campo per sostenere l'attività di cura delle famiglie e la conciliazione famiglia e lavoro. La gamma di servizi può essere molto articolata (asili nido comunali e privati, nidi aziendali, scuole materne, *tagesmutter*...) e comprendere anche incentivi alle famiglie (*voucher*, assegni di cura...). Importanti sono anche i servizi organizzati sia dal pubblico che dal privato-sociale per dare risposte concrete ai bisogni di conciliazione delle famiglie durante la chiusura estiva delle scuole. Rilevante è inoltre il sostegno alle famiglie che intendono auto-organizzarsi per erogare direttamente servizi alle famiglie con piena

<sup>9</sup> Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo, Decisione N. 940/2011/UE del 14 settembre 2011 sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni (2012) pubblicata in Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea – L. 246/5 del 23.9.2011.

<sup>10</sup> Prandini R., *Perché il welfare aziendale fatica ad emergere? Come passare da una condizione di riflessività "impedita" a una "dispiegata"* in La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti, Franco Angeli, Milano, 2009.

attuazione della sussidiarietà<sup>11</sup>. L'idea è di promuovere un sistema di *welfare community* nel quale tutte le risorse e tutti gli attori del territorio assumono consapevolezza e ruoli nel prendersi in carico i problemi della comunità e si attivano per dare le risposte più appropriate per sviluppare sul territorio i cosiddetti “*beni relazionali*” volti a qualificare il tessuto sociale e a sostenere le famiglie nella realizzazione dei propri progetti di vita<sup>12</sup>.

Oggi viviamo in un periodo storico con problemi sfidanti per la sostenibilità dei modelli di vita acquisiti e per la responsabilità di garantire certezze alle generazioni future. Abbiamo la possibilità di concepire tali sfide come opportunità e progettare nuove politiche che capovolgano il problema e lo inquadrino come risorsa. La sfida della qualità familiare può divenire un'opportunità per il territorio, che orientando le proprie politiche pubbliche, stimolando il sistema dei servizi privati e quasi-privati per generare benessere territoriale, coesione sociale e valore aziendale, può mettere in campo un sistema innovativo di servizi e di opportunità capace di dare risposte efficaci ai bisogni promuovendo nello stesso tempo la crescita economica.

Un territorio che si innova nei servizi è un territorio che lavora in rete per favorire la creazione e il rafforzamento di servizi di interesse collettivo capaci di liberare il tempo dei cittadini e delle famiglie e per ampliare l'attuale offerta di servizi, tramite la riorganizzazione ed prolungamento degli orari di apertura, la promozione e lo sviluppo delle banche del tempo, il coordinamento e la desincronizzazione degli orari degli uffici, la promozione della sussidiarietà orizzontale e dell'auto-organizzazione della famiglia.

Occorre porsi in una prospettiva costruzionista dei servizi per le famiglie: l'impiego dei verbi inglesi nella forma al gerundio (“*organizing*”, “*managing*”, “*learning*”, “*knowing*”) ben esprime il processo di costante produzione e riproduzione di pratiche operative che attraverso percorsi istituzionali facilitanti, aggreganti e coinvolgenti possono definire ambiti innovativi di servizi e generare efficaci risposte ai bisogni di conciliazione oggi espressi dalle famiglie. Probabilmente oggi occorre riformulare le politiche e gli interventi secondo logiche a *Fattore4* esigendo che a parità di risorse impiegate si possa

<sup>11</sup> Arena G., Coturri G., *Il valore aggiunto. Come la sussidiarietà può salvare l'Italia*. Carrocci, Roma, 2011. Bellanca N., *L'economia del noi. Dall'azione collettiva alla partecipazione politica*, Università Bocconi Editore, Milano, 2007.

<sup>12</sup> Donati P., Colozzi I., *Sociologia e politiche sociali. Il valore aggiunto delle relazioni sociali*, Franco Angeli, Milano, 2011. Bursi G., Cavazza G., Messori E., *Strategie di politiche familiari. Valori, metodologie ed azioni per un welfare comunitario su un territorio cittadino*, Franco Angeli, Milano, 1999. Becchetti L., *La felicità sostenibile. Economia delle responsabilità sociale*, Donzelli Editore, Roma, 2005.



ottenere il doppio dei benefici ovvero che a parità di benefici ottenuti i costi siano ridotti del cinquanta per cento<sup>13</sup>.

La riforma della pubblica amministrazione – nata dalla necessità sia di superare il modello burocratico per favorire la crescita e lo sviluppo economico, sia di introdurre tecniche manageriali nel tentativo di migliorarne l'efficienza, superare l'autoreferenzialità e orientare l'azione amministrativa verso la soddisfazione degli utenti – ha favorito la nascita di modelli di amministrazione più vicini alle logiche manageriali oggi codificate dalle teorie del cosiddetto *New Public Management*<sup>14</sup>.

In questo contesto l'interpretazione del paradigma del *family mainstreaming* – citato all'interno del Piano nazionale delle politiche familiari del 2012<sup>15</sup> – richiede di porre al centro dell'azione governativa il tema della famiglia. Ciò implica la messa in campo di un pensiero globale sulle politiche familiari da implementare secondo logiche distrettuali con azioni integrate e sinergiche. Se accanto a questo importante aspetto – che vede il posizionamento baricentrico della famiglia nelle politiche dell'ente locale – si introducono ulteriori elementi attenti alle modalità con cui le politiche familiari sono implementate (quali l'efficienza, l'efficacia, la modellizzazione dei processi, le certificazioni familiari, l'innovazione tecnologica, la sussidiarietà ecc.) il sopraccitato modello di amministrazione del *New Public Management* potrebbe ulteriormente evolvere in un modello di amministrazione “familycentrica” codificabile nella formula *New Public Family Management*. Applicazioni importanti che spiano questo modello possono riguardare le esperienze condotte negli ambiti della certificazione familiare aziendale, degli accordi volontari di area, della voglia di arricchire la gamma di servizi specializzando la filiera esistente, del ruolo che le tecnologie dell'ICT possono avere nel semplificare bisogni complessi e dare risposte concrete ai bisogni della persona. Occorre dunque coinvolgere in questi processi il mondo del privato *for-profit* e *non-profit* per

<sup>13</sup> Malfer L., *Fattore4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*, Franco Angeli / Trentino School of management (TSM), Milano, 2011.

<sup>14</sup> Andrisani P.J., Hakim S., Savas E.S., *The New Public Management: Lessons from Innovating Governors and Mayors*, Kluwer Academic Publishers, Boston, 2002. Folador M., *L'organizzazione perfetta*, Guerini e Associati, Milano, 2006. Demattè C., *Il mestiere di dirigere*, Etas, Milano, 2004. Leopardi R., Boccia F., *L'evoluzione della pubblica amministrazione italiana. Strumenti per una gestione manageriale efficace*, Il Sole24Ore, 1997, Milano. Negro G., *L'organizzazione snella nella pubblica amministrazione. Come realizzare la “lean organization” negli enti pubblici*, Franco Angeli, Milano, 2005.

<sup>15</sup> Presidenza del Consiglio dei Ministri, dipartimento per le politiche della famiglia. *Piano Nazionale per la famiglia: l'alleanza italiana per la famiglia*, approvato dal Consiglio dei Ministri nella seduta del 7 giugno 2012.

sviluppare *partnership* inedite con logiche collaborative ispirate al principio *public-private-partnership* (PPP), che mira a innestare nuovi rapporti operativi tra le autorità pubbliche e i soggetti privati, superando la logica dei meri rapporti contrattuali<sup>16</sup>.

## 1.2. Il profitto non è nemico della famiglia

Per quanto riguarda gli aspetti aziendalistici della conciliazione tra lavoro e famiglia, il dato di fatto è che la conciliazione potrà realmente diventare una priorità dell'impresa solo se essa non impedirà all'impresa stessa di continuare a perseguire efficientemente la propria *mission* aziendale, ovvero di produrre profitti per gli imprenditori. Da questo punto di vista storie di imprese che concretamente si sono giocate sui temi della conciliazione possono dimostrare, con dati e fatti alla mano, che la conciliazione rappresenta non solo una questione etica, riconducibile alla responsabilità sociale dell'impresa, ma anche un obiettivo di *business* aziendale. Esperienze concrete a questo riguardo sono particolarmente evidenti soprattutto in Germania, dove da anni esistono politiche che orientano fortemente le organizzazioni pubbliche e private a implementare processi gestionali attenti ai temi della conciliazione famiglia-lavoro.

La questione del tempo all'interno dell'azienda è un aspetto che fino a qualche anno fa era considerato di scarsa importanza, ma che attualmente sempre più riveste un ruolo strategico. Oggi più che mai si osserva una grande attenzione, proprio di una parte del mondo imprenditoriale, a promuovere una nuova cultura aziendale attenta ai bisogni della famiglia e orientata ad accrescere la consapevolezza del *management* circa l'impatto che le scelte gestionali possono produrre sui dipendenti. L'introduzione di politiche *family friendly* richiede la messa in discussione dei ruoli e dei carichi di lavoro rispetto ai modelli di gestione del tempo che da sempre hanno caratterizzato le culture organizzative dominanti. Queste politiche, che di fatto spingono gli attori dell'azienda a comportamenti di tipo collaborativo e a ridurre la complessità sociale aziendale, accrescono il capitale fiduciario nell'organizzazione. I benefici per l'azienda sono evidenti poiché la fiducia è il prerequisito strategico

<sup>16</sup> Cravera G., Ferrarsi DP., *L'era della contaminazione. La contaminazione tra profit & non profit genera un nuovo approccio manageriale*, Lupetti editore, Milano, 2009.

della relazione significativa “dipendente-azienda” che costituisce il perno del benessere aziendale ed è generatore di ulteriore capitale fiduciario aziendale<sup>17</sup>.

La tematica del *work-life balance* è stata affrontata da molte aziende non solo con il fine di aumentare la produttività, ma anche come leva per fidelizzare e motivare le proprie risorse umane – il proprio capitale intellettuale – attraverso strategie orientate a “*liberare tempo*”. Fare della conciliazione un punto di forza gestionale mira ad accrescere il benessere aziendale, nella convinzione che strategie di questo tipo consentono di creare valore economico per l’azienda, di rafforzare la propria reputazione, di migliorare la propria identità aziendale, di aumentare i livelli di produttività. Ecco perché sono sempre più le aziende che adottano specifiche strategie e specifici programmi sui temi della conciliazione aziendale, consentendo ai propri dipendenti di coniugare le diverse sfere della propria vita.

Le risorse umane sono un elemento sempre più strategico per il successo dell’impresa, ma 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 le risorse umane vivono condizioni di benessere e possono contribuire al successo del *business* aziendale. Le organizzazioni, in un contesto di economia globale, si trovano ad affrontare sempre di più il problema di come attrarre e trattenere le risorse migliori, per mantenere un alto livello di competenza professionale e di competitività. Già oggi molte imprese sono costrette a confrontarsi da vicino con il fattore “capitale umano” e proprio esso rappresenterà il fattore cruciale per l’azienda capace di affrontare positivamente le sfide poste dalla globalizzazione: un confronto che passa sicuramente attraverso un investimento crescente sul capitale rappresentato dalle persone che lavorano in azienda e sulla loro crescita professionale, ma anche attraverso lo sviluppo di una cultura tesa a capire e a valorizzare tutto ciò che mette un dipendente nella condizione di esprimere al meglio le proprie potenzialità e di valorizzare a pieno i propri talenti.

Operare con convinzione su queste politiche può produrre un’ampia gamma di risultati positivi per l’azienda. Interessanti sono al riguardo le stime elaborate da Eurofound, secondo cui le imprese che hanno investito in schemi di conciliazione risparmierebbero fino a 16 euro per ogni euro speso nell’attuazione di programmi di conciliazione per i propri dipendenti<sup>18</sup>. L’entità dei

<sup>17</sup> Farnese ML, Barberi C., *Costruire fiducia nelle organizzazioni. Una risorsa che genera valore*, Franco Angeli, Milano, 2010.

<sup>18</sup> Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Foundation Findings. *Equilibrio tra lavoro e vita privata: un dilemma da risolvere*. Dublino. 2009.

vantaggi perseguibili dipende ovviamente dalla natura e dalla struttura dei costi d'impresa, mentre l'azienda deve naturalmente fare i conti con i costi derivanti da orari di lavoro flessibili e dalla maggiore complessità della gestione del personale.

Una gestione d'impresa lungimirante sotto il profilo della conciliazione tra lavoro e vita privata può aumentare la capacità dell'azienda di attrarre personale qualificato, ridurre l'assenteismo e i congedi per malattia, rafforzare il legame tra i dipendenti e l'impresa contribuendo a migliorare la produttività, a ridurre i costi di *turn-over* e di ricerca del personale e a diminuire lo *stress* psico-fisico del personale. Tutto questo genera effetti positivi complessivi che migliorano le *performance* finanziarie e quindi il valore generato a favore degli azionisti.

Altro aspetto rilevante riguarda il processo adottato. Le esigenze della conciliazione devono rientrare nelle strategie e nelle politiche dell'impresa non tramite processi *top-down*, ma attraverso processi di *workers engagement*: ciò è rilevante per individuare e realizzare piani e programmi di conciliazione che mirino a produrre benefici tangibili sia per i singoli lavoratori che per l'organizzazione e l'intera comunità. Questo è possibile solo se all'interno dell'azienda le dinamiche tra vita familiare e lavoro sono integrate e non antagoniste, se prevale la convinzione che il benessere delle persone è fondamentale per la motivazione e il conseguimento di buone *performance*, in definitiva se le politiche di conciliazione assumono un ruolo centrale nelle strategie di sviluppo e di valorizzazione delle risorse umane.

Conciliare famiglia e lavoro richiama necessariamente la necessità di introdurre politiche di flessibilizzazione dei modelli organizzativi aziendali. Oggi esistono molti strumenti che consentono di accrescere la flessibilità dell'impresa (*part-time*, *job-sharing*, telelavoro, flessibilizzazione degli orari, nidi aziendali, servizi di prossimità, incentivi ai congedi parentali...): si tratta di aspetti che devono comunque essere continuamente sperimentati, sostenuti, valutati e adeguati nel tempo. Le dimensioni aziendali incidono inoltre sull'applicabilità degli strumenti implementati nell'impresa: spesso infatti gli strumenti che possono applicarsi in una grande azienda non riscontrano lo stesso successo in un'azienda di piccole dimensioni e viceversa.

La flessibilità dell'orario di lavoro è lo strumento più delicato e incisivo per l'attuazione di tali politiche, ma la conciliazione non può essere limitata solo a questo aspetto e il concetto di flessibilità deve assumere più connotazioni. Negli ultimi quindici anni abbiamo assistito all'affermarsi di un'economia della flessibilità in termini spaziali, temporali e relazionali, e anche il