

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

a cura di
Sara Mazzucchelli

CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

BUONE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE





COMITATO TECNICO SCIENTIFICO DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

Prof. Pierpaolo Donati (presidente)	<i>Ordinario di Sociologia della famiglia presso l'Università di Bologna</i>
Prof. Luca Antonini	<i>Ordinario di Diritto costituzionale presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli studi di Padova</i>
Prof. Gian Carlo Blangiardo	<i>Ordinario di Demografia presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università degli Studi di Milano "Bicocca"</i>
Cons. Roberto G. Marino	<i>Capo del Dipartimento per le politiche della famiglia, membro di diritto</i>
Prof.ssa Giovanna Rossi	<i>Ordinario di Sociologia della famiglia presso la Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacra Cuore di Milano</i>
Prof. Francesco Tomasone	<i>Ordinario di diritto del lavoro e della previdenza sociale della Scuola superiore dell'economia e delle finanze "Ezio Vanoni" - Roma</i>
Cons. Italo Volpe	<i>Capo Ufficio Legislativo - settore finanze - del Ministero dell'economia e delle finanze</i>
dott. Francesco Gallo	<i>Dirigente Regione Veneto</i>
dott. Luciano Malfer	<i>Dirigente Provincia Autonoma di Trento</i>

**SARA MAZZUCHELLI (a cura di),
CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO. BUONE PRATICHE DI WELFARE
AZIENDALE**

ISBN: 978-88-97693-01-7

Prima edizione: dicembre 2011

L'ebook è liberamente scaricabile da:

www.osservatorionazionalefamiglie.it/...

[Sito del Dipartimento per le politiche della famiglia della PCM](#)

REALIZZAZIONE EDITORIALE:

- Supervisione redazionale: Giovanni Vetrutto
- Impaginazione e progetto grafico: Stefano Di Placido
- Font: [Open Sans](#)

L'esperienza suggerisce che è praticamente impossibile pubblicare un testo senza errori.

Chi volesse segnalarli può farlo scrivendo a segreteria.osservatoriofamiglia@palazzochigi.it

Segreteria dell'Osservatorio nazionale della famiglia
c/o Dipartimento per le politiche della famiglia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri
Via della Mercede, 9 - 00187 Roma

OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

a cura di Sara Mazzucchelli

Conciliazione famiglia e lavoro

Buone pratiche
di welfare aziendale

PRESENTAZIONE

La ricerca di cui si dà conto nell'articolato rapporto dal titolo *Conciliazione famiglia e lavoro - Buone pratiche di welfare aziendale* è stata condotta sotto la mia direzione, coordinata dalla dott. Sara Mazzucchelli ed ha visto la collaborazione di alcuni ricercatori (dott. Marialetizia Bosoni, dott. Egidio Riva, dott. Francesca Spatola) e consulenti (dott. Daniela Ivaldi, dott. Sara Annoni, dott. Carlotta Petri).

Essa tratta di un tema centrale nel dibattito politico europeo: la conciliazione famiglia-lavoro. Nella consapevolezza della complessità della suddetta tematica - facente riferimento ad un intreccio di fattori di ordine diverso ed afferenti a piani diversificati (politico, culturale, sociale, economico) - è stata compiuta una opzione teorico-metodologica fondamentale: si è infatti deciso di concentrare maggiormente l'attenzione su uno degli attori sociali implicati nella conciliazione, le aziende. La motivazione di tale scelta poggia su due considerazioni sostanziali: riteniamo che il contributo delle aziende, quali ambiti strategici e fondamentali nel processo di ricomposizione dei tempi di vita, assuma una significativa rilevanza; proprio le realtà imprenditoriali, secondo una visione di *Corporate Citizenship*, sono oggi chiamate a ben radicarsi nel proprio territorio e a diventare, quindi, un nuovo attore della società, con propri diritti e doveri di cittadinanza.

La finalità della ricerca è stata dunque quella di identificare le diverse realizzazioni di un welfare aziendale nella prospettiva sussidiaria, mediante una metodologia valutativa incentrata sulla premialità, o meglio finalizzata ad identificare *buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro*. A partire dall'ormai pluriennale esperienza del Progetto FamigliaLavoro della Regione Lombardia l'indagine si è quindi posta l'obiettivo di individuare, per ogni contesto regionale, le aziende (di qualsiasi dimensione e settore merceologico-produttivo) maggiormente sensibili ed attive nel proporre misure, interventi, politiche a supporto della conciliazione famiglia-lavoro dei propri dipendenti, collaboratori. Per conseguire tale obiettivo sono state programmate due fasi di ricerca: una prima di ricognizione/recruiting ed una seconda finalizzata all'identificazione ed analisi di buone pratiche.

Mediante una metodologia quanto-qualitativa integrata è stato possibile non solo giungere ad un giudizio articolato circa i *case studies* analizzati ma anche mettere in luce interessanti elementi, dimensioni e dinamiche proprie della cultura aziendale e manageriale nonché dei lavoratori. Mediante interviste/focus group ai dipendenti si è infatti potuto cogliere l'effettiva utilità delle misure di conciliazione messe a disposizione dall'azienda ed indagare la situazione familiare di ognuno, chiarendo il ruolo svolto, la distribuzione dei compiti all'interno della famiglia, il supporto fornito dal partner, dalla rete parentale ed amicale ed il cambiamento determinato nella propria vita dalla nascita dei figli.

Giovanna Rossi

INDICE

Introduzione			<i>p.</i>	7
Case studies				
	Lombardia	Bpm	<i>p.</i>	61
		B&M Cervice Center S.r.l.	<i>p.</i>	85
		Bracco S.p.A.	<i>p.</i>	111
	Piemonte	Ferrero S.p.A.	<i>p.</i>	126
		Martini&Rossi S.p.A.	<i>p.</i>	139
	Marche	Elica S.p.A.	<i>p.</i>	149
	Friuli Venezia Giulia	S.A.L.P. S.p.A.	<i>p.</i>	166
		Euromotori	<i>p.</i>	181
Conclusioni			<i>p.</i>	189
Riferimenti bibliografici			<i>p.</i>	201
Appendice			<i>p.</i>	207
Allegati			<i>p.</i>	278

Direzione scientifica:

prof. Giovanna Rossi

Coordinamento equipe di ricerca

dott. Sara Mazzucchelli

Componenti equipe

dott. Marialetizia Bosoni

dott. Egidio Riva

dott. Francesca Spatola

con la collaborazione di

dott. Daniela Ivaldi

dott. Sara Annoni

dott. Carlotta Petri

1.INTRODUZIONE¹

1.1. CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO: LA RILEVANZA DEL TEMA IN AMBITO EUROPEO

Il tema della conciliazione famiglia-lavoro è centrale nel dibattito politico degli ultimi anni; l'Unione Europea, infatti, secondo quanto riportato dall'*European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* (2007), si trova di fronte ad un enorme dilemma in termini di *social policy*: essa necessita, da un lato, di incrementare i tassi occupazionali per garantire sia la crescita economica sia la sostenibilità dei sistemi di welfare, dall'altro di promuovere l'inclusione sociale in un contesto caratterizzato da un'elevata complessificazione, soprattutto in ottica intergenerazionale (Rossi, 2006; Rossi, Mazzucchelli, 2008a; 2008b; 2009).

A fronte di ciò, la stessa strategia di Lisbona ha richiesto misure che consentano alle persone (in particolare alle donne e agli ultracinquantenni) di permanere nel mercato del lavoro, grazie a strutture ed interventi mediante i quali esse possano combinare al meglio le responsabilità lavorative e non.

Per affrontare il problema della conciliazione, l'Europa ha dunque elaborato un *frame culturale ultramodernista* fortemente sbilanciato dal punto di vista del sistema economico e finalizzato unicamente all'aumento dell'occupazione femminile ed alla promozione delle pari opportunità – obiettivi conseguibili, secondo il legislatore, grazie ad una maggiore disponibilità e copertura dei servizi di cura per bambini e persone non autosufficienti.

Le basi culturali della politica sociale europea sono identificabili, secondo Annesley (2007) nell'*Adult Worker Model* (MAL) – dissimile sia dalle politiche attive della vecchia socialdemocrazia, sia dal *workfare* neo-liberista – fortemente centrato sul lavoro, in particolare delle categorie residuali del vecchio *welfare state*, e su una considerazione della famiglia quale affare privato, di cui l'unica ricaduta a livello pubblico sembra riguardare la natalità (Prandini, 2009).

In tale frame lavorista e *mother-friendly*², fortemente incentrato su una cultura dei diritti individuali – in cui peraltro assistiamo ad una commistione tra differenti forme di MAL³ - la famiglia, quale relazione tra i sessi e le generazioni, appare in latenza e mera variabile dipendente rispetto all'occupazione degli adulti. Questo sbilanciamento determina altresì una mancata o riduttiva considerazione di alcuni elementi fondamentali: la cultura familiare propria di ogni Paese europeo (Pfau-Effinger, 2004; Pfau-Effinger, Flaquer, Jensen, 2009); la cultura del tempo connesso alla conciliazione⁴; la cultura finalistica della conciliazione⁵; la

¹ Il presente capitolo è stato curato dalla dott. Sara Mazzucchelli.

² Nella strategia europea per l'occupazione assumono una decisa rilevanza i principi del Targets on child care di Barcelona. Per ulteriori approfondimenti: Prandini (2006).

³ Si può infatti distinguere un MAL non supportivo ed un MAL supportivo. Per ulteriori approfondimenti si veda Annesley (2007).

⁴ Dall'analisi della letteratura possiamo evidenziare due fondamentali modelli: strumentale ed espressivo. Nel primo, la conciliazione è equiparata alla disponibilità di alcuni strumenti per realizzare altre attività; nel secondo invece il fine della conciliazione è la piena valorizzazione di un modo di essere familiare, sussidiando quindi le scelte di vita e non solo le attività di cura. Un importante fenomeno cui

riflessività interna alla famiglia (Donati, Archer, 2010). La forte impronta lavoristica si articola dunque secondo una compresenza di processi differenziativi ed omologanti che rendono incerti, contraddittori ed incoerenti gli interventi concretamente realizzati; essa poi, oltre ad essere improntata secondo la logica del *rationality mistake*⁶, non consente di considerare effettivamente la famiglia nel suo ciclo di vita e nelle sue dinamiche relazionali costitutive⁷. È dunque impossibile, in tale orizzonte socio-politico, parlare compiutamente di conciliazione famiglia-lavoro in quanto le due variabili non hanno la medesima soggettività; le misure di conciliazione offerte sono finalizzate alla produttività in un'ottica femminile di breve respiro.

La conciliazione famiglia-lavoro, si rivela dunque una tematica altamente complessa in quanto facente riferimento ad un intreccio di fattori di ordine diverso ed afferenti a piani diversificati (politico, culturale, sociale, economico)⁸.

Essa, inoltre, è strettamente connessa ed incidente sulla strutturazione dell'identità personale (Rossi, 2008): conciliare esigenze famigliari e lavorative non implica solo armonizzare e tenere insieme tempi diversi (il tempo della famiglia ed il tempo del lavoro), ma soprattutto un'attribuzione di giudizio rispetto a sé, alla propria vita, presente (chi si è) e futura (chi si vuole diventare). L'esito della conciliazione famiglia-lavoro, le scelte/strategie concrete messe in atto derivano così, almeno come tensione ideale, dalle proprie aspirazioni e dall'ordine attribuito agli *ultimate concerns* personali (Archer, 2000; 2003; 2007; 2009).

Alcuni studi, quali quelli relativi al processo di *career prioritizing*⁹ hanno tuttavia messo in luce come si tratti certamente di una scelta della persona, ma non agita su base individualistica: è senza dubbio una scelta di coppia le cui ripercussioni, anche negative - come mostra efficacemente la letteratura sullo *Stress and Strain Crossover effects* (Gareis, Barnett, Brennan, 2003; Westman, 2001; Westman, Etzioni, Danon, 2001) - sono diadiche. Tale scelta tuttavia avviene non su un piano esclusivamente ideale ma a partire da dati concreti di realtà (la propria situazione familiare e lavorativa) che rivelano l'esistenza di uno scarto tra le aspirazioni (*aspirations*) e le aspettative (*expectation*), ovvero tra l'ideale (*ideal, preferred*) e l'attesa su base reale (*expected*).

L'analisi dei dati internazionali in merito alle scelte occupazionali mostra infatti come i diversi sistemi di welfare e contesti nazionali - nonché la presenza o meno di una reticolarità

possiamo assistere oggi è poi la trasformazione da un modello di conciliazione dei tempi familiari e lavorativi ad uno di valorizzazione dei tempi individuali e relazionali.

⁵ Nell'orizzonte economico-politico due sono le finalità principali: la crescita dell'occupazione femminile e le pari opportunità tra i generi. Un ruolo decisamente marginale è invece assunto da ragioni maggiormente connesse alla libertà di scelta individuale e familiare; altre motivazioni sono infine: incrementare il tasso di fecondità; contrastare la povertà e garantire una maggiore qualità educativa per i bambini piccoli mediante l'erogazione di servizi di cura.

⁶ Per approfondimenti: Blossfeld, Drobnic (2001); Duncan (2004); Duncan, Strell (2005); Winkler & Rose (2000); Winkler, McBride & Andrews (2005); Winslow-Bowe (2006); Winslow-Bowe (2009).

⁷ Il ciclo di vita familiare invece è riconosciuto quale variabile fondamentale negli studi e ricerche relative alla conciliazione famiglia-lavoro. A titolo esemplificativo si veda: Eurostat (2009); Naegele (2003); Istat (2008).

⁸ Si veda Rossi (2006; 2009); Rossi e Mazzucchelli (2008a; 2008b; 2009); Donati (2005); Crompton, Lewis, Lyonette (2007); Gornick, Meyers (2003).

⁹ Per approfondimenti si veda: Compton, Pollak (2007); De Ruijter, Van der Lippe (2007); Drago, Black, Wooden (2005); Gornick, Meyers (2003); Konopaske, Robie, Ivancevich (2005); Loscocco, Spitze (2007); Maume (2006); Pixley, Moen (2003); Sayer (2005); Warren (2007); Winkler, Rose (2000); Winkler, McBride, Andrews (2005); Winslow-Bowe (2006); Wolf-Wendel, Twombly, Rice (2000); Zuo (2004).

supportiva da parte delle famiglie d'origine e delle reti primarie e secondarie (Rossi, 2009; Rossi, Bonini, Mazzucchelli, 2011) - rappresentino certamente dati strutturali influenti e determinanti sull'orientamento al lavoro, l'organizzazione quotidiana e la possibilità effettiva di conciliazione dei nuclei familiari. Essi, tuttavia, non bastano a spiegare la straordinaria variabilità di *modus vivendi* riscontrabile in ambito europeo, variabilità avente una matrice non di stampo individualistico ma, piuttosto, relazionale: è la coppia l'ambito di vita e di confronto in cui si gioca la sfida della equità/disequità e la possibilità stessa per le donne di permanere nel mercato del lavoro; persino l'incidenza delle esigenze economiche e professionali di entrambi i coniugi, seppur rilevante, non spiega totalmente le scelte di vita intraprese: è il processo decisionale agito all'interno della coppia che rappresenta, infatti, il fattore interveniente con maggiore potenza causale¹⁰.

Occorre, a tal proposito, rilevare come tale processo di *decision making*, relativo alle scelte famigliari e lavorative (personali e di coppia), sia fortemente determinato o quantomeno toccato, da un influsso generazionale: ciascun partner, infatti, stabilisce a livello consapevole, o meno, un paragone tra sé, la propria famiglia, e la propria rete famigliare di appartenenza, questo sia in merito alle scelte procreative, sia lavorative; ciascun partner possiede un'immagine di famiglia e delle aspettative di ruolo ad essa collegate (internamente, come suddivisione dei compiti di cura e domestici e sul versante esterno come rapporto tra la famiglia e l'ambito lavorativo), immagine che deriva dal mandato generazionale, ovvero da quanto la generazione precedente affida a quella successiva, attribuendo, nell'atto stesso dell'affido, un giudizio di bontà e di possibilità di continuità; per la riuscita del rapporto di coppia è dunque necessaria la capacità di sincronizzare e di rinegoziare queste immagini provenienti dalle famiglie d'origine per produrre una nuova immagine integrata (Scabini, Cigoli, 2000; Scabini, Rossi, 2006; Cigoli, Scabini, 2006). Le scelte decisionali agite rispetto sia alla transizione alla genitorialità sia al coinvolgimento nel mercato del lavoro non si situano dunque nell'*hic et nunc* della giovane coppia, ma in una trama intergenerazionale che funge da termine imprescindibile di paragone rispetto al quale viene attuato un processo simbolico-identitario di identificazione o differenziazione.

Alla luce di ciò è quindi interessante affrontare questo tema superando "il confronto tra uomini e donne in funzione di chi fa cosa" (Fine-Davis, Fagnani, Giovannini, Hojgaard, Clarke, 2007) non solo indagando le reciproche percezioni circa lo svolgimento delle attività lavorative e domestiche, ma cercando di comprendere maggiormente come si giochi nella coppia il processo (cosciente e -spesso- non) di negoziazione e di presa di decisione in merito all'organizzazione famigliare. Esso infatti implica non una rigida contabilizzazione in termini orari (quante ore dedico/dedica il mio partner a) ma una considerazione previa di cosa sia il lavoro, cosa significhino il lavoro domestico e la cura dei figli in famiglia, chi presidia l'una o l'altra area (o entrambe), cosa comporta, per la strutturazione e la definizione della propria identità personale e di coppia, svolgere o meno determinate mansioni e coinvolgersi in taluni o altri compiti (Rossi, 2009; Mazzucchelli, 2011).

In tale scenario, occorre dunque prendere coscienza di come la conciliazione non riguardi solo le donne ed i nuclei famigliari con figli piccoli: occorre considerare le esigenze conciliative lungo tutto l'arco di vita, riconoscere e valorizzare, in un'ottica sussidiaria,

¹⁰ Diverse ricerche confermano la presenza di stili riflessivi che, pur influenzati dalle istituzioni sociali e dalla disponibilità di meccanismi di conciliazione, risultano indipendenti dai regimi di welfare (Hakim, 2000; Kangas, Rostgaard, 2007).

l'intervento dei diversi attori sociali (istituzioni politiche, imprese, privato sociale e famiglie) finalizzato alla compiuta realizzazione di un welfare comunitario (Donati, 2003a; 2003b), fondato sulla promozione di una buona relazione tra famiglia e lavoro. La relazione famiglia/lavoro, secondo un'ottica di sussidiarietà, può infatti assumere il carattere di bene in sé, generato attraverso un *framework* relazionale, in cui hanno spazio e cittadinanza le politiche sociali per la famiglia, le politiche del lavoro, le politiche di gender e fiscali.

1.2. PERCHÉ UNA RICERCA SUL WELFARE AZIENDALE?

Delineato, seppur sinteticamente, il *frame* di riferimento, chiariamo ora la prima opzione teorico-metodologica alla base della presente ricerca: abbiamo deciso infatti di focalizzare maggiormente la nostra attenzione su uno degli attori sociali implicati nella conciliazione: le aziende, in quanto riteniamo che il contributo delle stesse, quali ambiti strategici e fondamentali nel processo di ricomposizione dei tempi di vita, assuma una significativa rilevanza.

L'azienda infatti, secondo una visione di *Corporate Citizenship* (Donati, Prandini, 2009), è chiamata oggi a ben radicarsi nel proprio territorio e a diventare, quindi, un nuovo attore della società, con propri diritti e doveri di cittadinanza. Essa quindi, secondo la prospettiva sussidiaria poc'anzi delineata, va dunque agevolata da parte degli altri attori, in modo che possa rendere disponibili ed accessibili dispositivi conciliativi compatibili con il suo status di organizzazione *for profit*. L'impegno nel supportare, mediante adeguate misure, la famiglia, non deve quindi essere inteso, da parte delle realtà aziendali, come originato da una scelta filantropica od assistenzialistica, a discapito o redentivo delle finalità di business, ma deve essere piuttosto inquadrato, secondo l'approccio strategico proposto dalla *stakeholder-view* (Freeman, 1984; 1994; Freeman, Harrison, Wicks, Bidhan, Parmar e Colle, 2010; Waddock, 2004), in un'efficiente, innovativa e produttiva politica di gestione delle risorse umane. È quindi fin da subito necessario sgomberare il campo da un grosso equivoco: la filosofia che muove, o che dovrebbe guidare, ogni intervento aziendale, si fonda sul riconoscimento del vantaggio competitivo dell'investimento nella conciliazione, o meglio, sul fatto che conciliare famiglia-lavoro non sia solo una necessità, ma soprattutto un'opportunità in grado di produrre benefici sia alle persone sia alle organizzazioni.

L'analisi della sola letteratura aziendale rivela, infatti, come l'intenzione di impegnarsi nella conciliazione possa trovare, per l'azienda, una solida giustificazione anche di natura economica.

In questo caso, il giudizio espresso dal vertice aziendale rispetto alle misure e politiche conciliative, le colloca nell'ambito delle iniziative "win-win", capaci ovvero di generare benefici superiori ai costi sia per l'azienda sia per gli stakeholders. Intervenire a sostegno della conciliazione famiglia lavoro può rappresentare così un investimento economicamente valido in quanto capace di assicurare un rientro superiore ai costi. Se un'azienda è impegnata sul tema, è possibile osservare nei dipendenti maggior facilità nella gestione dell'equilibrio tra sfera familiare e lavorativa:

- coloro che hanno la possibilità di beneficiare di forme di flessibilità lavorativa, esperienzialmente soffrono meno l'interferenza del lavoro sulla loro famiglia, sono significativamente più soddisfatti e, quindi, anche maggiormente motivati a produrre (*Families and Work Institute, 2007*);

- i lavoratori che operano in aziende attente al tema della conciliazione beneficiano di una miglior salute e benessere personale. Una maggiore autonomia e controllo nella gestione del proprio lavoro e la flessibilità dello stesso sono infatti elementi che riducono lo stress in misura superiore rispetto ad una contrazione del numero di ore spese al lavoro (Ganster, Fox, & Dwyer, 2001);
- tale beneficio trova conferma in alcuni studi che hanno dimostrato come l'introduzione di flessibilità lavorativa comporti una riduzione dello stress del 70% (*WFC Resources*, 2006).

Dal lato dell'impresa, le considerazioni da effettuare sono più articolate, sia nell'individuazione dei costi connessi alla realizzazione di una politica di conciliazione, sia nella valutazione dei benefici conseguiti, la cui determinazione puntuale risulta spesso difficile. Ciononostante, numerosi studi hanno dimostrato come il sostenere la conciliazione famiglia-lavoro in azienda contribuisca a:

- migliorare le performance finanziarie e il valore generato a favore degli azionisti (Lau, 2000; Watson Wyatt, 2002); le aziende presentano un tasso di crescita delle vendite nell'arco di un periodo di 5 anni superiore rispetto alla media; hanno performance in termini di ritorno per gli azionisti superiori del 22% rispetto alle aziende con una attenzione media a questa tematica e del 38% rispetto a quelle che hanno una bassa considerazione;
- incrementare il livello di soddisfazione dei lavoratori (Galinsky et al, 2004); ciò ha a sua volta una ricaduta positiva sul profitto aziendale in quanto si riscontra una riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi;
- sviluppare la capacità di attrarre e trattenere talenti (Business and Professional Women's Foundation, 2006; Watson Wyatt, 2007)¹¹; ciò porta conseguentemente ad una sensibile diminuzione del turnover;
- migliorare il livello di produttività aziendale (Corporate Voices, 2005; Pruchno et al, 2000);
- ridurre i costi aziendali, in quanto la conciliazione permette il contenimento di varie categorie di costo¹² (Business and Professional Women's Foundation, 2006; Corporate Voices, 2005).

¹¹ Circa il 75% dei lavoratori che sperimentano un elevato supporto nella conciliazione è favorevole a rimanere nel proprio posto lavorativo l'anno successivo, contro il circa il 42% osservato nelle aziende non sensibili al tema. Allo stesso tempo i lavoratori che beneficiano di un impegno della propria azienda nella conciliazione tra vita lavorativa e vita privata sono maggiormente propensi a consigliare il proprio posto lavorativo ad altre persone (88% osservato nelle aziende conciliatrici, contro il 64% delle aziende non conciliatrici).

¹² Il telelavoro, ad esempio, permette di ridurre i costi connessi alla gestione degli immobili aziendali, dovendo ospitare un numero di persone inferiore a quello di aziende che non offrono tale opportunità; la maggior capacità di trattenere i talenti comporta inoltre un abbattimento dei costi di turnover; l'introduzione della flessibilità nella pianificazione del tempo può condurre a risparmi fino al 50% del tempo non pianificato da parte dei lavoratori.

1.3. FINALITÀ E METODOLOGIA DELLA RICERCA

La finalità della presente ricerca è stata dunque quella di accompagnare e sostenere le aziende nella realizzazione di un welfare aziendale autenticamente sussidiario.

Come? Mediante una metodologia valutativa incentrata sulla premialità. La ricerca condotta si inserisce infatti nel più ampio filone di studio delle *"buone pratiche"* (Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, 2005; Donati, 2007; Donati e Prandini, 2006; 2008; Rossi, Boccacin, 2007), o meglio, si tratta di un'indagine nazionale finalizzata ad identificare *buone pratiche di conciliazione famiglia-lavoro e valorizzazione dei collaboratori*.

A partire dall'ormai pluriennale esperienza del Progetto FamigliaLavoro della Regione Lombardia -che coinvolge la medesima équipe- tale ricerca si è posta infatti l'obiettivo di individuare, per ogni contesto regionale, le aziende (di qualsiasi dimensione e settore merceologico-produttivo) maggiormente sensibili ed attive nel proporre misure, interventi, politiche che possano supportare la conciliazione famiglia-lavoro dei propri dipendenti, collaboratori.

Si tratta di realtà aziendali presenti in cinque regioni, identificate quali aree di interesse: Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia e Marche. Nello specifico, per conseguire tale obiettivo sono state programmate due fasi di ricerca: una prima fase di ricognizione/recruiting ed una seconda finalizzata all'identificazione ed analisi di buone pratiche¹³.

Vediamo, con ordine, l'articolazione metodologico/temporale della ricerca in oggetto.

FASE 1. RICOGNIZIONE PRELIMINARE/RECRUITING

a. Costruzione dello strumento di indagine

È stato innanzitutto costruito uno strumento di rilevazione quantitativo (un questionario, inviato per mail alle aziende, da compilare a cura delle aziende stesse) per indagare: quali misure, interventi, politiche di conciliazione vengono utilizzati, il grado di strutturazione e formalizzazione degli stessi, la presenza o meno di una progettualità articolata e normata, la cultura aziendale di riferimento, la metodologia utilizzata, l'esplicitarsi della dimensione progettuale, realizzativa e valutativa¹⁴.

b. Mappatura regionale

Avvalendosi del suddetto strumento, è stata realizzata una mappatura delle quattro regioni suddette, mediante l'attivazione dei seguenti canali di promozione, quali efficaci e competenti intermediari, in grado di favorire la conoscenza ed il contatto con la rete locale di aziende: Associazioni Industriali, Camere di Commercio (Unione Regionale Camere di Commercio e Camere di Commercio Provinciali), Confartigianato, Confindustria,

¹³ Preliminare a tali fasi è stata realizzata - per inquadrare sinteticamente ed efficacemente il tema della conciliazione famiglia lavoro in Italia - un'analisi dei dati di due recenti indagini Istat: Indagine di Ritorno sulle criticità dei percorsi lavorativi in un'ottica di genere. Anno 2007; Indagine sulle Condizioni di vita. Anno 2008. Tale analisi è riportata in appendice.

¹⁴ Vedi Allegato 1.

Confcooperative, Unione Artigiani, Unione Industriali, CDO, Sindacati, Consigliera di Parità Regionale, Consigliere di Parità Provinciali, UCID - Unione Cristiana Imprenditori Dirigenti, ABI - Associazione Bancaria Italiana, AIDAF - Associazione Italiana delle aziende familiari, AIDDA - Associazione Imprenditrici e Donne Dirigenti D'Azienda, Manager Italia, ISVI - Istituto per i valori d'impresa, Società di Consulenza, Rotary Club.

Attraverso la mediazione di tali canali di promozione, oltre a contatti diretti con aziende già note¹⁵, la prima fase della ricerca ha permesso di mappare 123 aziende sensibili al tema della conciliazione famiglia-lavoro e particolarmente attive nel proporre misure, interventi o politiche a favore di propri dipendenti:

Tab.1: Aziende monitorate per Regione di appartenenza

Regione	Aziende mappate
Lombardia	63
Piemonte	20
Friuli Venezia Giulia	36
Marche	4
Totale	123

È opportuno sin d'ora evidenziare come tale fase non avesse l'obiettivo di rispondere a criteri di rappresentatività statistica dell'universo aziendale nelle regioni in oggetto¹⁶; la disponibilità stessa delle aziende a partecipare alla ricerca (impegnandosi nella compilazione del questionario) ha infatti contribuito ad auto-selezionare realtà aziendali interessate al tema e concretamente impegnate in esso.

FASE 2. SELEZIONE DI PROMISING PRACTICES

Una volta terminata la ricognizione di ogni realtà regionale, è stata effettuata, a partire da un'analisi previa dei dati emersi dal questionario, una selezione di possibili casi oggetto di interesse¹⁷.

¹⁵ Ci si riferisce ad aziende partecipanti a Premi e/o Bandi di finanziamento per l'avvio di progetti di conciliazione. In questa fase l'équipe di ricerca ha visto anche la collaborazione di dott. Daniela Ivaldi consulente comunicazione e welfare aziendale; dott. Sara Annoni, consulente comunicazione e welfare aziendale; dott. Carlotta Petri, Area Welfare di Comunità Azienda Sanitaria 5 della Regione Friuli Venezia Giulia.

¹⁶ Tale obiettivo, oltre a non essere conseguibile a partire dal budget a disposizione per la ricerca, si è rivelato sin da subito insensato: le realtà aziendali realmente impegnate nel sostegno e supporto alla conciliazione famiglia-lavoro in Italia rappresentano ancora, purtroppo, numeri molto esigui. Occorre anche evidenziare come obiettivo specifico della ricerca fosse la ricognizione di aziende impegnate nella conciliazione famiglia-lavoro e non nella più ampia area del welfare aziendale che, come noto comprende anche tutte le misure a supporto della retribuzione ed il sistema dei benefit.

¹⁷ Di questa fase e della successiva si sono invece occupati: dott. Sara Mazzucchelli, Dottore di ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale ed Assegnista di ricerca presso la Facoltà di Psicologia (Settore scientifico disciplinare: SPS/08 Sociologia dei processi culturali e comunicativi); dott. Marialetizia Bosoni, Dottoranda di Ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale; dott. Egidio Riva, Dottore di ricerca in Sociologia e Metodologia della Ricerca Sociale ed Assegnista di ricerca presso la Facoltà di

I criteri di valutazione sono stati costruiti in accordo con il modello relazionale di analisi delle buone pratiche (Rossi, Boccacin, 2007; Donati, Prandini, 2006; Donati, 2007) che le definisce come:

*un insieme di azioni/interventi
finalizzati a rispondere a un bisogno complesso, rilevante socialmente,
tese alla realizzazione di un benessere relazionale,
e alla generazione di capitale sociale (CS)¹⁸,
in grado di capacitare le relazioni familiari in una prospettiva di empowerment
promosse, preferibilmente, da una realtà di soggetti in partnership,
in grado di includere, a livello progettuale, realizzativo e valutativo,
tutti i soggetti, erogatori e fruitori*

Tali criteri, nello specifico sono i seguenti:

- *L'aver effettuato una analisi della domanda* (individuazione, nell'ambito di un contesto aziendale, di chi sono e quanti sono i potenziali soggetti interessati, dove si trovano, quali bisogni esprimono, di quali risorse dispongono).
- *Presenza di una progettualità ad hoc* (il progetto/intervento/misura a quali bisogni risponde? con quali mezzi? con quali norme e regole? con quale modello di valore?)
- *Monitoraggio in itinere* (verifica, nel corso dello sviluppo del progetto, della rispondenza del progetto/intervento/misura all'obiettivo fissato; dell'introduzione di valore aggiunto nell'offerta del servizio; dell'adozione di un modello di funzionamento relazionale in termini di scambio e comunicazione; studio dei costi e risultati diretti/indiretti)
- *Valutazione ex post* del progetto/intervento/misura, una volta concluso, e della sua articolazione; ciò che si giudica sono:
 - la coerenza con la cultura aziendale e con altre iniziative già in essere;
 - coerenza e rispondenza alle risorse presenti e ai bisogni espressi dalla popolazione aziendale (*efficacia*);
 - adeguatezza e coerenza delle modalità di gestione e valutazione;
 - i risultati emersi dal monitoraggio in itinere e finale;
 - il valore e il contenuto innovativo

Sociologia (Settore scientifico disciplinare: SPS/09 Sociologia dei processi economici e del lavoro); dott. Francesca Spatola, Dottore in Psicologia e tirocinante.

¹⁸ Inteso come incremento di relazioni fiduciarie, reciproche e collaborative (Mazzucchelli, 2007). L'utilizzo del CS e della partnership, quali fondamentali elementi valutativi, è sintonico con la concezione di sussidiarietà e di *company citizenship* prima delineata. Pur limitando il nostro orizzonte di osservazione e studio alla sola realtà aziendale, riconosciamo infatti la rilevanza, per una maggiore efficacia ed efficienza degli interventi realizzati dalla stessa, di un'azione finalizzata alla generazione di CS secondo una metodologia d'intervento basata sulla partnership con altri attori sociali di differente natura giuridica. Solo tali elementi consentono infatti una concreta esplicitazione della *company citizenship*.

- l'impatto complessivo delle iniziative poste in essere sia nella realtà aziendale, sia nel contesto locale in cui l'azienda si situa, sia nella realtà familiare dei dipendenti.
- *Familiarizzazione* (coinvolgimento delle reti primarie/familiari) ed empowerment (metodologia d'intervento che stimola il coinvolgimento attivo degli utenti).
- *Rilevanza* (numero ampio di beneficiari dell'intervento in un determinato contesto aziendale).
- *Presenza di Partnership* (interventi promossi da reti formalizzate di soggetti anche di differente natura giuridica).
- *Capitale sociale* (l'intervento sviluppa e consolida il capitale sociale delle famiglie e del contesto territoriale in cui si situa).

L'analisi condotta mediante i criteri suddetti ha consentito di identificare delle *promising practices*, ovvero delle pratiche promettenti; la verifica della bontà effettiva degli interventi realizzati è stata poi effettuata "sul campo" mediante la realizzazione di studi di caso.

Tab.2: *Promising practices* identificate per Regione di appartenenza

Regioni	Aziende	Settore	Numero di dipendenti	Principali misure di conciliazione presenti
Lombardia	BPM	Bancario	> 1000	-orario flessibile -banca delle ore -telelavoro -congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa -congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) -congedo formativo -asilo nido -centro estivo
	B&M Service Center S.r.L.	Servizi	10-50	-orario flessibile -banca delle ore -job sharing -congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa -congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) -misure di accompagnamento alla maternità/paternità
	Bracco S.p.A.	Farmaceutico/salute	> 1000	-orario flessibile -congedo di maternità e per motivi familiari -asilo nido in convenzione con strutture esterne -centro diurno per anziani in convenzione con strutture esterne -programma "Welcome welfare to work at Bracco" che comprende: servizio life-counselling on line,

CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

				servizio take-away, servizio easy-laudry, assistenza sociale, piano di agevolazione speciale di orari e permessi per chi investe sulla formazione personale, programma di medicina preventiva, servizio di baby-sitting convenzionato, programma di supporto per le mamme in attesa, assistenza domiciliare, servizio di trasporto effettuato con navetta ecologica dai mezzi pubblici alla sede di lavoro
Piemonte	Ferrero S.p.A.	Alimentare	> 1000	<ul style="list-style-type: none"> -orario flessibile su base giornaliera e mensile -asili nido in convenzione -servizi time-saving -facilitazioni di trasporto -colonia estiva -servizio pediatrico -A richiesta: -orari di lavoro flessibili per dipendenti con figli 0-6 -periodo prolungato di congedo di paternità e maternità
	Martini&Rossi S.p.A.	Alimentare	251-500	<ul style="list-style-type: none"> -orario flessibile su base giornaliera -banca delle ore -scuola materna -colonia estiva -A richiesta: -orari di lavoro flessibili per dipendenti con figli, con familiari da accudire, al rientro da congedi; -periodo prolungato di congedo di paternità, maternità e parentale
Friuli Venezia Giulia	Euromotori	Industria	10-50	<ul style="list-style-type: none"> -orario flessibile -banca delle ore -job sharing -turni agevolati -congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa -congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) -congedo formativo
	S.A.L.P. S.p.A.	Edilizia	51-250	<ul style="list-style-type: none"> -Orario giornaliero flessibile -Turni agevolati -congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa -congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) -Valutazione con audit interno (in itinere e finale).
Marche	Elica S.p.A.	Produzione cappe aspiranti e motori elettrici	> 1000	<ul style="list-style-type: none"> -orario flessibile -job sharing -telelavoro -congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa

				<ul style="list-style-type: none"> -congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) -family leaves permits per dipendenti stranieri -congedo formativo -programma Elica Life -bonus Bebè -bonus scuola -corsi di lingua inglese per i figli dei dipendenti -programma di formazione interno per alcune tipologie di dipendenti (MBA) -elica Card: carta sconto con negozi convenzionati per dipendenti e familiari
--	--	--	--	--

Fase 3. ANALISI DELLE PROMISING PRACTICES IDENTIFICATE MEDIANTE CASE STUDIES

1.3.1 METODOLOGIA D'ANALISI

Per ogni caso designato sono state effettuate interviste in profondità al/i referente/i aziendale/i (HR manager, CSR manager, Diversity manager...), ovvero alla/e figura/e professionale/i che nella realtà aziendale in oggetto hanno seguito più da vicino l'intervento conciliativo realizzato e focus-group con dipendenti di diverso profilo, posizione occupazionale, età e sesso che hanno potuto usufruire delle misure stesse¹⁹.

Nelle interviste ai dipendenti si è cercato di comprendere se le misure di conciliazione messe a disposizione dall'azienda fossero per loro effettivamente utili nel conciliare gli impegni diversi della vita. In seguito ci si è concentrati sulla situazione familiare di ognuno, cercando di chiarire il ruolo svolto, la distribuzione dei compiti all'interno della famiglia, il supporto fornito dal coniuge, dalla rete parentale ed amicale ed il cambiamento determinato nella propria vita dalla nascita dei figli.

Per esplorare tali temi ci si è avvalsi di alcuni test psicologici: inizialmente si è chiesto di identificare il livello di intersezione percepito tra la vita professionale e vita familiare, attraverso i diagrammi di Vicinanza famiglia lavoro (Allegato 4), poi di identificare un simbolo che rappresentasse l'azienda, spiegando il perché della scelta, ed infine di scegliere, tra varie immagini distribuite, quella che rappresentasse meglio la propria famiglia chiarendone le motivazioni.

¹⁹ Le tracce delle interviste e focus-group sono visionabili negli Allegati 2, 3.

Nelle interviste al management, a partire da una domanda stimolo²⁰ è stato richiesto agli intervistati di raccontare della genesi e dello sviluppo delle iniziative/misure di conciliazione presenti in azienda e del legame esistente tra queste e la cultura aziendale.

Mediante i medesimi strumenti psicologici – che di seguito illustreremo – si è inteso esplorare non solo la situazione personale e familiare di ogni intervistato (attraverso le immagini di famiglia e i diagrammi di vicinanza famiglia-lavoro) e la relazione dello stesso con la realtà aziendale (scelta di un simbolo per raffigurare l'azienda), ma anche una sua valutazione in merito alla situazione e alla realtà esperita dai dipendenti, riuscendo pertanto a cogliere la profondità di comprensione, giudizio ed immedesimazione presente nel management.

1.3.1.1 STRUMENTI UTILIZZATI

Vicinanza famiglia-lavoro

La vicinanza famiglia-lavoro è misurata attraverso una versione modificata della *Inclusion of Other in the Self Scale* (IOS) (Aron et al., 1992), uno strumento di tipo grafico simbolico volto misurare tale costrutto in termini di identificazione con l'altro, ossia in termini di interdipendenza. Al rispondente sono presentati sette diagrammi di Venn (Lewin, 1948; Pipp, Shaver, Jennings, Lamborn, Fischer, 1985; Levinger, 1988), ciascuno dei quali è costituito da due cerchi – che rappresentano rispettivamente il sé e l'altro – in grado crescente di sovrapposizione e diametro. Il soggetto deve scegliere l'immagine che meglio qualifica, dal diagramma 1 al diagramma 7, il suo rapporto con l'altro. Nel caso specifico del presente studio, la modificazione dello strumento ha riguardato l'etichetta di ciascun diagramma: l'io è stato sostituito con l'etichetta "famiglia", intendendo con essa la propria famiglia d'elezione, mentre l'altro con l'etichetta "lavoro".

I reattivi psicologici: il simbolo aziendale e l'immagine di famiglia

I reattivi psicologici sono utilizzati in azienda soprattutto per la *selezione del personale e l'orientamento professionale* – ove, unitamente ad interviste individuali e/o di gruppo, hanno l'obiettivo di indagare la personalità, il carattere dell'individuo nel tentativo di descriverlo in relazione a uno schema dinamico – e per *l'analisi del clima aziendale e della cultura organizzativa*; il clima aziendale è inteso come la percezione e la descrizione individuale delle condizioni di lavoro presenti in un'organizzazione; la cultura organizzativa, invece, come concetto globale che racchiude tutte quelle norme e valori caratteristici di un'azienda, la struttura di codici di senso espressi da un sistema simbolico condiviso (Pettigrew, 1979; Schein, 1985).

Già Mayo (1945) sosteneva la rilevanza delle variabili sociali e psicologiche per la determinazione del comportamento degli individui nelle organizzazioni. Per questo motivo,

²⁰ "Perché secondo lei il servizio, la misura, l'intervento che la vostra azienda ha realizzato può essere considerato una buona pratica?"

per studiare la cultura aziendale, sono stati utilizzate nel tempo diverse metodologie (De Carlo, 2002; Castello D'Antonio, 2003) che possiamo sintetizzare in:

- metodo idiografico, in cui il ricercatore lavora senza categorie predefinite, ma le scopre all'interno dell'organizzazione attraverso un processo di rilevazione ed interpretazione dei dati;
- metodo analitico, mira alla comprensione del fenomeno culturale studiandone uno o pochi aspetti;
- approccio olistico, che guarda alla cultura aziendale come un'unità, comprensibile solo se considerata nella sua interezza e totalità;
- analisi con strumenti qualitativi/quantitativi, sempre più spesso utilizzati in sinergia con metodologie che si avvantaggiano delle caratteristiche di entrambi i metodi in modo da rendere il più efficace possibile l'analisi culturale.

Tra le metodologie di analisi che si avvalgono di strumenti qualitativi possiamo dunque includere l'utilizzo della rappresentazione grafica, l'uso di immagini e simboli che possono rivelarsi utili all'indagine del clima aziendale e della cultura organizzativa, poiché indagano un livello di rappresentazione dell'esperienza più profondo che spesso sfugge ad una analisi esclusivamente di tipo verbale.

Il disegno e la rappresentazione grafica sono stati argomento di numerose ricerche e studi fin dagli albori della psicologia e sono stati utilizzati nel corso del tempo come strumenti privilegiati di indagine psicosociale, psicologica e pedagogica. La produzione grafica può essere infatti rivelatrice di molti aspetti dell'individuo in quanto consente di mettere in luce aspetti emotivo-affettivi, aspetti cognitivi, livelli di sviluppo, e può offrire allo psicologo e al ricercatore spunti interessanti per indagare vissuti e rappresentazioni sociali, relazionali, familiari dell'individuo e dei relativi ambiti di vita.

Sinteticamente possiamo considerare diversi approcci all'uso del disegno, ne rendiamo in considerazione due tra i principali:

- 1) Prospettiva clinico-proiettiva. In tale prospettiva ci si avvicina alla rappresentazione grafica basandosi sull'assunto che il soggetto proietta le sue emozioni, motivazioni ed affetti sul foglio bianco così come su uno schermo. Da qui il nome di "test proiettivi", ad indicare strumenti di valutazione basati sul presupposto che il disegnatore proietta aspetti di sé nelle figure disegnate, che assumono così un valore simbolico. In questo senso, il disegno rappresenta un utile strumento di indagine in quanto in grado di aggirare meccanismi di difesa ed accedere alla rappresentazione dell'esperienza più profonda.

Il disegno, come sostiene Corman (1970), "è il prototipo stesso della prova proiettiva, in quanto favorisce in modo del tutto particolare l'espressione di tendenze inconscie" (p.21).

Questo tipo di test presenta altresì alcuni vantaggi: facilità di somministrazione, velocità esecutiva, agevolezza e facilitazione della comunicazione, ampio utilizzo - sono adatti anche a soggetti timidi e con bassi livelli di istruzione - buoni risultati in termini di comprensione del tema in oggetto. Essi sono stati tuttavia anche oggetto di numerose critiche riguardanti sostanzialmente la difficoltà interpretativa delle risposte e la possibilità di tradurre le stesse in una scala quantitativa (Codispoti., Clementel, 1999).

Molti sono i test grafici presenti in letteratura, ideati e perfezionati per indagare le più svariate esperienze e situazioni; tra questi particolarmente interessanti risultano: il

test del disegno della persona (DDP) introdotto da Machover (1968) e adattato da Castellazzi, Nannini (1992); il disegno della famiglia (DDF) messo a punto da Corman (1970); il Kinetic Family Drawings (Burns R., Kaufman S. H., 1970)²¹.

- 2) Prospettiva comunicativa. Petter (1999) sostiene che nel linguaggio grafico si possono cogliere funzioni analoghe a quelle del linguaggio verbale o scritto. Egli distingue quindi diverse funzioni: la *funzione espressiva*, che permette ad una tensione interna di manifestarsi; una *funzione evocativa* quando parole, frasi o immagini richiamano alla mente una realtà non percettivamente presente; *funzione di analisi* che permette di realizzare graficamente, uno dopo l'altro, gli elementi del disegno così come di comporre frasi e sviluppare i discorsi; la *funzione di sintesi* permette di cogliere il significato di un disegno nel suo insieme; la *funzione di comunicazione* è infine in gioco quando l'attività grafica viene utilizzata per comunicare un evento, raccontare un vissuto, esprimere un messaggio.

Convinzione di tale studioso è che la rappresentazione grafica comprenda un numero maggiore di informazioni immediate e quindi più attendibili, rispetto alle risposte verbali, anche se il ricorso al disegno non può eliminare l'importanza dell'indagine verbale. Il disegno affianca il discorso verbale fornendo informazioni difficili da esprimere a parole in una tecnica combinata e integrata. In questa direzione si sono mosse pure due studiose italiane: Bombi e Pinto (1995, 2000) che hanno utilizzato il disegno tematico per rilevare le opinioni infantili circa relazioni interpersonali di vario genere (con amici, fratelli, insegnanti...).

Molti test presenti in letteratura sono stati utilizzati combinando queste due prospettive. Un esempio è lo "Stemma familiare" di Fulmer (1983)²², ideato nell'ambito teorico della Psicologia del ciclo di vita per la formazione degli psicoterapeuti, ma ormai ampiamente utilizzato sia nel campo della terapia familiare sia nel vasto campo della formazione.

Le prospettive di approccio indicate, peraltro egualmente considerate nella ricerca in oggetto, consentono di mettere efficacemente in luce il ruolo dello strumento grafico nella ricerca psico-sociale in azienda.

In ambito aziendale esiste poi un ulteriore livello di utilizzo del mezzo grafico: il disegno, inteso in senso lato, è utilizzato spesso per la produzione di simboli identificativi dell'azienda stessa; il logo, infatti, frutto di una scelta aziendale molto accurata, fornisce una prima impressione dell'impresa, tracciando spesso l'identità aziendale e donando un'immagine professionale e di stabilità alla realtà aziendale. Medesima logica, a ritroso, ha guidato la decisione studiare la cultura e l'immagine aziendale degli intervistati mediante la raffigurazione di un simbolo che rappresentasse l'azienda.

²¹ Si tratta di un test ideato nell'orizzonte della teoria psicoanalitica, ove si chiede al bambino di "disegnare la sua famiglia mentre sta facendo qualcosa". Tale test viene utilizzato anche a livello familiare, chiedendo alla famiglia di "disegnare se stessa mentre sta facendo qualcosa". L'obiettivo del test, utilizzato a livello congiunto, è quello di far emergere la capacità della famiglia di funzionare come "unità" e quindi la rappresentazione condivisa di famiglia, valutando anche le caratteristiche del processo di presa di decisione da parte dei familiari.

²² Si chiede all'individuo di costruire lo "Stemma della famiglia", rappresentandone "la maggior forza", "la maggior debolezza", "il più grande desiderio" e creando un "motto familiare". L'obiettivo di tale test è quello di far emergere la dimensione simbolica all'interno della quale la famiglia viene raffigurata, ovvero la rappresentazione condivisa dei valori a cui essa si informa e dei disvalori da cui essa tenta di difendersi, esplicitandone dunque "l'immagine ideale".

1.3.2 METODOLOGIA VALUTATIVA

I dati ottenuti sono stati opportunamente analizzati mediante analisi del contenuto e T-Lab²³ e si è proceduto alla redazione di un report di ricerca per ogni caso aziendale.

La valutazione è stata articolata a partire dai criteri prima evidenziati –circa l'identificazione di BP– e da una revisione *ad hoc* del modello di Lewin (1951) di cui ora presentiamo i principali elementi definatori.

1.3.2.1 IL MODELLO DI CAMBIAMENTO IN AZIENDA DI LEWIN

Kurt Zadek Lewin (1951), psicologo tedesco, generalmente ricordato come il padre della ricerca-azione, è stato uno strenuo sostenitore della psicologia applicata, o meglio ha sottolineato più volte la necessità di rendere applicata la ricerca psicologica affinché potesse risultare utile nella gestione dei problemi della vita quotidiana delle persone. Egli fu tra i sostenitori della psicologia della Gestalt, da cui recepì l'idea che la nostra esperienza non è costituita da un insieme di elementi puntiformi che si associano, ma da percezioni strutturate di oggetti e/o reti di relazioni, e che solo in questo campo di relazioni trovano il loro significato. L'individuo è per Lewin parte integrante dell'ambiente che lo circonda e di una fitta rete di relazioni sociali; l'io, le sue propensioni e l'ambiente circostante costituiscono un'entità che si sviluppa insieme e in stretta relazione: l'io dipende dall'ambiente che lo circonda così come l'ambiente dipende dall'io che esso circonda (Trombetta, Rosiello, 2000); egli si concentra quindi sullo studio dell'individuo come membro di un gruppo, parte di una società e quindi approfondisce la riflessione sull'aspetto sociale del comportamento. Tra i diversi concetti espressi, Lewin è ricordato per la "*teoria del campo*"- generalmente sintetizzata con la formula: $C = f(P, A)$ - in cui si mette in risalto che il comportamento (C) di un individuo è una funzione regolata da fattori interdipendenti costituiti dalla sua personalità (P) e dall'ambiente (A) che lo circonda. Persona e ambiente sono dunque considerati come un insieme interconnesso che va a formare lo *spazio vitale* di ogni soggetto.

Lewin, coerentemente con tali assunti, ha operato nei gruppi e con i gruppi creando un modello di intervento circolare (*ricerca-azione*); esso identifica una sequenza epistemologica composta da pianificazione dell'azione e verifica dei suoi possibili effetti. In questo modo si crea un modello ciclico, attraverso una sequenza di provvedimenti ciascuno dei quali si compone di tre fasi: pianificazione, esecuzione, inchiesta sui risultati dell'azione.

La prima fase di *pianificazione* è il momento in cui si analizza la situazione di partenza - spesso si parte infatti da un'idea generale di cambiamento senza aver chiaro il percorso che va intrapreso; se tale fase ha successo e si arriva ad elaborare una strategia per il conseguimento degli obiettivi proposti si accede alla fase successiva di *esecuzione* del piano. Da ultimo, si procede allo svolgimento delle *inchieste sui risultati* dell'azione che hanno lo scopo di: valutare la conformità e rispondenza dell'azione svolta alle aspettative iniziali, il grado di efficacia della stessa, preparare il passo successivo rispetto al piano globale e considerare eventuali modifiche da apportare alla strategia ideata.

Tale sequenza, sviluppandosi nel tempo secondo un movimento a spirale, caratterizza il percorso scientifico. Lo stesso concetto indica infatti anche un'impostazione che qualifica

²³ Gli output dell'analisi con T-Lab sono visionabili negli allegati 6, 7.

"ogni progetto razionale di azione nel sociale" da parte di singoli e di organizzazioni, e che si traduce per chi partecipa a un intervento collettivo in un'integrazione di azione, formazione e ricerca.

Dal punto di vista puramente scientifico e anche dal punto di vista sociale, sono necessari "occhi e orecchi sociali nei punti nevralgici e all'interno degli organismi di azione sociale". Tuttavia a differenza dei fisici, gli osservatori sociali devono essi stessi essere formati a una percezione sociale attiva, perché si occupano di un campo di fenomeni che non possono essere studiati senza interagire con essi. Compare già qui una delle ambiguità inscritte nel concetto: il termine *azione* indica un momento della sequenza sperimentale, ma anche e forse ancor di più, il coinvolgimento del ricercatore e dei suoi colleghi nel campo sociale, il loro impegno nel processo, il fatto che essi partecipino alla risoluzione dei problemi sociali e non soltanto ai problemi di conoscenza. La fedeltà di Lewin al processo sperimentale non gli impedisce di lavorare in situazioni dove la sua traduzione nella pratica è impossibile, per esempio là dove si vuole aiutare una comunità locale ad affrontare i conflitti con (o tra) le sue minoranze. Con Lippitt, egli riunisce gli attori per realizzare degli studi sul campo e propone il concetto di *community self-survey* (comunità auto-scrutante).

Secondo Lewin stesso, la ricerca-azione è sia un metodo di ricerca teorico-sperimentale, sia una ricerca sull'efficacia relativa di diverse forme d'azione, sia una ricerca diagnostica per preparare una strategia d'azione, sia un'occasione di diffondere, promuovere o democratizzare il processo scientifico attraverso una formazione di vari attori sociali ancorata alla prassi, associandoli a precisi momenti del processo di ricerca.

Gli studi svolti in ambito sociale e la formulazione del paradigma della ricerca-azione, hanno portato Lewin ad occuparsi anche dello studio delle dinamiche dei gruppi in ambito aziendale e dello sviluppo delle organizzazioni. Gli inizi della ricerca-azione si rintracciano proprio all'interno di un'azienda: nel 1946 Lewin fu infatti consultato dall'azienda H.M.C. per un problema di sottoproduzione dei nuovi assunti; lo stesso metodo dei *training-groups* (T-group) è stato ideato e concretizzato per la formazione dei leader.

L'organizzazione, secondo lo psicologo tedesco, può essere descritta come un insieme di forze che si intrecciano, alcune favorevoli, altre contrarie al cambiamento; applicando i suoi studi e il modello circolare di ricerca-azione all'ambito aziendale, egli giunge a proporre un modello di cambiamento in azienda composto da tre fasi: Scongelamento (*unfreezing*); Movimento (*moving*) e Ricongelamento (*refreezing*).

La fase di *scongelamento* implica la rottura dell'equilibrio esistente; si prende consapevolezza della necessità di cambiamento e si creano le condizioni affinché questo avvenga; in tale fase occorre lavorare per incrementare le forze favorevoli alla trasformazione, combattere la resistenza e sviluppare la motivazione al cambiamento mostrando l'inadeguatezza dei vecchi modelli.

La seconda fase, detta di *movimento o di trasformazione*, rappresenta l'attuazione del cambiamento vero e proprio mediante l'introduzione, l'acquisizione di nuove pratiche e comportamenti, accompagnati dalla consapevolezza della continuità dell'apprendimento sottesa al cambiamento stesso.

Nella terza ed ultima fase, di *ricongelamento*, il cambiamento introdotto viene reso permanente e consolidato in schemi comportamentali definitivi e routinari.

La teorizzazione sottostante allo sviluppo della ricerca-azione ha una svolta fondamentale con l'introduzione dei modelli procedurali. Cunningham (1976), in particolare, propone un modello procedurale che è la diretta prosecuzione del lavoro di Lewin: in esso

sono infatti ben delineati i passaggi alla base dell'intervento e sono fornite informazioni dettagliate circa i vari aspetti del processo di cambiamento, specialmente per quanto riguarda la pianificazione degli interventi in ambito organizzativo. Egli descrive tre sequenze principali all'interno delle quali si articola un ciclo continuo di *pianificazione - esecuzione - indagine e valutazione* così come le aveva descritte lo stesso Lewin:

- *Sviluppo del gruppo*: a partire dall'accettazione della gerarchia aziendale e dallo sviluppo di ambiti di cooperazione si arriva alla costituzione del gruppo, ovvero a quell'insieme di regole, modalità e progettualità che permettono successivamente di accedere alla fase operativa.
- *Ricerca*: in questa fase si procede alla definizione del problema, alla determinazione delle modalità di raccolta delle informazioni, all'analisi dei dati e alla formulazione di ipotesi di azioni.
- *Azione*: si definisce il progetto specificando gli obiettivi specifici, si sviluppa il piano generale di intervento ed infine si realizza il piano d'azione.

Grafico 1: le fasi della ricerca azione partecipativa



Fonte: adattamento da Cunningham (1976)

Il tema del cambiamento in azienda, affrontato da Lewin e da Cunningham, spinge anche altri autori ad una riflessione sull'importanza di considerare la resistenza al cambiamento ed il fattore "ansia". In particolare Schein (2000), in accordo con Lewin, ritiene che i modelli e le procedure adottate all'interno di un'azienda vengano scelti sulla base del livello di ansia che queste comportano. L'ansia può essere infatti considerata al contempo sia come un fattore di insoddisfazione della situazione attuale, introducendo pertanto il desiderio di cambiamento, sia un fattore di resistenza al cambiamento stesso, in quanto alimenta la paura di perdere qualcosa, timore che ogni processo di mutamento porta con sé. Per tale motivo, l'azienda deve introdurre il cambiamento in maniera trasparente, mostrando con

chiarezza gli elementi essenziali della trasformazione, senza nasconderli. A partire da tale riflessione, Kotter e Schlesinger (1979) distinguono alcune modalità che le aziende possono adottare nell'introduzione del cambiamento:

- **comunicazione ed educazione**, attraverso la comunicazione le persone sono educate al cambiamento; ciò significa comunicare il cambiamento, renderlo noto e rendere partecipi gli individui;
- **imposizione**, si impone il cambiamento senza coinvolgimento delle persone;
- **coercizione**, il cambiamento viene imposto senza rispetto di alcuna regola;
- **negoziazione ed accordo**, quando il cambiamento implica necessariamente una perdita occorre coinvolgere le persone cercando di mostrare anche i vantaggi;
- **partecipazione e coinvolgimento**, rendere attivamente partecipi gli individui, ascoltando i loro pareri;
- **manipolazione**, quando le persone sono coinvolte in un processo di cambiamento senza esserne consapevoli.

1.3.2.2 Il modello di valutazione utilizzato

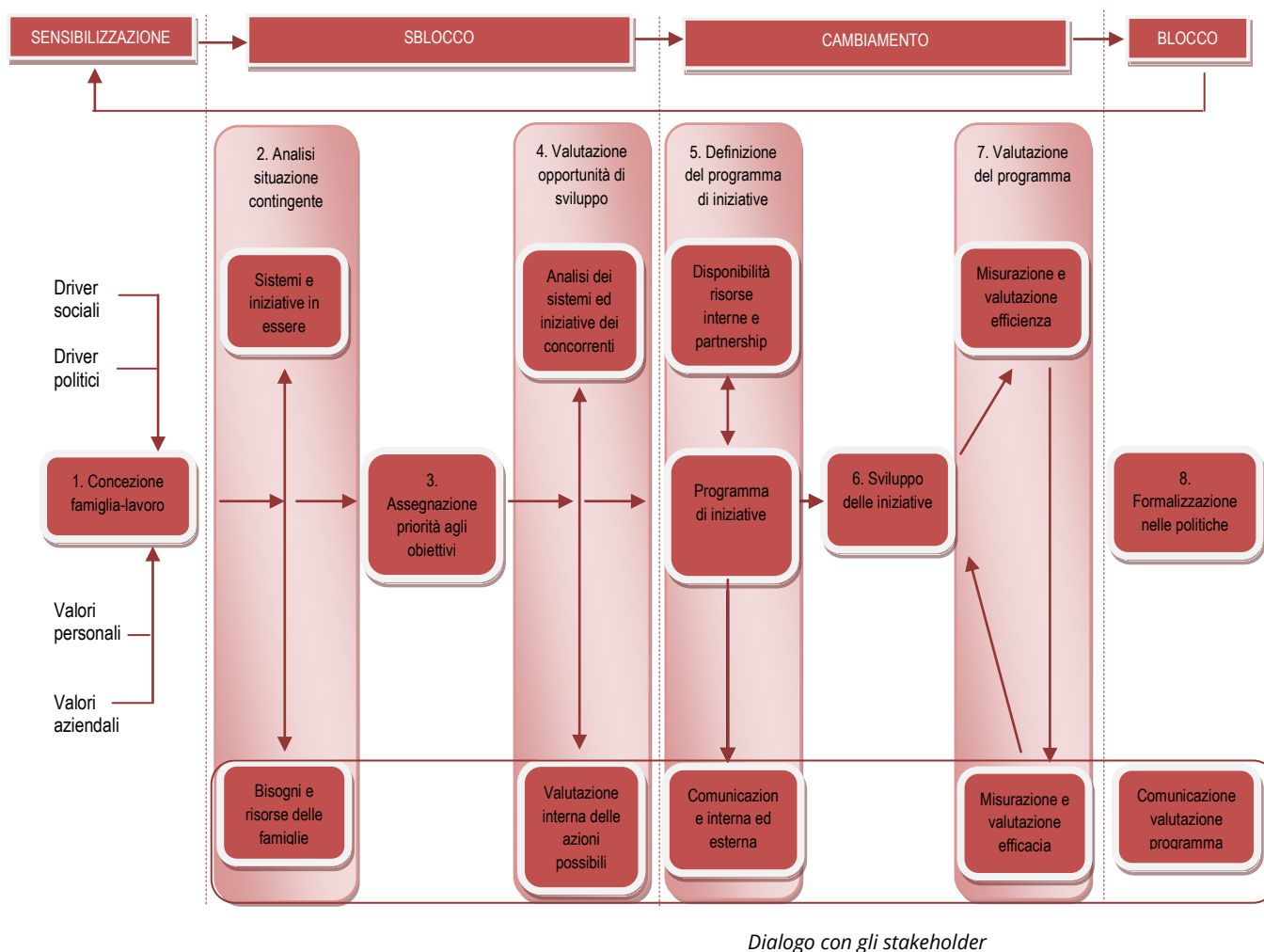
Consapevoli delle critiche avanzate al modello di Lewin²⁴, abbiamo attuato una revisione *ad hoc* dello stesso²⁵ definendo così, come la figura seguente ben illustra, l'articolazione

²⁴ Goldstein (1994), introducendo il concetto di "organizzazione come sistema non-lineare", si pone in una posizione diversa da Lewin, affermando che non esiste resistenza al cambiamento, ma semplicemente forze nel sistema organizzativo che "attragono" i dipendenti verso un comportamento o un altro. Di particolare importanza, per approfondire la riflessione di questo autore, è il concetto matematico di non-linearità: si definisce un sistema non-lineare, un sistema in cui l'esito o il risultato non è proporzionale all'input o alle condizioni iniziali. Le aziende, secondo Goldstein, sono un esempio di sistemi sociali "non-lineari" in quanto sono basate su un complesso intreccio di interazioni di componenti: persone, materiali, tecnologie; in quanto sistemi sociali non lineari, esse risentono quindi del concetto di attrattore, il quale spiega le modalità di azione dei dipendenti come influenzate dagli attrattori presenti nel sistema non-lineare; Goldstein afferma dunque che non vi è una vera "resistenza al cambiamento", ma semplicemente un'azione degli individui in base agli attrattori dominanti nel sistema; a partire da tale assunto, compito del manager diventa quello di sviluppare condizioni che facilitino l'emergere di nuovi attrattori. Secondo Kanter, Stein e Jick (1992) il modello di Lewin non riesce a dar veramente conto delle dinamiche che si verificano in un'azienda nei periodi critici, che determinano il cambiamento. Kanter et al. Rimproverano quindi a Lewin di interpretare il cambiamento delle organizzazioni soltanto come risultato di sforzi intensi e deliberati. Esso è invece, per tali autori, multidirezionale, complesso, continuo ed articolato su tre livelli: ambientale: livello in cui agiscono forze macro evolutive che impattano sull'identità organizzativa; della singola organizzazione: livello in cui agiscono forze micro evolutive che influenzano attività e processi; dell'individuo: dove agiscono quelle forze che influiscono sulla distribuzione del potere e del controllo.

²⁵ L'impegno di un'azienda nell'integrare la conciliazione famiglia-lavoro nella cultura aziendale richiede un progressivo percorso di cambiamento sintetizzabile in quattro macro fasi (Lewin, 1951). La prima macro-fase (nello schema seguente compare a sinistra, con l'etichetta di sensibilizzazione) si concretizza nello sviluppo di una crescente sensibilità del management al tema della conciliazione e lo sviluppo di un'interpretazione della relazione tra famiglia e lavoro; la seconda (sblocco), consta di una serie di attività propedeutiche e preparatorie all'effettivo cambiamento, e si concretizza principalmente nell'analisi della situazione contingente e nella valutazione delle possibili iniziative di cambiamento

metodologica adottata quale riferimento valutativo nell'analisi degli interventi di conciliazione approfonditi mediante la realizzazione di case studies. Essa rappresenta, infatti, una descrizione grafica del processo di cambiamento che dovrebbe caratterizzare la definizione e l'implementazione di un programma di conciliazione famiglia-lavoro in azienda che si connota come un'autentica buona (e quindi non solo *promising*) pratica.

Grafico 2: L'articolazione metodologica adottata quale riferimento valutativo dei case studies



Fonte: Pedrini (2010a, p.29).

adottabili; la terza è rappresentata dall'effettivo cambiamento, nella quale si stabilisce e definisce un piano d'iniziativa da intraprendere, si procede all'implementazione delle stesse e, infine, alla misurazione dei risultati conseguiti sia in termini di efficienza nell'utilizzo delle risorse, sia di efficacia nella risposta ai bisogni di conciliazione (cambiamento); l'ultima macro fase (blocco), vede l'attivazione di meccanismi atti a fissare i cambiamenti intervenuti, formalizzando così la rilevanza della conciliazione tra i valori aziendali. Per ulteriori approfondimenti si veda Pedrini (2010a; 2010b.)

Particolare attenzione merita la fase valutativa (7) attuata in itinere²⁶ e al termine del progetto. Essa dovrebbe poter misurare sia l'efficienza sia l'efficacia dell'iniziativa attuata.

In particolare, l'efficienza valuta il rapporto tra risorse impiegate nel progetto e i risultati conseguiti dall'azienda, o più in dettaglio:

- l'efficienza economica del progetto (costo sostenuto per ogni utente dell'iniziativa intrapresa);
- i risultati conseguiti in termini di miglioramento delle *performance* del personale, incremento della motivazione dello stesso, conseguimento di un miglior clima aziendale, capacità di attrarre talenti;
- i risultati ottenuti in termini di miglioramento della reputazione, inteso quale sviluppo di un giudizio positivo verso l'azienda da parte degli *stakeholders*.

La valutazione dell'efficacia, invece, realizzabile unicamente mediante il dialogo diretto con i collaboratori, intende rilevare:

- la rilevanza delle iniziative intraprese, ovvero la capacità delle stesse di fornire una risposta ai bisogni esistenti;
- la soddisfazione del personale, ovvero il giudizio dello stesso in merito alla capacità delle misure di rispondere ai bisogni espressi;
- la soddisfazione per il coinvolgimento, intesa quale giudizio dei collaboratori in merito al livello di partecipazione degli stessi alla realizzazione del progetto (*empowerment*);
- l'adeguatezza e la coerenza delle modalità di implementazione e valutazione;
- la coerenza con la cultura aziendale e con altre iniziative già in essere;
- l'impatto complessivo delle iniziative sia sulla realtà aziendale, sia sul contesto locale in cui l'azienda si situa, sia sulla realtà familiare dei dipendenti (capitale sociale).

Se dunque l'efficienza di un'azienda si va misurando sempre di più in termini di relazionalità tra le sue componenti interne, la sua efficacia sembra connotarsi quale fattore relazionale fondamentalmente basato sulle reali capacità di cooperazione e coinvolgimento interne/esterne. L'ecosistema relazionale, interno ed esterno, diventa così, un fattore decisivo di performance (Prandini, 2009).

Perché ci si è avvalsi di tale schema?

La complessità del tema della conciliazione comporta l'impossibilità di rilevare una risposta a tale problema applicabile in modo indiscriminato alla generalità delle aziende. I vertici aziendali non devono quindi adottare una serie d'iniziative preordinate e standardizzate ma, innanzitutto, prendere coscienza della rilevanza del tema, intraprendendo un progressivo percorso di cambiamento che porti ad un'integrazione dello stesso nella cultura aziendale, ad un ripensamento delle modalità organizzative del lavoro, alla predisposizione di servizi e misure conciliative per i lavoratori e ad una considerazione della conciliazione nell'ambito dei

²⁶ È auspicabile che il progetto preveda una valutazione periodica anche nella fase di sviluppo dello stesso; tale valutazione consente infatti di approntare gli opportuni correttivi alle iniziative intraprese, favorendo in questo modo il conseguimento di migliori risultati.

sistemi aziendali e di remunerazione. Occorre quindi comprendere maggiormente ed intervenire sul percorso di cambiamento che può favorire nelle aziende:

- l'ideazione, la progettazione e lo sviluppo di un programma di conciliazione famiglia-lavoro;
- la progressiva implementazione dello stesso;
- la capacità autovalutativa dell'impatto a livello sociale;
- l'introduzione e la considerazione della conciliazione quale elemento centrale della cultura aziendale (Pedrini, 2010a).

A partire dall'articolazione teorico-metodologica tracciata presenteremo ora i risultati della prima fase di ricognizione preliminare/recruiting²⁷ per poi illustrare i case studies identificati quali *promising practices*.

1.4. UNA MAPPATURA DI AZIENDE SENSIBILI AL TEMA DELLA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO. PRINCIPALI RISULTATI

1.4.1. DATI ANAGRAFICI

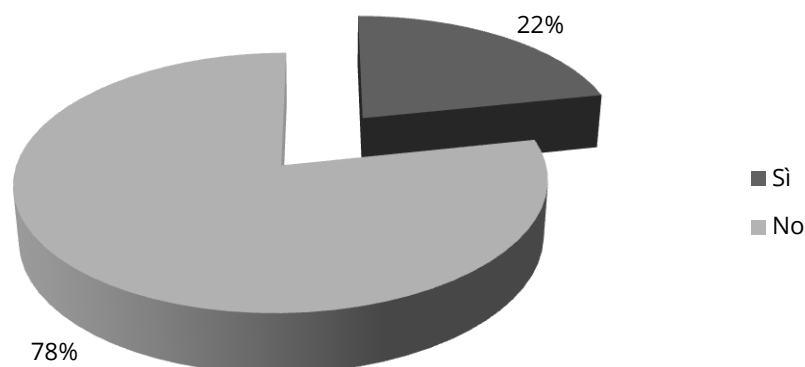
Tab.3: Aziende e Regioni d'appartenenza

	V.A.	%
Friuli Venezia Giulia	36	29,3
Lombardia	26	21,1
Lombardia PFL	37	30,1
Marche	4	3,3
Piemonte	20	16,3
Totale	123	100,0

Il questionario è stato compilato da 123 aziende. Di queste il 41,2% (n=63) sono realtà lombarde, il 29,3% (n= 36) del Friuli Venezia Giulia, il 16,3% (n= 20) piemontesi e solo il 3,3% (n=4) marchigiane.

²⁷ Si rimanda all'Allegato 5 per il *Codebook*.

Grafico 3: Aziende quotate (%)



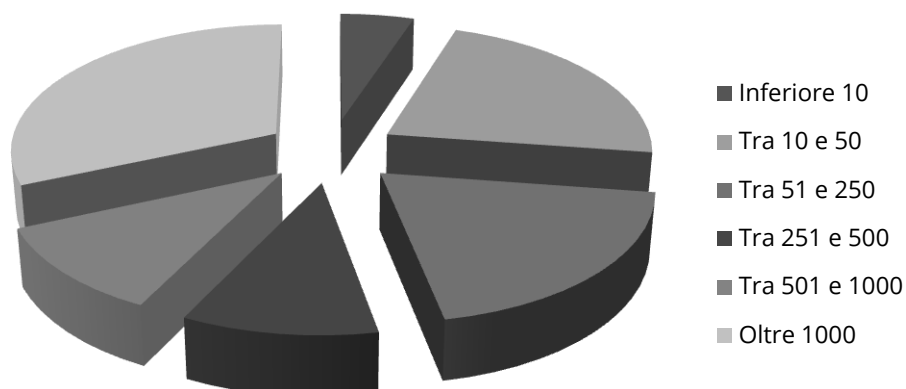
Le aziende risultano in prevalenza (78,3%) non quotate in borsa.

Le realtà aziendali quotate sono, per la gran parte, di grandi dimensioni (501-1000 dipendenti, 20%; >1000, 72,0%), con un fatturato almeno compreso tra i 2 e i 10 milioni di euro e i cui clienti risultano consumer – dato coerente con i requisiti richiesti dalla Borsa Italiana per la quotazione.

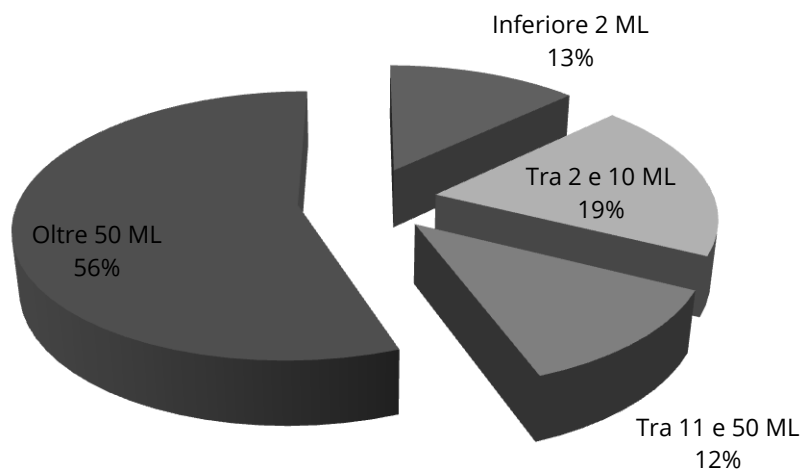
Per realizzare una quotazione di successo una società deve infatti soddisfare, oltre ai requisiti formali²⁸ previsti dai Regolamenti dei mercati gestiti da Borsa Italiana, un insieme di requisiti sostanziali che riguardano le caratteristiche fondamentali della società. A seguito della privatizzazione della Borsa, i requisiti formali previsti dai Regolamenti si sono evoluti nella direzione di una minore restrizione e un maggior peso ai requisiti sostanziali. Questi ultimi sono basati sulle reali prospettive di crescita e gestione del business ed includono, a seconda delle specificità aziendali, un *track record* di risultati economico-finanziari positivo, un *business plan* ambizioso ma realistico e sostenibile, la trasparenza nella contabilità e nell'assetto societario.

Altre caratteristiche includono la qualità e la motivazione del management, la presenza di una figura di *investor relation manager* interno all'azienda, l'adesione ai principi di *corporate governance*. La scelta della tempistica dell'operazione (di quotazione) e la corretta percezione dell'azienda da parte del mercato tramite un'efficace politica di comunicazione costituiscono ulteriori importanti requisiti.

²⁸ Conformemente alle diverse caratteristiche che contraddistinguono le società, per l'ammissione a quotazione nei diversi mercati sono previsti specifici requisiti formali minimi stabiliti dai Regolamenti dei mercati di Borsa Italiana. In particolare: il Regolamento e le Istruzioni dei Mercati organizzati e gestiti da Borsa Italiana S.p.A. stabiliscono i requisiti per l'ammissione in Borsa e per l'adesione al segmento STAR; il Regolamento e le Istruzioni del Nuovo Mercato organizzato e gestito da Borsa Italiana S.p.A. stabiliscono i requisiti per l'ammissione al segmento Nuovo Mercato.

Grafico 4: Aziende per numero Dipendenti (%)

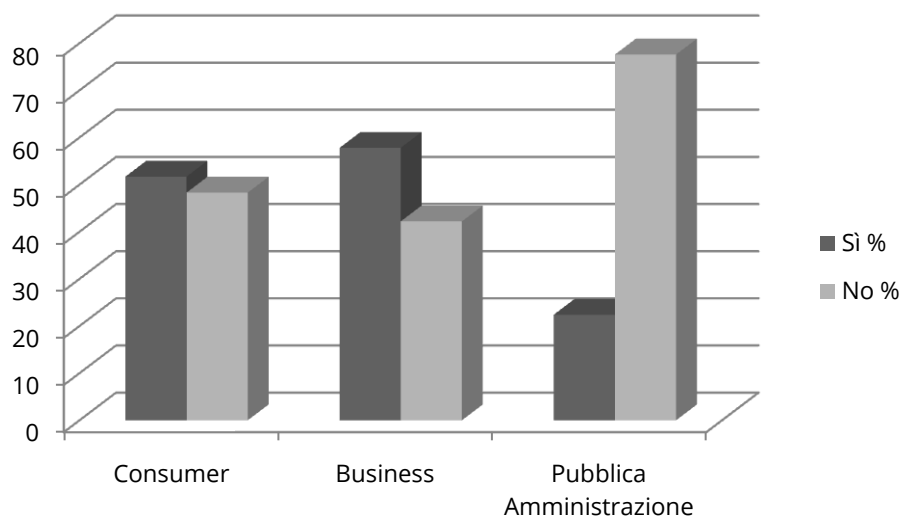
Pur trattandosi di aziende grandi (42,7%) o medio-grandi (30,0%), significativa è anche la percentuale delle realtà aziendali di piccola dimensione (27,3%).

Grafico 5: Aziende e Fatturato 2009 (%)

Il fatturato annuo supera, in più della metà delle imprese (55,6%), i 50 milioni di euro; significativa è pur tuttavia la percentuale delle realtà aziendali aventi fatturazione inferiore (19,4%, tra i 2 e i 10 ML; 13,0%, inferiore ai 2ML; 12,0%, compreso tra gli 11 e i 50 ML).

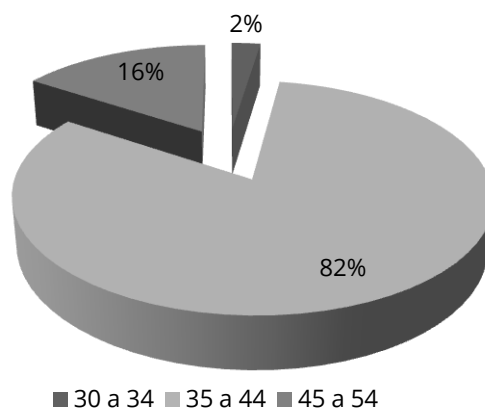
Il fatturato è tuttavia di per sé una variabile che rischia di fornire un'informazione incompleta sul profilo aziendale; esso è infatti fortemente determinato dalla dimensione aziendale e dal settore merceologico-produttivo di riferimento. Esiste infatti una proporzionalità diretta tra l'entità del fatturato ed il numero di dipendenti di un'azienda; esso tende poi a risultare superiore in realtà aventi, quali *core clients, customers*.

Grafico 6: Principali Clienti (%)



I principali clienti sono business (57,8%) e consumer (51,7%).

Grafico 7: Dipendenti per fasce d'età (%)



I dipendenti hanno per la maggior parte (81,9%) un'età compresa tra i 35 e i 44 anni; rilevante è la percentuale degli ultraquarantacinquenni (15,7%) mentre decisamente esigua quella dei giovani (30-34 anni, 2,4%).

Tab.4: Dipendenti per genere (%)

	min	max	media	std dv
Donne	2,0	98,0	44,2	24,9
Uomini	2,0	98,0	55,3	25,1

I dipendenti, come prevedibile, sono in prevalenza uomini (55,3%). Incrociando tale dato con la dimensione aziendale e la tipologia di mercato possiamo tuttavia rilevare una maggiore presenza femminile in aziende di piccole dimensioni (46,2%, 11-50 dipendenti) e del settore business.

Tab.5: Dipendenti per tipo di contratto (%)

	min	max	media	std dv
A tempo indeterminato	1,0	100,0	88,7	18,8
A tempo determinato	0,0	99,0	10,5	17,7
Atipici	0,0	33,0	3,1	6,2

La modalità contrattuale preferita è l'assunzione a tempo indeterminato (88,7%), seguita da quella a tempo determinato (10,5%) e da una percentuale decisamente esigua di contratti atipici (3,1%).

Incrociando tale dato con genere, età dei dipendenti e dimensioni aziendali, possiamo evidenziare una maggiore precarietà contrattuale per le donne, per i giovani e gli over 55; se entrambe le classi d'età presentano una minore distribuzione percentuale di contratti a tempo indeterminato, occorre tuttavia evidenziare tra le due una differenza significativa: mentre i contratti atipici risultano maggiormente diffusi tra gli under 30, per gli over 55 si tende a ricorrere maggiormente a contratti a tempo determinato.

È infine possibile rilevare una differenza determinata dalla dimensione aziendale: le piccole realtà prediligono contratti atipici mentre grandi e medie imprese tendono a preferire contratti a tempo determinato.

Tab.6: Contratti Part-Time (%)

	min	max	media	std dv
Contratti part-time	0,0	99,0	14,8	21,3
Contratti part-time donne	0,0	100,0	60,3	41,8

Se in generale vi è una percentuale abbastanza significativa di contratti part-time (14,8%), è interessante rilevare come, se si analizza esclusivamente il dato femminile, tale percentuale si quadruplica (60,3%). Dall'incrocio con età, dimensione aziendale e principali

clienti è possibile unicamente rilevare un lieve incremento di tale misura nella fascia d'età 35-55.

Tab.7: Dirigenti (%)

	min	max	media	std dv
Donne	0,0	99,0	21,9	25,2
Uomini	1,0	100,0	62,8	35,4

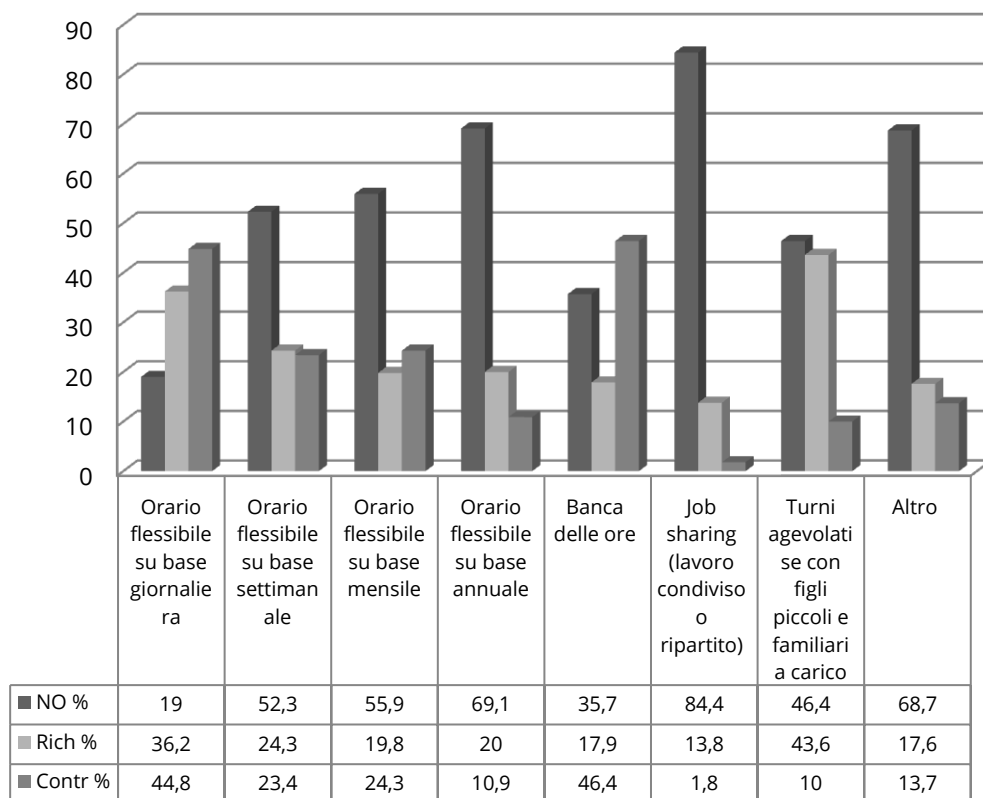
I dirigenti sono in netta maggioranza uomini (62,8%).

Le donne tendono a distribuirsi in maniera omogenea tra piccole e grandi realtà imprenditoriali - sia per quanto riguarda il numero di dipendenti, sia per quanto attiene il fatturato - prevalentemente con clienti consumer.

1.4.2. LEVE ORGANIZZATIVE

1.4.2.1. FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO DI LAVORO

Grafico 8: Forme di flessibilità lavorativa utilizzate dall'impresa (V1, %)



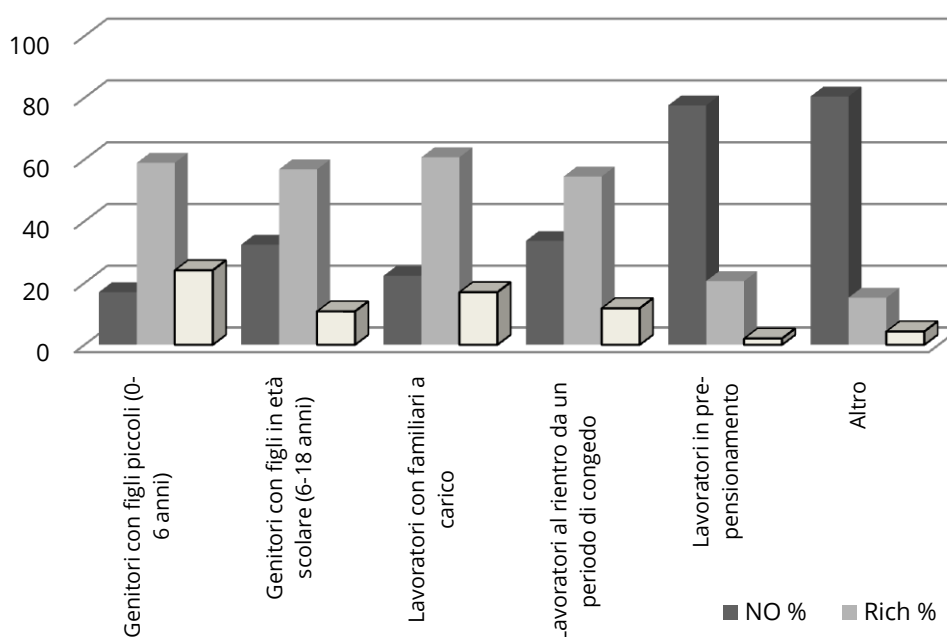
Analizzando le forme di flessibilità lavorativa utilizzate (V1) possiamo distinguere quanto l'azienda garantisce per contratto ai dipendenti e quanto invece concede su richiesta degli stessi.

Per contratto vengono concessi la banca delle ore (46,4%) e l'orario flessibile su base giornaliera (44,8%), altrimenti noto come flessibilità in entrata o in uscita: queste dunque si configurano come le misure base universalmente presenti. La concessione di altre forme flessibilità oraria, seppur significativa, risulta maggiormente difficoltosa e tale difficoltà è proporzionale al periodo temporale di riferimento – aumenta passando dalla base settimanale a quella annuale. È interessante tuttavia rilevare come le aziende, pur non prevedendo alcune misure a livello contrattuale, siano disponibili a venire incontro alle richieste dei dipendenti concedendo quanto essi richiedono, ad esempio turni agevolati per coloro che hanno figli piccoli o familiari a carico (43,6%) e job sharing (13,8%).

Incrociano tale dato con alcune variabili strutturali relative all'azienda (Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti) e ai dipendenti (età, genere, tipo di contratto, caratteristiche dei dirigenti) abbiamo potuto rilevare come l'orario flessibile su base giornaliera venga concesso a richiesta in misura maggiore nelle piccole realtà mentre venga garantito per contratto prevalentemente nelle grandi aziende; si tratta tuttavia di una misura fortemente connessa e determinata dalla tipologia contrattuale: essa decresce in funzione della precarietà contrattuale, in quanto è maggiormente utilizzata da quanti hanno un contratto a tempo indeterminato ed è invece richiesta in misura minore da lavoratori precari.

La banca delle ore appare invece una misura utilizzata trasversalmente – non influenzata dunque né dall'ambito regionale né dalla dimensione aziendale – e molto richiesta dagli uomini; come per il part-time, tuttavia, risente fortemente della tipologia contrattuale.

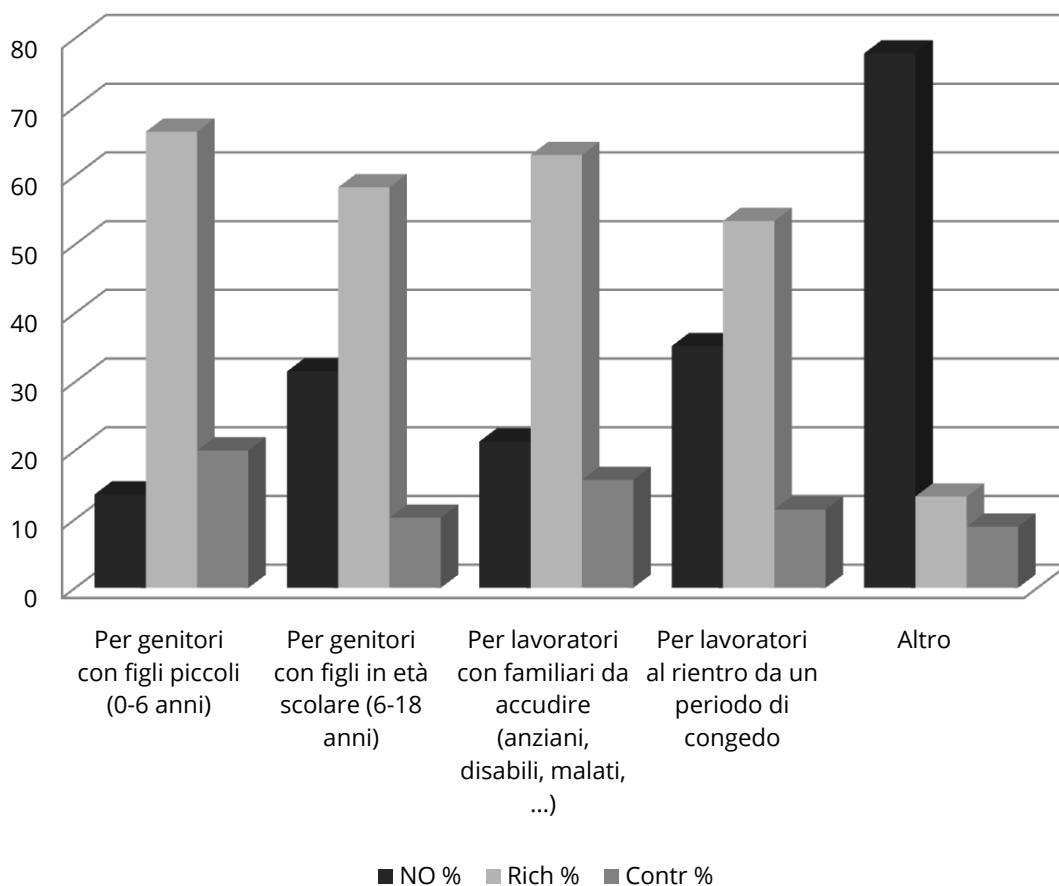
Grafico 9: Categorie di lavoratori per le quali è possibile l'adozione di orari di lavoro che tengano in considerazione le diverse fasi della vita (V2, %)



È generalmente possibile l'adozione di orari di lavoro che tengano in considerazione le diverse fasi della vita, in particolare per genitori con bimbi piccoli (0-6anni, da contratto, 24,1%; a richiesta, 58,9%) e lavoratori con familiari a carico (60,7%). A richiesta, anche genitori con figli in età scolare (6-18 anni, 56,8%) e lavoratori al rientro da un periodo di congedo (54,5%) possono beneficiare di orari di lavoro maggiormente rispondenti alle proprie esigenze.

Analogamente a quanto rilevato relativamente alla tipologia contrattuale, è possibile evidenziare una minore attenzione nei confronti di lavoratori in pre-pensionamento.

Grafico 10: L'utilizzo di tali misure è reversibile nel tempo sulla base delle esigenze del personale? (V3, %)

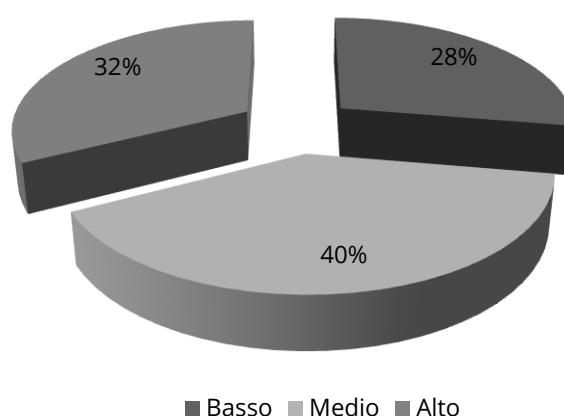


L'utilizzo di tali misure è per tutti reversibile nel tempo sulla base delle necessità ed esigenze. Contrattualmente, tuttavia, tale reversibilità è garantita principalmente a genitori con figli piccoli (20,0%) e a lavoratori con familiari da accudire (15,7%).

Abbiamo costruito una misura sintetica delle variabili finora illustrate (V1; V2; V3): un indice di flessibilità mediante il quale abbiamo considerato le forme di flessibilità lavorativa utilizzate (V1), i destinatari (V2) ed il grado di reversibilità delle stesse (V3).

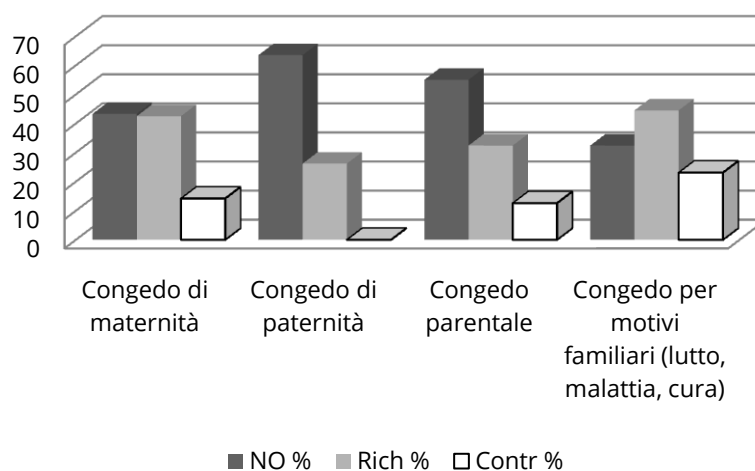
Grafico 11: Indice di flessibilità (%)

Tale indice, dai valori medio-alti (medio, 39,8%; alto, 32,5%), ci consente di evidenziare un buona capacità delle aziende, nel far fronte ai bisogni dei dipendenti – considerati nel loro ciclo di vita – mediante misure di flessibilità mirate ed efficaci.



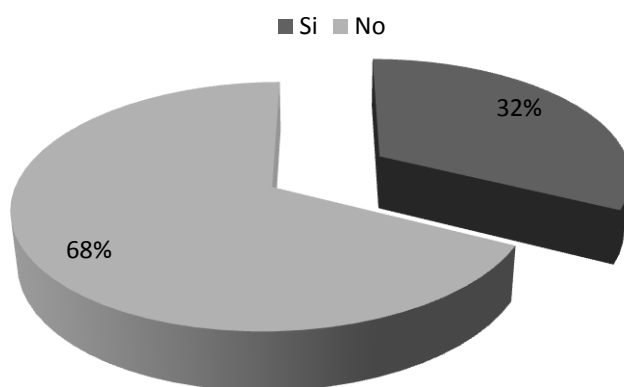
1.4.2.2. CONGEDI

Grafico 12: Per quali tipi di congedo l'azienda prevede un periodo prolungato, oltre gli obblighi di legge? (V4, %)



L'azienda prevede un periodo di congedo prolungato, oltre gli obblighi di legge, per i congedi di maternità (a richiesta, 42,5%) e per motivi familiari (lutto, malattia, cura; a richiesta, 44,5%; per contratto, 23,1%); più restia appare invece nei confronti dei congedi parentali e di paternità - quest'ultimo dato (relativo ai congedi di paternità) può tuttavia anche essere connesso alla mancanza di un'articolata disciplina in materia²⁹.

Grafico 13: La normativa sui congedi parentali viene comunicata in azienda e i neo-padri sono incentivati ad utilizzarla? (V5, %)

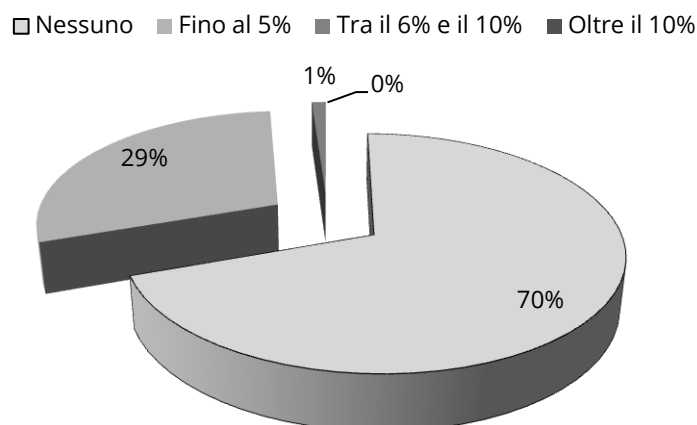


Coerentemente con quanto rilevato da altre indagini³⁰, la normativa sui congedi parentali non viene comunicata in azienda e i neo-padri non sono incentivati ad utilizzarla (67,6%).

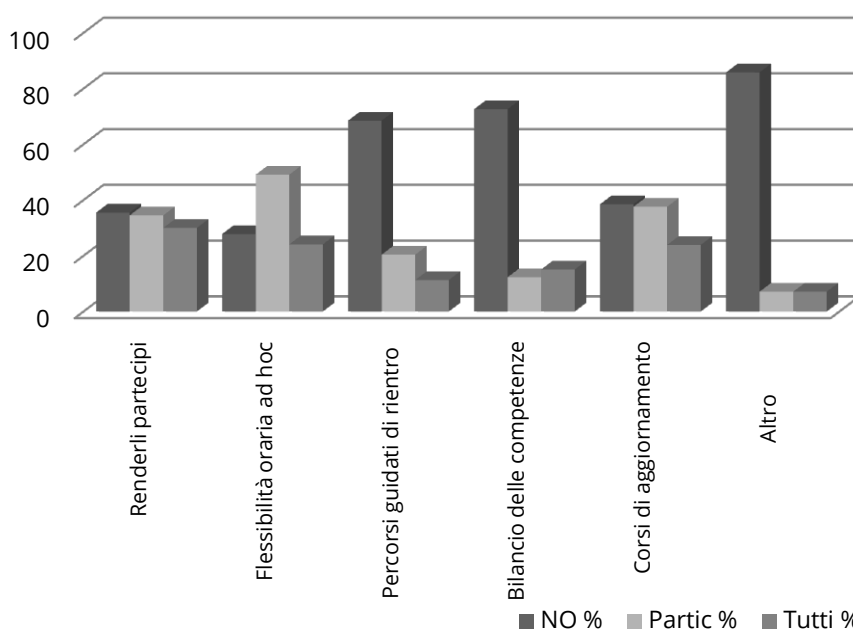
Maggiore attenzione a questo aspetto è presente nelle aziende lombarde, di grande dimensione e fatturato e con clienti business.

²⁹ Intendiamo qui riferirci al tempo delle rilevazione effettuata.

³⁰ Ejrnæs (2008); European Commission (2004); European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006); Fine-Davis, Fagnani, Giovannini, Hojgaard, Clarke (2007); Gavio, Lelleri (2005; 2007); Regione Lombardia/Pari Opportunità - Associazione per la famiglia (2002); Zanatta (2007).

Grafico 14: Percentuale di dipendenti uomini che fruisce del congedo parentale (V6)

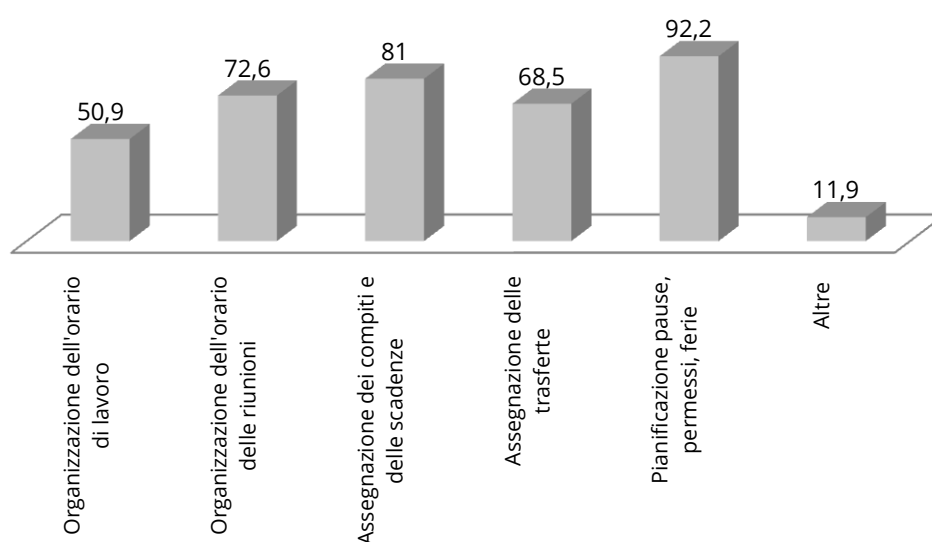
Il ricorso al congedo parentale è abbastanza esiguo ed in linea con il dato nazionale (1,6%, Gavio, Lelleri, 2007); nel 29,3% delle aziende la percentuale di utilizzo è inferiore al 5%, mentre nel solo 1,1% dei casi è compresa tra il 6 ed il 10%. Si tratta prevalentemente di aziende lombarde medio-grandi, quanto a dimensione aziendale e fatturato, con clienti business.

Grafico 15: Misure utilizzate dall'impresa per supportare il rientro dei dipendenti dai periodi di congedo (V7, %)

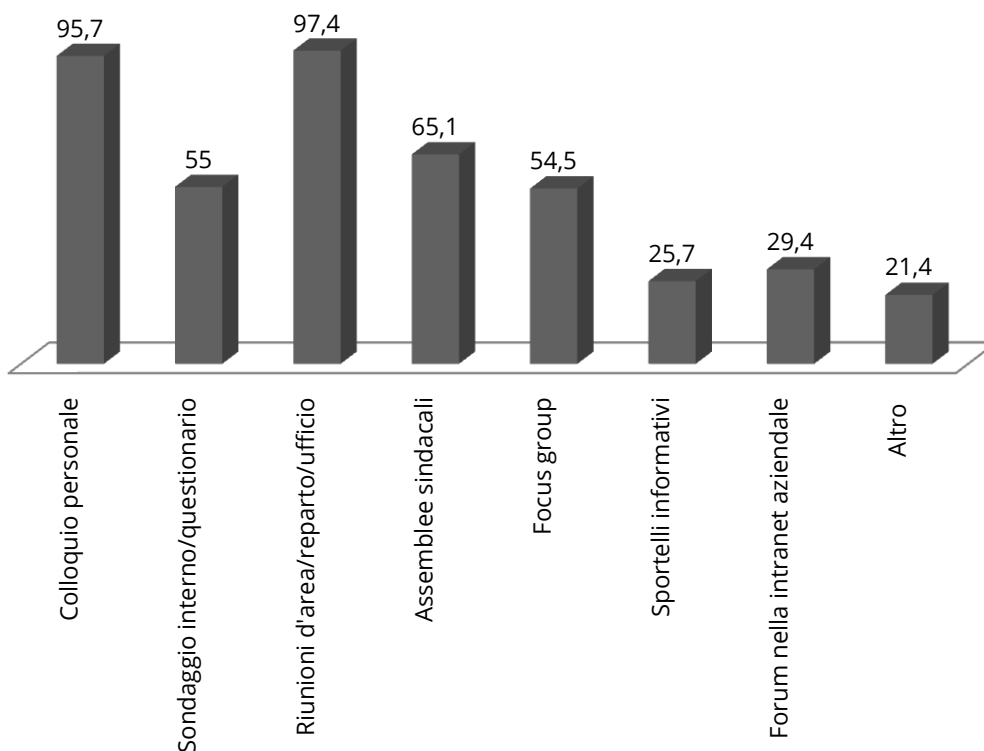
L'azienda supporta il rientro dei dipendenti dai congedi investendo innanzitutto su un'adeguata comunicazione durante il periodo di congedo stesso, comunicazione che avviene mediante canali differenti - mailing, intranet, telefonate - ed è finalizzata a rendere le persone partecipi, nonostante l'assenza dal lavoro, di eventi e fatti salienti della vita aziendale; al rientro viene poi garantita una flessibilità oraria *ad hoc* e vengono organizzati corsi di aggiornamento; in misura più limitata, vengono effettuati bilanci di competenze e predisposti percorsi guidati di rientro o *coaching*.

1.4.2.3. ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO

Grafico 16: In quale delle seguenti attività il personale è direttamente coinvolto? (V8, %)



Il personale è direttamente ed ampiamente coinvolto in tutti gli aspetti dell'organizzazione lavorativa, da quelli macro - pianificazione di pause, permessi e ferie (92,2%), assegnazione delle trasferte (68,5%) - a quelli micro o più quotidiani- l'assegnazione dei compiti e delle scadenze (81%), l'organizzazione dell'orario delle riunioni (72,6%) e l'organizzazione dell'orario di lavoro (50,9%). Da ciò si evince dunque la presenza di un'articolazione organizzativa e comunicativa diretta, chiara, orientata all'autonomia, alla responsabilizzazione ed al risultato.

Grafico 17: Strumenti utilizzati per coinvolgere il personale (V9, %)

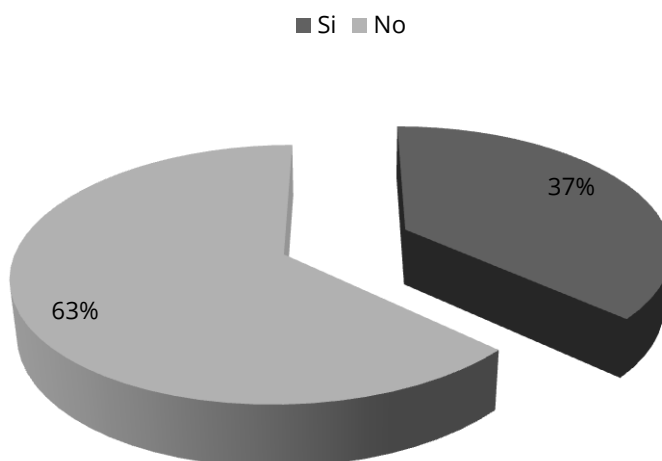
La comunicazione avviene prevalentemente *face to face* secondo differenti livelli di strutturazione: colloquio personale (95,7%), riunioni d'area/reparto/ufficio (97,4%), ed assemblee sindacali (65,1%); si ricorre anche a strumenti di ricerca quantitativi (Sondaggio interno/questionario, 55,0%) e qualitativi (Focus group, 54,5%), probabilmente in fase analitica preliminare e valutativa; minimale risulta, al contrario, il ricorso alla comunicazione virtuale (Forum nella intranet aziendale, 29,4%) e formalizzata (Sportelli informativi, 25,7%).

Incrocando tale dato con le dimensioni aziendali³¹, possiamo posizionare le diverse misure su un continuum: sono maggiormente utilizzate nelle piccole realtà aziendali (1-50 dipendenti) colloqui personali (27,35%), riunioni d'area/reparto/ufficio (24,9%), focus group (13,6%), sondaggi interni/questionari (10,0%), intranet aziendale (9,4%), assemblee sindacali (5,6%) e sportelli informativi (3,6%). È possibile dunque evidenziare una relazione diretta tra la dimensione aziendale ed il grado di formalizzazione/strutturazione della misura/strumento di coinvolgimento.

³¹ Non risultano invece significativi gli incroci con l'ambito territoriale (Regione), quotazione, fatturato, principali clienti nonché con età, genere, tipologia contrattuale dei dipendenti.

1.4.2.4. LUOGO DI LAVORO

Grafico18: Ci sono dipendenti che per particolari necessità usufruiscono del telelavoro? (V10, %)



Per particolari necessità viene concesso il telelavoro, una “forma di lavoro effettuata in un luogo distante dall’ufficio centrale o dal centro di produzione ed implica l’utilizzo di una nuova tecnologia che permette la separazione e facilita la comunicazione”³²; nello specifico si tratta di una misura utilizzata nel 36,8% delle aziende considerate, percentuale decisamente superiore al dato nazionale³³.

L’incrocio con altre variabili strutturali mette in luce, coerentemente ad altre ricerche (Coletto, 2008), una maggior diffusione del telelavoro in Lombardia (66,3%), seguita a distanza da Piemonte (14,6%) e Friuli Venezia Giulia (12,2%); pur essendo una misura prevalentemente diffusa tra grandi realtà aziendali –quanto a dimensioni (53,7%) e fatturato– è pur tuttavia interessante segnalare un significativo utilizzo della stessa anche nelle imprese piccole (11-50 dipendenti, 14,6%) e medie (51-500 dipendenti, 29,3%). Contrariamente ad altri dati di ricerca³⁴, è possibile rilevare una maggiore diffusione del telelavoro tra realtà aventi clienti consumer, mentre, per quanto attiene le caratteristiche dei dipendenti, è possibile ravvisare un maggior utilizzo da parte degli uomini, anche in posizioni dirigenziali³⁵, e, come già rilevato per altre misure di flessibilità, anche una forte incidenza della tipologia contrattuale.

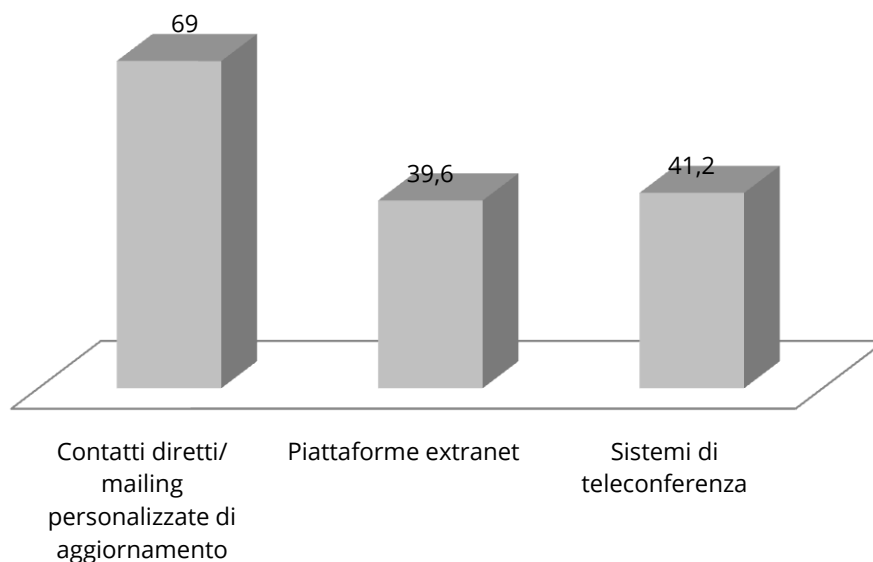
³² Definizione dell’Ufficio Internazionale del Lavoro (ILO), 1990.

³³ In Italia infatti non esistono dati nazionali circa l’utilizzo di tale misura nel settore privato. Gli unici dati riguardano le survey nazionali condotte dall’Istat sull’uso di *information and communication technologies* (ICT) in aziende con più di 10 dipendenti.

³⁴ Statistiche condotte dalla Ragioneria generale dello Stato hanno infatti mostrato, nel 2005, una maggiore diffusione di tale misura tra le impiegate nella pubblica amministrazione a livello locale, dato, quest’ultimo, connesso ad una differente regolazione di tale misura nel settore pubblico e privato.

³⁵ L’incrocio con l’età non risulta invece significativo.

Grafico 19: Se sì, quali forme di comunicazione costante con l'azienda vengono implementate? (V11, %)



I lavoratori che utilizzano tale particolare misura conciliativa mantengono la comunicazione con la realtà aziendale mediante contatti diretti/ mailing personalizzate di aggiornamento (69%), sistemi di teleconferenza (41,2%) e piattaforme extranet (39,6%). Incrociando tale dato con variabili strutturali relative all'azienda³⁶ e ai dipendenti³⁷ emerge unicamente una significativa relazione tra teleconferenza e dimensione aziendale: tendono infatti ad utilizzare prevalentemente tale modalità comunicativa imprese di medio-grandi dimensioni (medie, 28,5%; grandi, 57,2%).

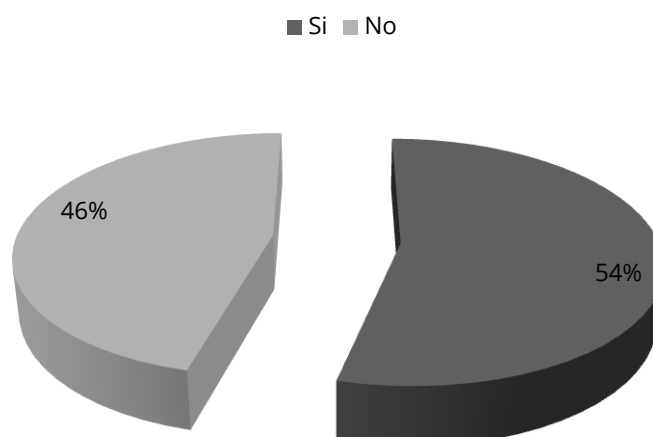
³⁶ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

³⁷ Età, genere, tipo di contratto.

1.4.3. LEVE CULTURALI

1.4.3.1. POLITICA DI INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE

Grafico 20: La conciliazione famiglia-lavoro è un principio formalizzato a livello di valori aziendali? (V12, %)

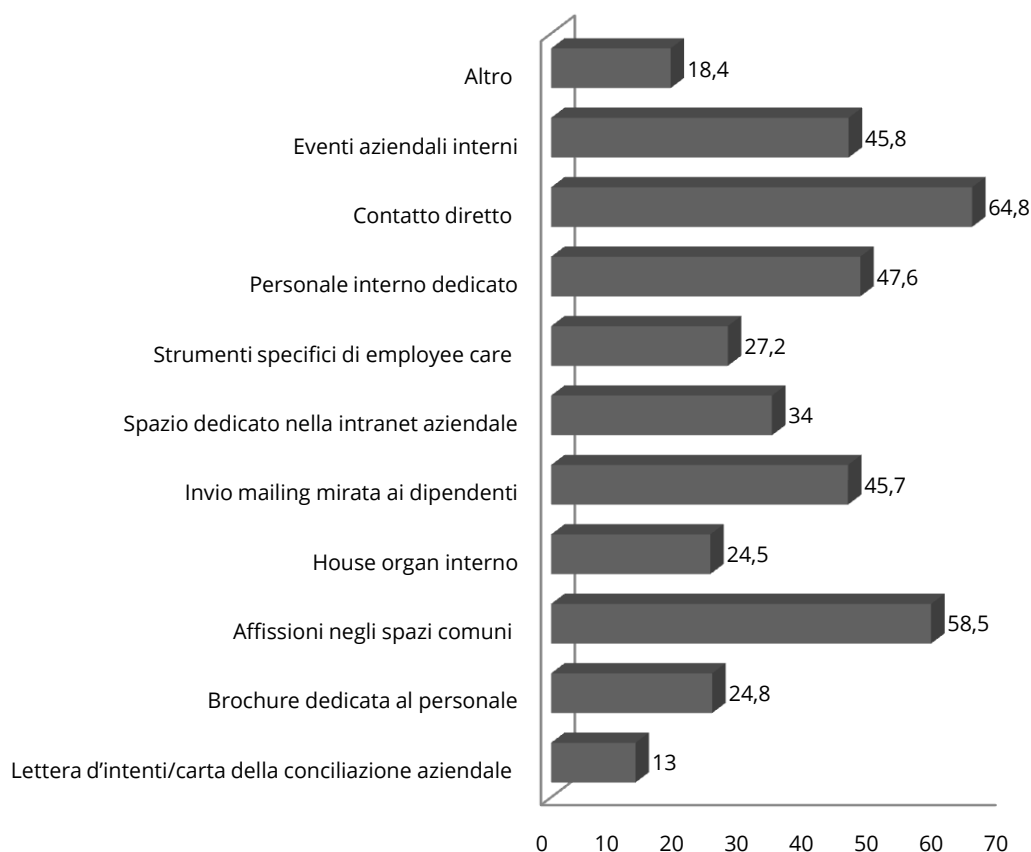


La conciliazione famiglia-lavoro è un principio formalizzato a livello di valori aziendali (54%).

Determinante sembra essere l'appartenenza geografico-territoriale delle realtà imprenditoriali: il 65,6% delle imprese lombarde sono particolarmente sensibili ed attente mentre solo il 14,8% di quelle friulane, il 13,1% delle aziende piemontesi e solo il 6,6% di quelle marchigiane. Significativa è pure l'incidenza del fatturato³⁸ mentre non lineare appare il rapporto con la dimensione aziendale.

³⁸ Appare un principio formalizzato nel 61,7% delle aziende con un fatturato > 50ML; nel 11,7% di quelle aventi 11-50 ML di fatturato; nel 15,0% e nel 11,7% rispettivamente delle imprese con 2-10 ML e < 2 ML di fatturato.

Grafico 21: Con quali modalità e strumenti sono diffuse, all'INTERNO dell'impresa, le iniziative/programmi di conciliazione famiglia-lavoro attivati dall'azienda? (V13)



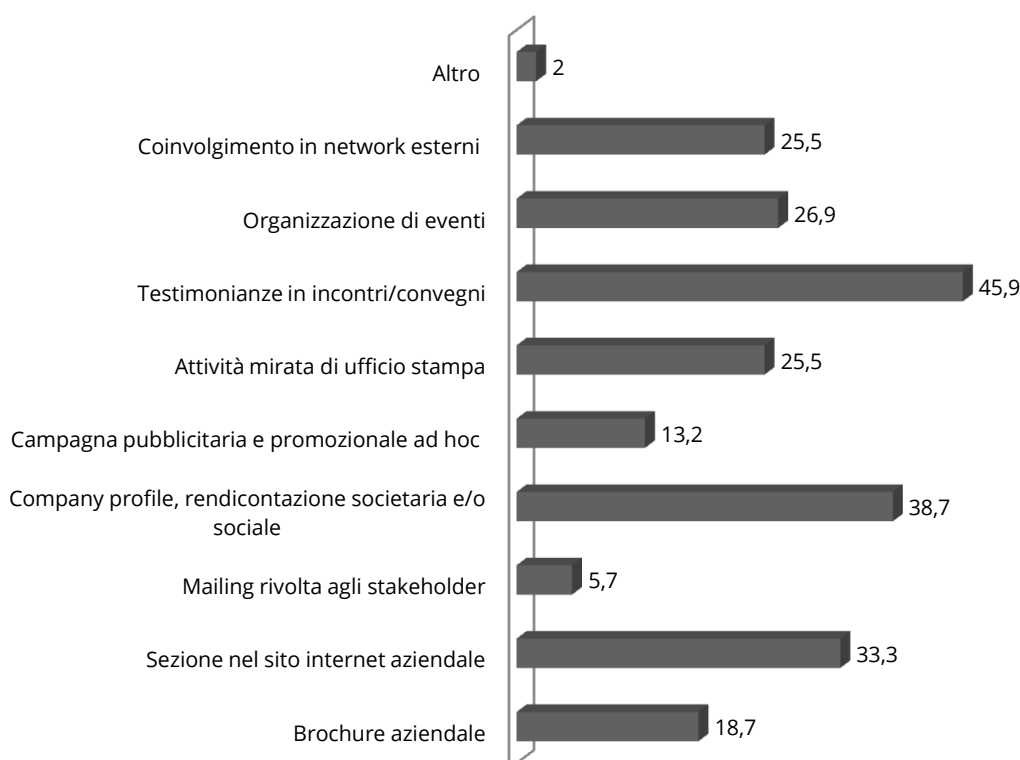
Coerentemente con quanto finora rilevato, le iniziative/programmi di conciliazione famiglia-lavoro attivati dall'azienda vengono comunicate agli *stakeholders* interni mediante contatti diretti (riunioni, colloqui, inviti)(64,8%), affissioni di avvisi negli spazi comuni (58,5%) e personale interno dedicato (47,6%). In misura minore si ricorre anche all'invio di mailing mirate ai dipendenti (45,7%) e si sfruttano Eventi aziendali interni (45,8%).

Le modalità comunicative adottate sono strettamente connesse alla dimensione aziendale; possiamo quindi posizionarle su un continuum da un minimo ad un massimo grado di strutturazione: strumenti specifici di *employ care* non sono per nulla utilizzati nelle piccole realtà aziendali, e tendono invece ad essere impiegati nelle grandi imprese (85,7%). Nelle PMI scarso è pure il ricorso a *brochure* dedicata al personale (3,8%, contro il 30,8% ed il 65,4% rispettivamente nelle imprese di medie e grandi dimensioni); *house organ* interno (4,0%)³⁹; spazio dedicato nella intranet aziendale (5,7%); lettera d'intenti/carta della conciliazione aziendale (7,7%; rispettivamente 30,8% e 61,6% nelle realtà aziendali medio-grandi). Significativo è invece l'impiego, anche in piccole aziende, di personale interno dedicato (10,2%); l'invio di mailing mirate ai dipendenti (12,5%); l'utilizzo di affissioni negli spazi comuni

³⁹ 20,0% nelle imprese di medie dimensioni e 76,0% nelle grandi realtà.

(14,5%) e l'organizzazione di eventi aziendali interni (18,4 %); decisamente rilevante è infine il ricorso a colloqui diretti con il personale (34,3%), una modalità comunicativa trasversale alle differenti realtà aziendali e particolarmente apprezzata dalle PMI.

Grafico 22: Con quali modalità e strumenti viene comunicato, all'ESTERNO dell'impresa, l'impegno dell'azienda nei confronti dei dipendenti e della conciliazione famiglia-lavoro? (V14, %)



Minore investimento riceve la comunicazione nei confronti degli *stakeholders* esterni.

L'impegno dell'azienda nei confronti dei dipendenti e della conciliazione famiglia-lavoro viene infatti comunicato mediante testimonianze in incontri/convegni (45,9%), la presentazione sul sito internet aziendale (33,3%) e nella rendicontazione societaria e/o sociale (38,7%). Più debole appare l'attività mirata di ufficio stampa (25,5%) e di organizzazione di eventi (26,9%), nonché il coinvolgimento in network esterni (25,5%).

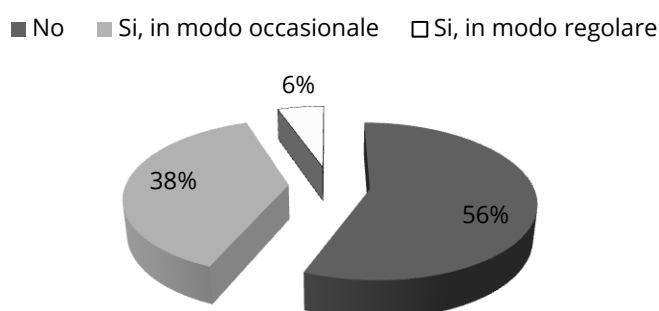
Incrociando tale dato con variabili strutturali relative all'azienda⁴⁰ possiamo rilevare un'influenza determinante della appartenenza geografico-territoriale, della dimensione aziendale e della tipologia di clienti: investono maggiormente nella comunicazione rivolta a *stakeholders* esterni le imprese lombarde (93,8%), di grandi dimensioni (251-500 dipendenti, 12,5%; 501-1000, 18,8%; >1000, 68,8%) ed aventi clienti consumer (75,0%). Il peso del fatturato, benché determinante non è invece chiaro, in quanto realtà con un fatturato compreso tra 2-

⁴⁰ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

10 ML, tendono ad investire maggiormente di aziende con fatturato superiore (11-50ML, 0,0%).

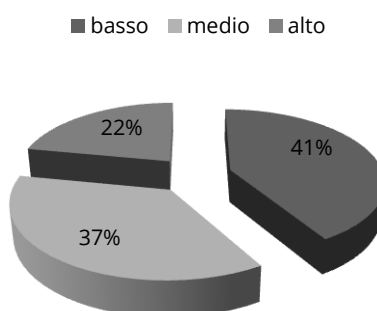
1.4.3.2. SVILUPPO DELLA CULTURA DIRIGENZIALE

Grafico 23: Sono previste attività di formazione dedicate a dirigenti e manager sulle tematiche della conciliazione? (V15, %)



Non vengono generalmente previste, se non in modo occasionale (38,4%), e dunque su specifici temi od esigenze, attività di formazione dedicate a dirigenti e manager sulle tematiche della conciliazione. Incrociando tale dato con variabili strutturali aziendali⁴¹ è possibile evidenziare un maggior investimento formativo in Lombardia (66,7%), Marche (16,7%) e Piemonte (16,7%) ed un'incidenza significativa delle dimensione aziendale e del fatturato.

Grafico 24: Indice di comunicazione (%)



È interessante rilevare come, nonostante sia possibile riscontrare in tutte le realtà aziendali considerate una attenzione alla dimensione comunicativa – confermata peraltro dal

⁴¹ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

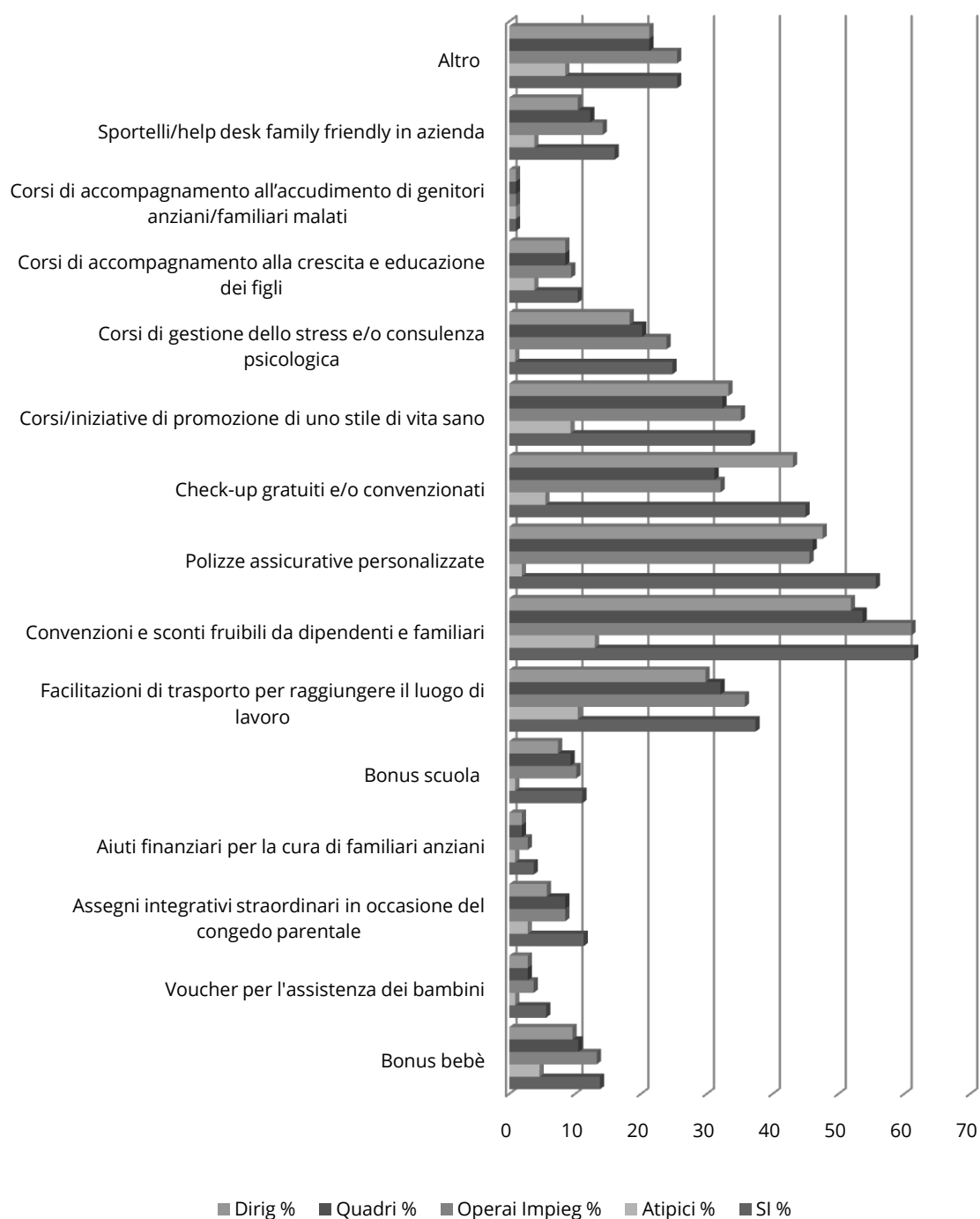
ricorso a strumenti diversificati - l'investimento nella comunicazione risulta scarso: l'indice di comunicazione costruito si attesta infatti su valori medio-bassi (basso, 41,5%; medio 36,5%).

Tale misura sintetica considera: l'investimento in attività formative ad hoc per dirigenti e manager (V15), la formalizzazione della conciliazione famiglia-lavoro quale principio chiave tra i valori aziendali (V12), le modalità e gli strumenti di comunicazione utilizzati per il coinvolgimento del personale (V9) - anche di chi utilizza il telelavoro (V11) - ed adottati, nei confronti degli *stakeholders* interni ed esterni, relativamente alle iniziative/programmi di conciliazione famiglia-lavoro attivati dall'azienda (V13; V14).

1.4.4. LEVE FINANZIARIE E SERVIZI

1.4.4.1. COMPONENTI DELLA RETRIBUZIONE E BENEFIT

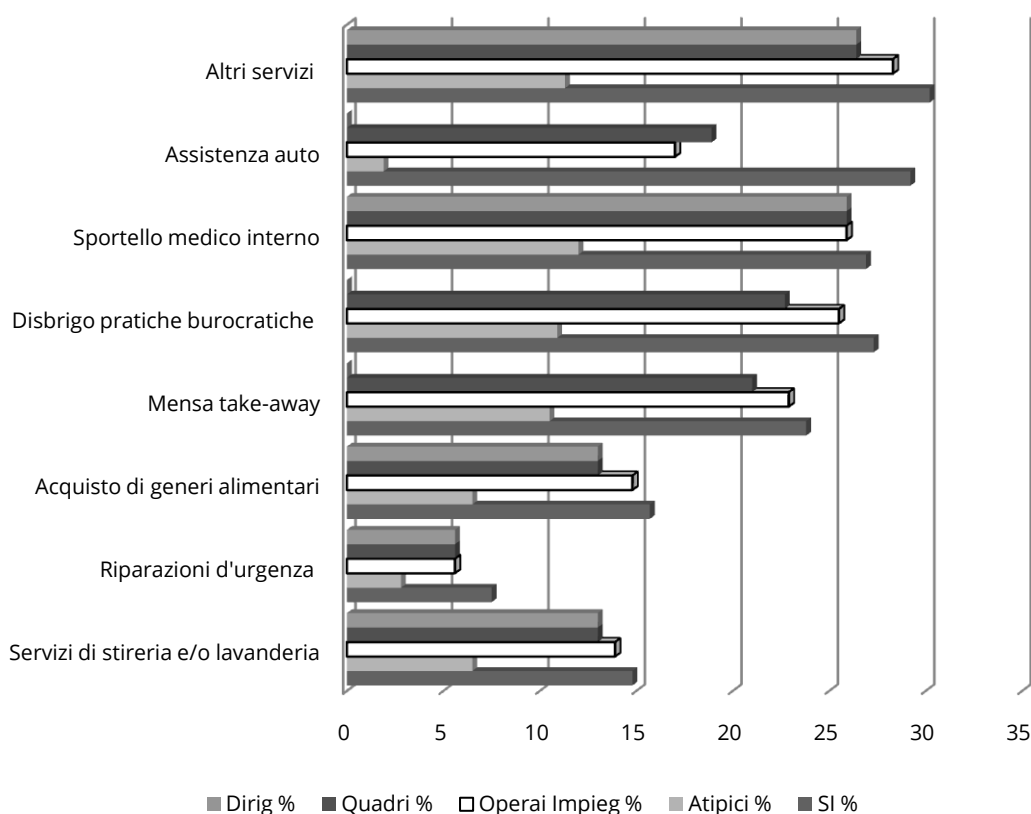
Grafico 25:. A quali tipologie di dipendenti sono concessi i seguenti sostegni specifici/benefit? (V16, %)



Le misure concesse sono in prevalenza: convenzioni e sconti fruibili da dipendenti e familiari (61,5%), polizze assicurative personalizzate (55,7%), check-up gratuiti e/o convenzionati (45,0%), facilitazioni di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro (37,4%), corsi/iniziativa di promozione di uno stile di vita sano (36,7%), corsi di gestione dello stress e/o consulenza psicologica (24,8%). In misura minore vengono anche previsti: sportelli/help desk family friendly in azienda (16,0%), bonus bebè (13,8%), assegni integrativi straordinari in occasione del congedo parentale (11,3%), bonus scuola (11,1%), corsi di accompagnamento alla crescita e educazione dei figli (10,4%). Si tratta dunque di misure di tipo economico e connesse alla salute e al benessere psico-fisico dei dipendenti; esse sono concesse a tutti⁴², ad eccezione dei lavoratori atipici.

1.4.4.2. SERVIZI

Grafico 26: A quali tipologie di dipendenti sono concessi i seguenti servizi di time saving per agevolare la conciliazione famiglia-lavoro? (V17, %)

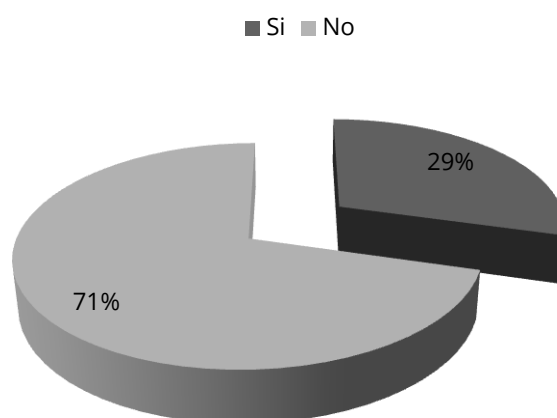


⁴² È opportuno tuttavia rilevare come alcune misure di sostegno economico (ad es. bonus bebè, bonus scuola, assegni integrativi straordinari in occasione del congedo parentale) vengano concesse in misura minore ai dirigenti, dato probabilmente imputabile alle differenze di remunerazione che tale categoria presenta rispetto alle altre posizioni.

Generalmente vengono concessi i seguenti servizi di *time saving*: assistenza auto (29,2%), disbrigo pratiche burocratiche (27,3%), sportello medico interno (26,9%), mensa take-away (23,8%); in misura minore, vengono anche offerti servizi di acquisto di generi alimentari (15,7%), stireria e/o lavanderia (14,8%). Se tali misure sono generalmente usufruibili da tutti, ad eccezione dei lavoratori atipici, è interessante tuttavia evidenziare alcune peculiarità: lo sportello medico interno viene infatti ugualmente concesso alle diverse tipologie occupazionali (operai, impiegati, quadri e dirigenti); la mensa take-away ed il disbrigo pratiche burocratiche vengono utilizzati prevalentemente da operai, impiegati e quadri mentre l'assistenza auto da dirigenti, che probabilmente beneficiano della vettura aziendale.

Incrociando le variabili V16 e V17 con dati strutturali relativi all'azienda⁴³ e ai dipendenti⁴⁴ non emerge tuttavia alcuna relazione significativa.

Grafico 27: L'azienda offre aiuto ai futuri genitori nella ricerca di servizi all'infanzia? (V18, %)

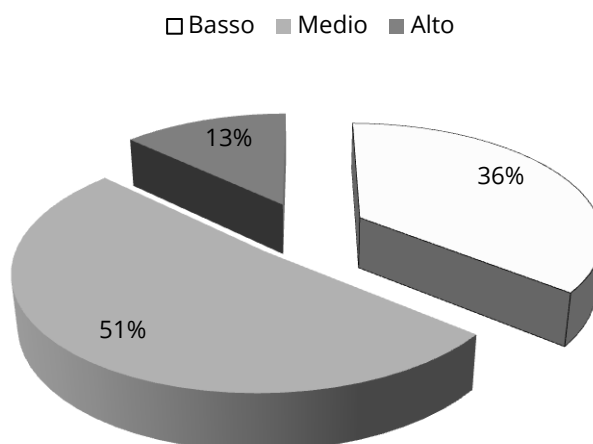


Nel 29,4% dei casi l'azienda offre aiuto ai futuri genitori nella ricerca di servizi all'infanzia. Ciò avviene prevalentemente in Lombardia (71,9%) e Piemonte (15,6%). Se certamente si tratta di un servizio garantito in misura maggiore da grandi realtà aziendali – per quanto attiene a numero di dipendenti (>1000, 56,3%) e fatturato (> 50ML, 66,7%) – occorre tuttavia evidenziare un significativo contributo offerto anche da PMI (11-50 dipendenti, 18,8%; < 2 ML, 12,9%).

⁴³ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

⁴⁴ Età, genere, tipo di contratto.

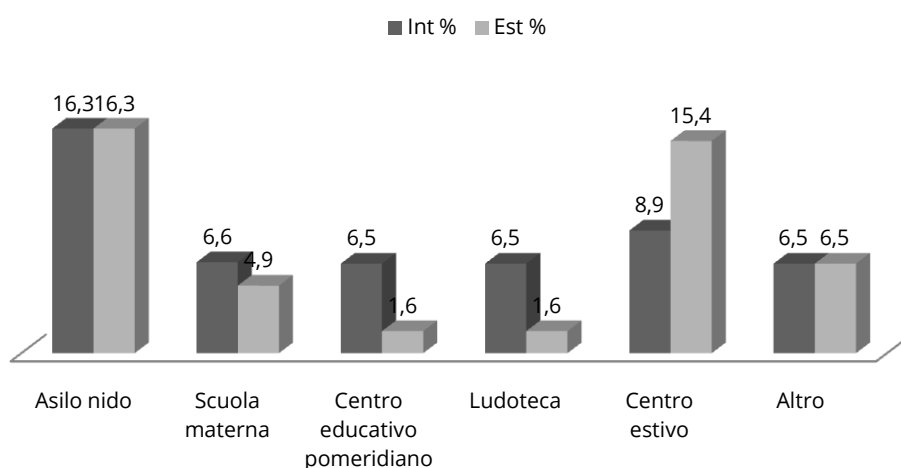
Grafico 28: Indice di attenzione al dipendente (%)



Tale dato trova conferma nell'elaborazione di un indice di attenzione al dipendente, che si attesta su valori medi (51,9%).

Tale misura sintetica ha inteso infatti rilevare il grado di attenzione ai dipendenti da parte delle realtà aziendali analizzate, esplicitato mediante: la concessione e l'utilizzo di forme di flessibilità lavorativa (V1), del telelavoro (V10), di servizi di *time-saving* (V17) e di sostegni/benefit di tipo economico (V16); l'adozione di orari di lavoro consoni alle esigenze emergenti nelle diverse fasi della vita (V2)⁴⁵; l'aiuto nella ricerca di servizi all'infanzia (V18); la previsione di particolari forme di congedi, in estensione alle direttive della normativa vigente (V4), nonché la progettazione di misure a supporto ed accompagnamento al rientro dai congedi (V7).

Grafico 29: L'azienda promuove o realizza i seguenti servizi di cura all'infanzia? (V19, %)

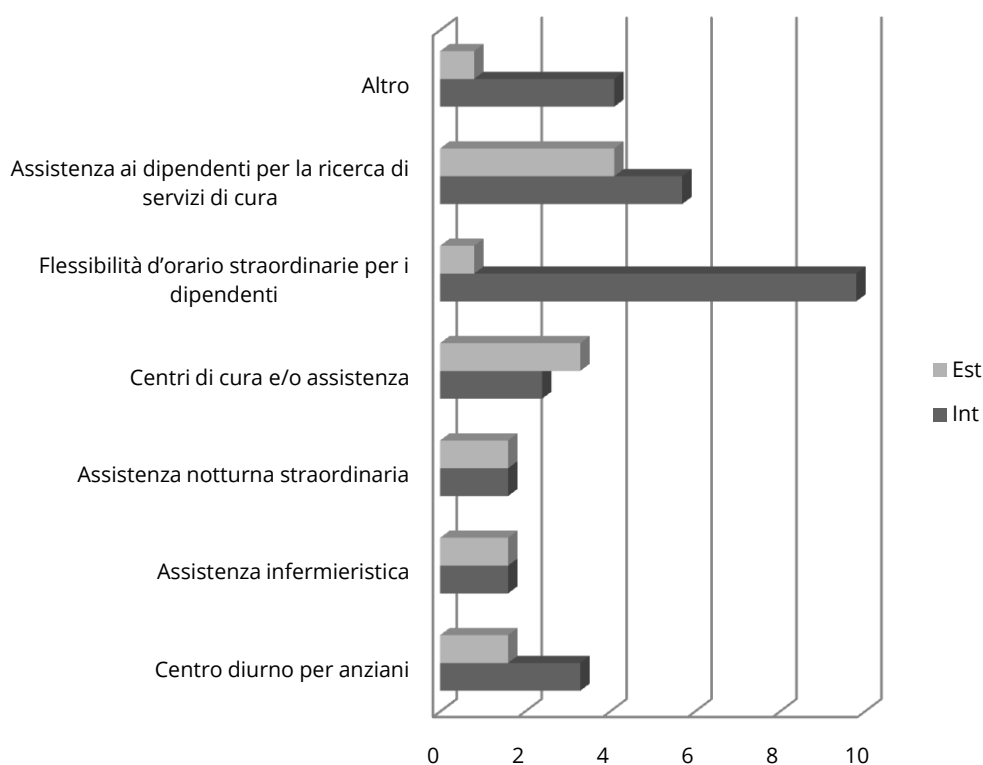


⁴⁵ Fondamentale è poi stato giudicato il fatto che l'utilizzo di misure di conciliazione (in particolare quelle di flessibilità) possa essere reversibile nel tempo sulla base delle esigenze del personale (V3).

Alcune aziende promuovono o realizzano alcuni servizi di cura all'infanzia, in particolare asili nido (32,6%) e centri estivi (24,3%). Nel primo caso si tratta di un servizio realizzato internamente alla sede aziendale (16,3%) o esternamente ad essa (16,3%), cui i dipendenti accedono con convenzioni ed accordi ad hoc; i centri estivi, come intuibile, vengono invece effettuati esternamente alla realtà aziendale stessa (15,4%). Decisamente esigui sono i casi di aziende che realizzano scuole materne, centri educativi pomeridiani e ludoteche; ove presenti, tali servizi tendono ad essere progettati nella sede aziendale.

L'incrocio di tale dato con variabili strutturali relativi all'azienda⁴⁶ mette in luce una differente diffusione territoriale dei servizi di cura: se infatti scuole materne, centri educativi pomeridiani e ludoteche sono prevalentemente presenti in Lombardia (scuole materne, 82,9%; centri educativi pomeridiani, 87,2%; ludoteche, 85,0%); asili nidi e centri estivi vengono attivati anche in Friuli Venezia Giulia (11,5%, asili nido) e Piemonte (12,2% centri estivi). È possibile invece rilevare una maggiore tendenza, a stipulare convenzioni con servizi esterni da parte di grandi imprese - per dimensione aziendale e fatturato.

Grafico 30: L'azienda promuove o realizza i seguenti servizi di supporto ai dipendenti con genitori anziani? (V20, %)



Per supportare i dipendenti con genitori anziani vengono garantite una flessibilità d'orario straordinaria (10,6%) ed un servizio di assistenza nella ricerca di servizi di cura (9,8%),

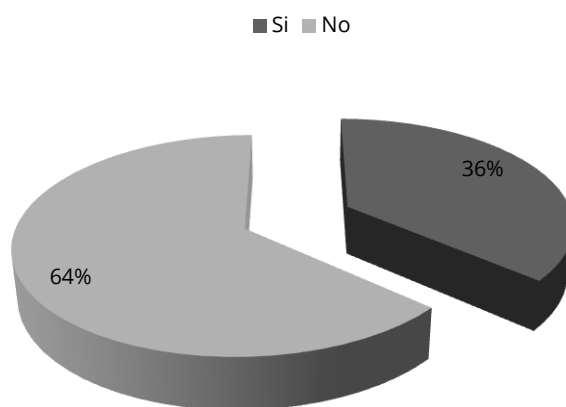
⁴⁶ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

presente in azienda (5,7%) o sul territorio (4,1%). La flessibilità straordinaria viene garantita da realtà aziendali di grandi dimensioni - per quanto attiene al numero di dipendenti (>1000, 100,0%) ed al fatturato (> 50ML, 100,0%) - presenti principalmente in Lombardia (85,0%). L'assistenza ai dipendenti per la ricerca di servizi di cura, anch'essa principalmente diffusa in Lombardia, appare invece una misura maggiormente disponibile, pur con percentuali esigue, in tutte le regioni considerate (7,0%, Friuli Venezia Giulia; 4,7%, Marche; 4,7%, Piemonte). L'incrocio con variabili strutturali aziendali non mette in luce relazioni particolarmente significative; si può pur tuttavia rilevare, una interessante diffusione di tale misura anche in PMI (<10 dipendenti, 14,3%; 11-50 dipendenti, 20,0%; < 2 ML, 20,0%).

1.4.5. PROGRAMMAZIONE E ATTUAZIONE DELLE POLITICHE DI CONCILIAZIONE, GRADO DI COINVOLGIMENTO DEI DIPENDENTI E VALUTAZIONE DEI RISULTATI (EX ANTE, IN ITINERE, EX POST)

1.4.5.1. PROGETTUALITÀ/PROGRAMMAZIONE

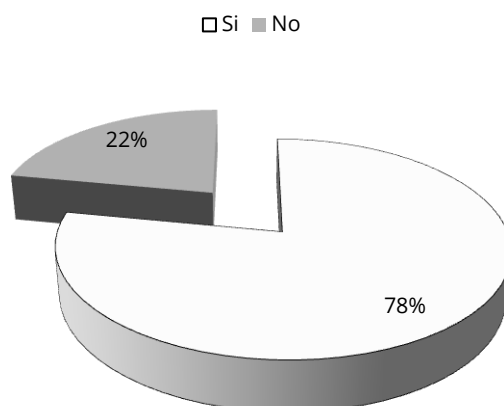
Grafico 31: Le misure/iniziativa finora presentate rientrano, in tutto o in parte, in un programma di conciliazione formalizzato e promosso in modo esplicito? (V21, %)



Le misure/iniziativa finora presentate non rientrano tuttavia, in tutto o in parte, in un programma di conciliazione formalizzato e promosso in modo esplicito; solo in alcuni casi (36,4%) le aziende sistematizzano gli interventi a supporto della conciliazione in un programma articolato e chiaramente comunicato agli *stakeholders* interni ed esterni⁴⁷; nella più parte dei casi si tratta di misure ben definite ma proposte singolarmente.

⁴⁷ Si tratta prevalentemente di realtà imprenditoriali lombarde (82%) di grandi dimensioni (>500 dipendenti, 65,8%) e fatturato (> 50ML, 70,3%).

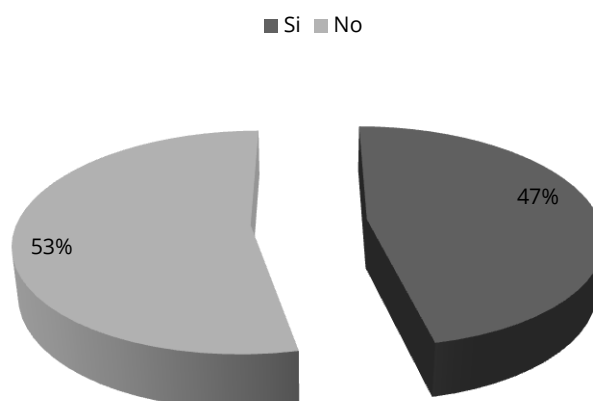
Grafico 32: Il programma è sviluppato autonomamente e internamente all'azienda attraverso suo personale interno, oppure con il supporto di consulenti esterni? (V23, %)



Ove presente, il programma viene sviluppato autonomamente e internamente all'azienda attraverso suo personale interno (78,0%).

L'incrocio di tale dato con variabili strutturali relative all'azienda⁴⁸ non mette in luce alcuna relazione significativa ad eccezione di una differente diffusione territoriale che vede una prevalenza di realtà lombarde (78,3%).

Grafico 33: Per la realizzazione/sviluppo del programma sono state create partnership con altre imprese, organizzazioni non profit o pubbliche amministrazioni? (V24, %)



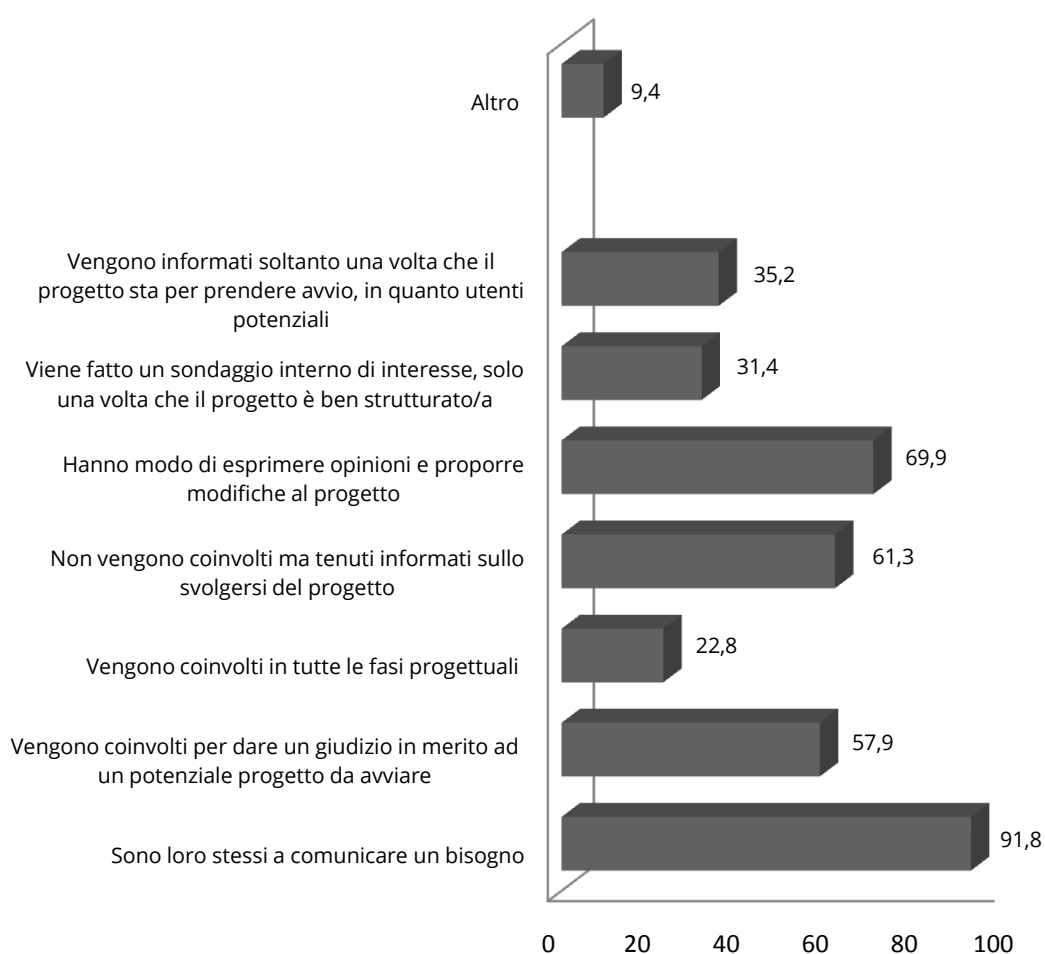
Pur presente, appare ancora debole l'aspetto della partnership: per la realizzazione/sviluppo di programmi/misure e interventi di conciliazione si fatica a stabilire un partenariato con altre imprese, organizzazioni non profit o pubbliche amministrazioni (46,6%).

⁴⁸ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

Ove ciò avviene possiamo rilevare una relazione significativa della variabile territoriale: vi è una maggiore attenzione alla creazione di partnership da parte di aziende lombarde (85,2%) e friulane (7,4%); dimensione aziendale e fatturato, pur rilevanti, mostrano una distribuzione percentuale polarizzata non solo su aziende di grandi dimensioni (>1000 dipendenti, 63,0%; > 50ML, 69,2%) ma anche su realtà più piccole (51-550 dipendenti, 22,2%; 2-10 ML, 19,2%).

1.4.5.2. DIALOGO/COINVOLGIMENTO

Grafico 34: A che livello e in quali fasi vengono coinvolti i dipendenti? (V25, %)

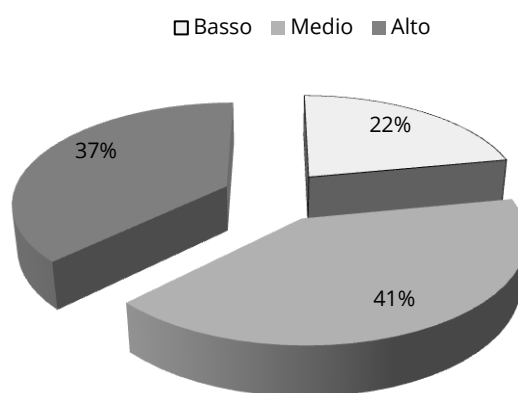


I dipendenti vengono coinvolti fin da subito rispetto alla progettazione e realizzazione di particolari misure, interventi di conciliazione: sono infatti loro stessi a comunicare un bisogno (91,8%) – particolarmente in realtà aziendali caratterizzate da una modalità comunicativa chiara e diretta tra management e collaboratori – e vengono coinvolti nella fase dell’analisi preliminare e della progettazione ad hoc per dare un giudizio/opinione in merito ad un potenziale progetto/iniziativa/misura da avviare (57,9%); essi hanno poi modo di intervenire nella fase implementativa vera e propria e di valutazione in itinere, esprimendo giudizi e proponendo modifiche al progetto/iniziativa/misura (69,9%).

In parecchi casi, tuttavia, il coinvolgimento dei lavoratori non attiene le diverse fasi progettuali ma è esclusivamente in termini comunicativi e di informazione circa lo svolgersi del progetto/iniziativa/misura (61,3%).

È interessante rilevare come, dall'incrocio di tale variabile con dati strutturali aziendali⁴⁹ non emergano relazioni significative; possiamo quindi ipotizzare che la modalità ed il grado di coinvolgimento dei dipendenti non siano determinati da variabili di struttura quanto piuttosto dalla cultura aziendale e del management.

Grafico 35: Indice di coinvolgimento dei dipendenti (%)

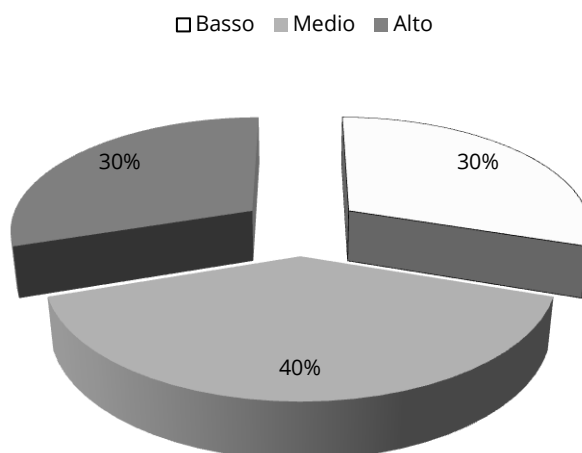


Tale dato trova conferma nella realizzazione di un indice di coinvolgimento dei dipendenti.

Tale misura - attestatesi su livelli medio-alti (medio (40,7%; alto, 37,4%) - ha inteso evidenziare, livello, fasi ed attività in cui vi è un diretto coinvolgimento dei dipendenti (V25; V8) e gli strumenti a tali fine utilizzati (V9); modalità e strumenti di diffusione e comunicazione, verso gli *stakeholders* dipendenti, delle iniziative/programmi di conciliazione famiglia-lavoro (V13). Particolare attenzione viene poi riservata alla scelta di forme comunicative *ad hoc* per i *teleworkers* (V11) ed al supporto, accompagnamento offerto a quanti rientrano da periodi di congedo (V7).

⁴⁹ Regione di appartenenza, quotazione, dimensione aziendale, fatturato, principali clienti.

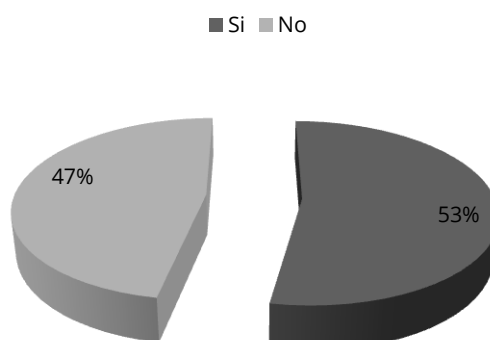
Grafico 36: Indice di Progettualità ad hoc (%)



Strettamente connesso ad esso vi è l'Indice di Progettualità *ad hoc*, che si focalizza su livello e fasi di coinvolgimento dei dipendenti (V25) e su strumenti coerentemente adottati (V9). Lo scopo di tale misura sintetica è infatti cogliere e giudicare l'effettiva esistenza di una fase di analisi della domanda e di progettualità ad hoc, che possa innanzitutto individuare, nell'ambito di un contesto aziendale, bisogni e risorse della popolazione e, a partire da tale analisi, impostare - coinvolgendo i dipendenti fin dalla fase progettuale e valorizzandone le risorse - un programma o un'azione efficace. L'indice in oggetto presenta valori medi (39,8%), sicuramente indicativi di una validità e rilevanza del percorso progettuale ed implementativo compiuto da molte realtà aziendali ed al contempo sprone ad un miglioramento.

1.4.5.3. VALUTAZIONE INTERNA

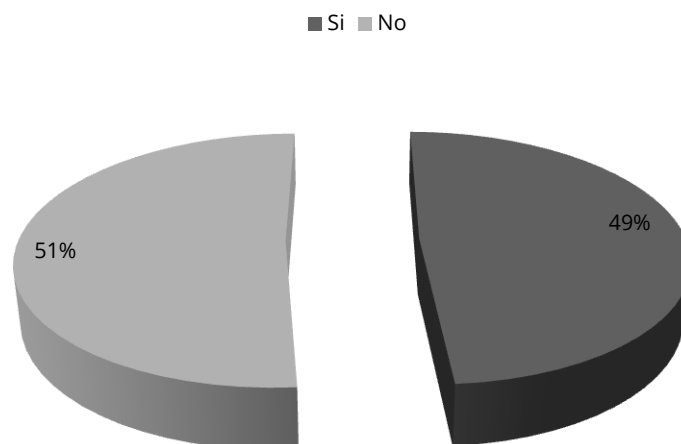
Grafico 37: Il progetto/iniziativa/misura viene monitorato/misurato durante il suo svolgimento (valutazione in itinere)? (V26, %)



Il progetto/iniziativa/misura viene monitorato/misurato durante il suo svolgimento, mediante una specifica valutazione in itinere (52,9%) della quale tuttavia non vengono specificati i metodi di monitoraggio (es. audit interno, focus-group, intervento di un

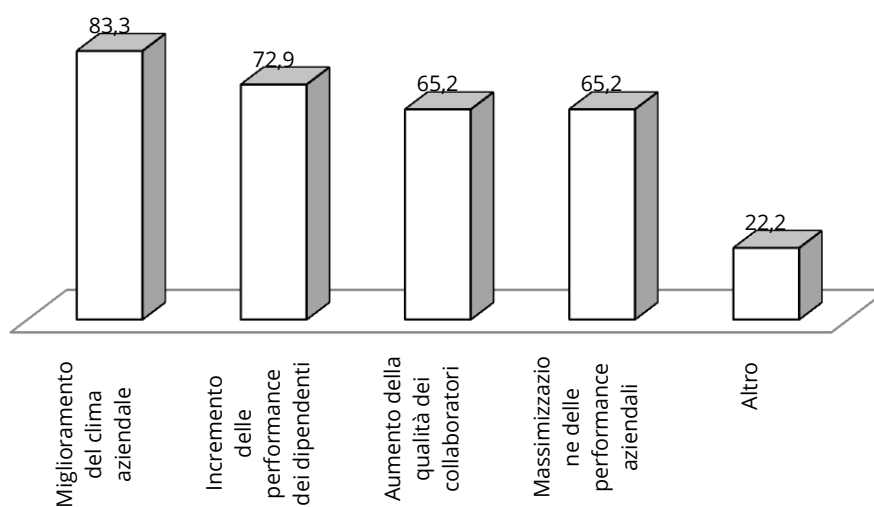
rilevatore/valutatore esterno...) né i dati/indicatori utilizzati per la misurazione (es. grado di soddisfazione delle azioni, utilizzo dei servizi attivati, proposte di possibile ottimizzazione del servizio, ...).

Grafico 38: Viene effettuata una valutazione/misurazione finale (ex post) del progetto/iniziativa/misura? (V27, %)



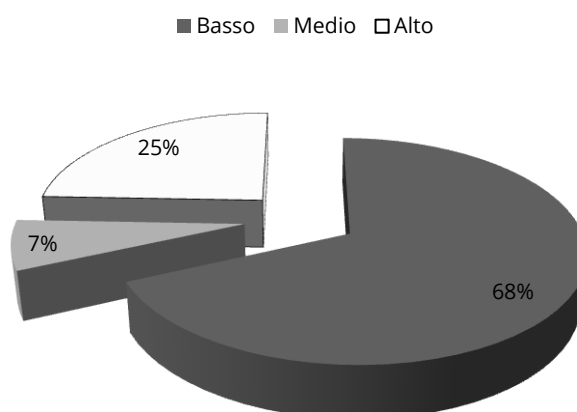
Più difficoltosa appare invece la fase di valutazione/misurazione finale (ex post) (48,8%).

Grafico 39: Benefici per l'impresa (V28, %)



Quanti la effettuano – una netta minoranza delle aziende analizzate – riescono tuttavia a rilevare alcuni benefici, apportati dalla misura, intervento o servizio realizzato: un miglioramento del clima aziendale (83,3%) - inteso come una maggiore condivisione della mission aziendale, un incremento del rapporto fiduciario tra dipendenti e manager, un aumento della motivazione e del livello di soddisfazione del dipendente ed una riduzione dello stress; un incremento delle performance dei dipendenti (72,9%) – nei termini di una maggiore partecipazione ai processi aziendali, sviluppo di capacità e competenze, riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi, aumento della produttività; un aumento della qualità dei collaboratori (65,2%) – come capacità di attrarre e trattenere talenti e conseguentemente come riduzione del turnover; ed infine una massimizzazione delle performance aziendali (65,2%) intese come rafforzamento dell'immagine aziendale, crescita del shareholder value, miglioramento delle performance finanziarie e riduzione dei costi aziendali.

Grafico 40: Indice di valutazione (%)



La difficoltà poc'anzi rilevata circa l'attuazione di una fase di valutazione in itinere e finale trova conferma nell'elaborazione di un indice di valutazione, costruito a partire dalle variabili appena commentate (V26; V27; V28).

Esso infatti si attesta su livelli bassi (68,3%), indicando pertanto, nella fase valutativa, un aspetto di problematicità e perfettibilità sul quale le realtà aziendali dovrebbero maggiormente investire.

2. BPM - BANCA POPOLARE DI MILANO⁵⁰

2.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

2.1.1 FONDAZIONE

BPM nasce a Milano alla fine dell'Ottocento, con l'intento di creare una cooperativa di credito capace di assicurare ai propri soci una sostenibilità ed una competitività di fronte alla crescente forza dell'alta borghesia nello sviluppo industriale. Il 3 agosto 1865, in un'assemblea a cui presero parte 350 cittadini di ogni ceto, si preparò l'istituzione della Banca e del suo statuto. Luigi Luzzatti convocò la prima assemblea straordinaria il 21 agosto dello stesso anno, alla quale parteciparono 184 soci. Il 7 dicembre 1865, in una sala di Palazzo Marino, si svolse l'ultima assemblea preparatoria e, nella stessa sede, il 12 dicembre, il notaio Corridori redasse l'atto di costituzione della Società Anonima a Responsabilità Limitata denominata Banca Popolare di Milano e autorizzata con decreto reale n. 1710 del 23 del medesimo mese.

2.1.2 L'AVVIO DELL'ATTIVITÀ CREDITIZIA

L'attività ebbe inizio ufficialmente il 25 gennaio 1866, grazie all'apporto di 404 diversi soci che avevano sottoscritto 1.086 azioni per un capitale di 56.000 Lire. Lo statuto prevedeva un limite massimo di 50 azioni per ciascun socio ad un prezzo di 50 Lire cadauna, pagabili anche ratealmente. Il primo anno di attività raccolse grande interesse attorno alla neonata Banca, tanto che si accolsero 700 nuove domande di associazione, capaci di far salire il capitale sociale (quasi interamente versato) a 220.000 Lire e accantonarne altre 8.000 per le riserve. La crescita fu costante e dopo i primi cinque anni di attività si raggiunsero risultati eccelsi: 2.500 soci possedevano 29.706 azioni e il capitale versato era salito a 1.500.000 Lire.

Durante la lunga presidenza di Lisiade Pedroni la banca raggiunse la definitiva consacrazione a protagonista di grande successo tra gli istituti di credito popolari in particolare e commerciali in generale.

All'inizio del 1870 si ebbe un generale aumento della produzione, soprattutto nei grandi centri settentrionali, soprattutto in Milano. Il risveglio dell'economia accentuò la crescita bancaria che si trasformò in un vero e proprio boom con la nascita di nuovi e numerosi istituti di credito. In questo clima di fiducia la Popolare di Milano registrò nuovi record: i depositi in conto corrente passarono da 3 milioni del 1870 a 14 milioni del 1872 ponendo la banca al secondo posto nella capacità di raccolta di risparmio.

⁵⁰ Il presente caso è stato curato dalla dott. Sara Mazzucchelli.

2.1.3 LE DIFFICOLTÀ

La crescita e l'espansione della BPM furono per la prima volta messe in crisi dalla prima guerra mondiale: si registrarono ingenti perdite e si verificò un prevedibile e atteso calo dei depositi. Se l'ultimo anno di guerra portò una ventata di positività sull'economia italiana, il periodo post-bellico fu comunque faticoso e caratterizzato da un aumento dell'inflazione, un indebolimento delle Lira nei confronti di altre valute, un calo del potere d'acquisto e un aumento del costo delle materie prime.

Altre difficoltà si registrarono con l'avvento del regime fascista che impose severi limiti sulla diffusione territoriale delle banche popolari; la crisi economica del 1929, che costrinse la Banca ad affrontare seri problemi di liquidità ed, infine, con la seconda guerra mondiale che portò alla distruzione di alcune sedi. Fu in questo periodo bellico tuttavia che la banca acquisì il servizio di tesoreria⁵¹ per alcuni comuni ed enti della provincia di Milano e Varese, oltre alla gestione dei valori bollati - iniziata nel 1940 insieme alla Carialo.

2.1.4 LE ACQUISIZIONI

Nel periodo del boom economico la Banca Popolare di Milano portò a termine alcune acquisizioni: la prima fu proprio la Banca Popolare di Roma, iniziò l'operazione di acquisto delle azioni della Banca Agricola milanese, e individuò altri alleati alla sua espansione nella Banca Briantea. Verso gli anni Settanta, dopo una serie di fallimenti, la Banca Popolare di Milano poté avanzare un'offerta di fusione alla Banca Popolare Cooperativa Vogherese. Il terzo millennio si apre con l'acquisizione della Banca di Legnano, ceduta nel 2001, e nel 2004 con l'acquisizione della Cassa di Risparmio di Alessandria.

2.1.5 IL MODELLO CULTURALE E VALORIALE DI RIFERIMENTO

Dalla considerazione delle sue origini e della sua storia possiamo sintetizzare alcuni tra i principali valori di riferimento di questa grande Banca:

- 1) **anima popolare:** il legame con le fasce più deboli dell'economia cittadina è stato, fin dall'inizio, uno dei capisaldi dell'attività della Banca Popolare; si capì subito che la classe operaia non era abituata al credito: lo evitava temendo di indebitarsi o ne abusava, servendosi male di questa possibilità; fu così imposto un limite al voto capitario, utile a costituire una buona garanzia per i soci meno abbienti;
- 2) **attenzione alla città di Milano:** BPM ha avuto fin dalla sua nascita una grande attenzione nei confronti della città di Milano e dei suoi abitanti; l'evoluzione e la crescita del gruppo bancario meneghino ha sempre avuto come riferimento i propri clienti, per lo più residenti nel capoluogo lombardo, e ancora oggi, la maggior parte degli impieghi, dei depositi e dei crediti concessi ai privati e alle imprese coinvolgono cittadini milanesi. La città di Milano ha avuto un grande partner nella Popolare, non solo per gli aspetti direttamente collegati all'attività bancaria e all'accesso al credito: un'azienda di queste dimensioni offre infatti alla città che la ospita dei livelli occupazionali, un indotto e quindi un prodotto interno lordo di tutto rispetto.

⁵¹ Tale Servizio di tesoreria continua ai giorni nostri in concomitanza con l'erede della Cassa di Risparmio: Intesa San Paolo.

2.2. BPM OGGI

Pur continuando a mantenere il tradizionale legame con i territori di riferimento, in questi 140 anni di storia BPM è cresciuta fino a divenire un'importante forza economica a livello nazionale⁵²: dall'essere la "banca dei milanesi" si è affermata come una delle principali banche popolari italiane, con un fatturato che supera i 50 milioni di Euro; quotata alla Borsa di Milano dal 1994, la Banca annovera oltre 48.000 soci, pari a più della metà degli azionisti, ed è a capo di un gruppo bancario multiregionale composto da reti bancarie e società prodotto; l'Istituto dispone infine di una solida organizzazione territoriale che impiega quasi 8.800 dipendenti in oltre 800 punti vendita.

Relativamente all'anno 2010, i dipendenti sono stati più di 1000, di cui il 46% donne e il 54% uomini; la popolazione aziendale tende a distribuirsi, secondo una forma piramidale, attorno alle fasce centrali: il 34% ha infatti un'età compresa tra i 35 e i 44 anni, il 13% tra i 30 e i 34 anni ed il 9% inferiore ai 30 anni; rilevante è tuttavia la percentuale (34%) di quanti hanno un'età compresa tra i 45-55 anni ed esigua quella degli ultra-cinquantacinquenni.

Il 99% dei dipendenti ha un contratto di assunzione a tempo indeterminato; usufruisce del part-time il 14% della popolazione aziendale, di cui il 96% sono donne; tra i dirigenti infine il 92% sono uomini e l'8% donne, con aumento di 4 punti percentuali negli ultimi 3 anni.

2.2.1 LA STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Il Gruppo nel suo complesso, è composto da tre reti bancarie integrate - Banca Popolare di Milano, Banca di Legnano e Cassa di Risparmio di Alessandria - e da società prodotto specializzate. Ciò consente di offrire una vasta gamma di prodotti e di servizi, per la maggior parte sviluppati all'interno del Gruppo e rivolti ad una clientela costituita sia da privati sia da aziende. BPM persegue infatti lo sviluppo delle proprie strutture distributive attraverso un approccio multicanale: la rete delle filiali, i promotori finanziari, la banca telefonica e BPM Banking online; l'Istituto focalizza inoltre la sua attività sulla clientela retail, sull'artigianato e piccola-media impresa, sui prodotti di risparmio gestito e sui servizi per le famiglie.

LE SOCIETA' DEL GRUPPO

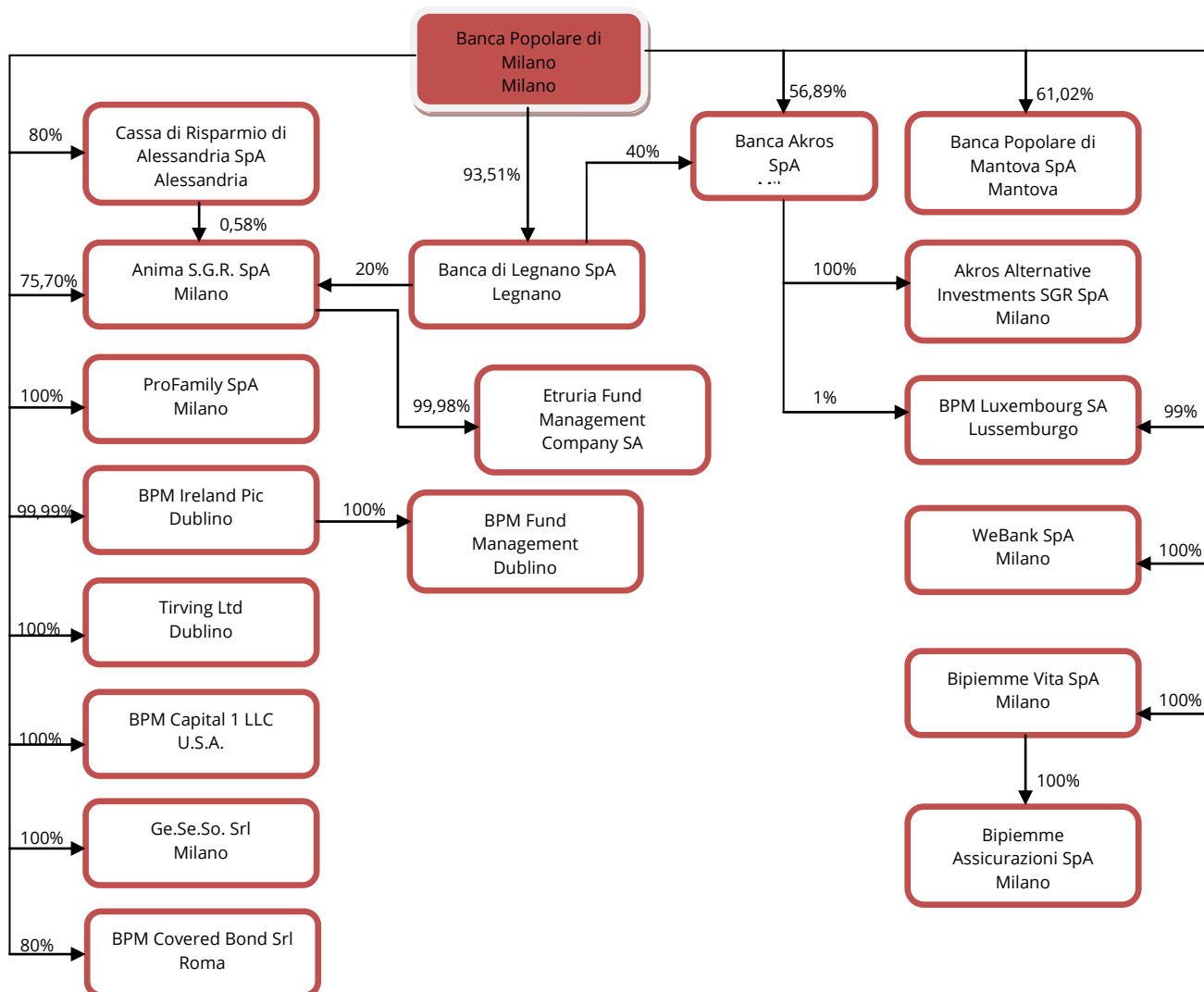
BPM è capogruppo del Gruppo Bipiemme.

Di seguito, in ordine alfabetico, l'elenco delle società controllate :

- Anima SGR SpA
- Etruria Fund Management Company S.A.
- Banca Akros SpA
- Akros Alternative Investments SGR SpA
- Banca di Legnano SpA
- Banca Popolare di Mantova SpA

⁵² È opportuno tuttavia segnalare il fatto che oltre il 70% delle filiali di BPM sono concentrate in Lombardia.

- Bipiemme Vita SpA
- Bipiemme Assicurazioni SpA
- BPM Capital 1 LLC (U.S.A.)
- BPM Covered Bond Srl
- BPM Ireland Plc (Dublino)
- BPM Fund Management Ltd (Dublino)
- BPM Luxembourg SA (Lussemburgo)
- Cassa di Risparmio di Alessandria SpA
- Ge.Se.So. Srl
- ProFamily SpA
- WeBank SpA
- Tirving Ltd (Dublino)



Fonte: <http://www.bpm.it/chiamo/gruppo/gruppobpm.html>

2.2.2 LA GOVERNANCE

BPM ha recentemente realizzato una significativa riforma interna, al fine di ottimizzare le regole ed il funzionamento degli organi di governo e di controllo; sono stati infatti introdotti dei meccanismi atti a garantire la rappresentanza delle minoranze assembleari nei propri organi sociali, mediante l'introduzione del voto di lista.

I principi cardine cui si ispira l'attuale modello di *governance* sono dunque i seguenti:

- tutela delle minoranze assembleari;
- trasparenza delle decisioni del Consiglio di Amministrazione, indipendenza e professionalità dei suoi componenti - come richiesto anche dai principi di *best practice* del Codice di Autodisciplina delle Società Quotate (versione marzo 2006) cui la Banca ha aderito integralmente;
- indirizzo e coordinamento delle Società controllate;
- valorizzazione del principio partecipativo alla vita societaria, incoraggiando l'allargamento della base sociale, in particolare con riferimento al target tipico della clientela retail, PMI e dipendenti.

Lo scopo che BPM vuole raggiungere con una *governance* così concepita è quello di favorire l'equilibrio armonico degli interessi di soci/azionisti, clienti e risorse umane, con la necessaria attenzione anche agli altri *stakeholders*.

2.3. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA

2.3.1 RISORSE ORGANIZZATIVE

L'Istituto utilizza, come misure di flessibilità ormai consolidate, l'orario flessibile giornaliero, settimanale, mensile ed annuale, la banca delle ore ed il telelavoro; l'utilizzo di tali misure è flessibile nel tempo, sulla base di quelle che sono le effettive esigenze del personale; BPM mostra inoltre di tenere in considerazione i particolari momenti di vita dei lavoratori, attivando programmi di flessibilità o riduzione dell'orario lavorativo per quanti devono accudire figli piccoli o anziani e concedendo periodi di aspettativa per frequentare corsi di formazione.

Tra le tipologie di congedo offerte possiamo rinvenire: il congedo di maternità, paternità e parentale, per motivi familiari e per motivi formativi, tutti prolungabili⁵³.

Per ciò che riguarda l'organizzazione del lavoro, le esigenze familiari del personale sono tenute in considerazione coinvolgendolo nella pianificazione di pause, permessi, ferie (ad esempio, nella strutturazione del piano ferie i dipendenti con figli piccoli hanno la

⁵³ Usufruiscono in genere del congedo di maternità prolungato l'80% delle donne, mentre il congedo parentale prolungato viene utilizzato dall'80% degli aventi diritto, così come quello per motivi familiari; l'1% degli aventi diritto richiede infine il congedo prolungato per motivi formativi.

precedenza), orari delle riunioni, nell'organizzazione dell'orario di lavoro, nell'assegnazione delle trasferte, dei compiti e degli obiettivi, e nei casi di riorganizzazioni strutturali; gli strumenti più utilizzati per tali processi organizzativi sono i colloqui coi dipendenti e le riunioni (sindacali, d'area, di reparto e di ufficio).

L'azienda prevede inoltre la possibilità di lavorare da casa per alcuni periodi di tempo⁵⁴ ed ha messo a disposizione dei dipendenti delle facilitazioni di trasporto per raggiungere la sede lavorativa (navetta aziendale e *car sharing*). Tra i servizi a supporto dei dipendenti con figli piccoli sono infine previsti il nido aziendale e la possibilità per i bambini di frequentare centri estivi – entrambi realizzati e gestiti da società di consulenza.

2.3.2 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

BPM prevede, come sostegni specifici al personale per la cura dei familiari, assegni integrativi straordinari in occasione del congedo parentale, aiuti finanziari per la cura dei familiari anziani, polizze assicurative personalizzate ed una cassa assistenza attraverso la quale i dipendenti ed i loro famigliari possono beneficiare di facilitazioni in ambito ricreativo e sanitario.

Per promuovere uno stile di vita sano la banca offre infine check-up gratuiti e/o convenzionati e corsi di accompagnamento per la cura e la crescita dei figli.

2.3.3 RISORSE CULTURALI

▪ Conciliazione

La banca ha previsto una specifica figura aziendale che svolge una funzione di supporto al personale relativamente alle difficoltà legate alla conciliazione famiglia-lavoro. Per ciò che riguarda la strutturazione delle *policies* aziendali e l'impronta data alla cultura dirigenziale, possiamo poi evidenziare come le problematiche di conciliazione siano oggetto di discussione nelle riunioni periodiche di coordinamento, oltre a costituire tema di confronto con i sindacati e punto rilevante del contratto aziendale. Il management, in ogni processo decisionale tende ad avvalorare l'importanza della famiglia del dipendente rispettandone le esigenze mentre, relativamente allo sviluppo del personale, è stato attivato un progetto Maternità per supportare i genitori al momento del rientro al lavoro.

▪ Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti

Le iniziative di conciliazione vengono promosse internamente all'azienda attraverso una Carta della conciliazione aziendale, il bilancio sociale e le circolari cartacee, l'intranet aziendale e tramite personale interno dedicato; l'impegno dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti ed in particolare della conciliazione famiglia-lavoro viene invece comunicato attraverso il sito internet aziendale, la rendicontazione societaria e sociale, testimonianze in

⁵⁴ La comunicazione con l'azienda è garantita da contatti diretti, mailing personalizzate di aggiornamento e l'utilizzo di una piattaforma extranet.

incontri/convegni, l'organizzazione di eventi ed il coinvolgimento in alcuni networks: CSR Network, ABI, Sodalitas, Laboratorio Diversity Management.

- **Valutazione delle iniziative**

L'azienda prevede l'audit interno e l'elaborazione di statistiche per genere per osservare e monitorare il reale utilizzo delle iniziative dai propri dipendenti.

La mission del Gruppo è dunque promuovere e sostenere lo sviluppo economico, civile, sociale, ambientale dei territori in cui è presente. Per perseguire con successo l'ambiziosa mission dichiarata, lo sviluppo di azioni di conciliazione famiglia-lavoro e il rafforzamento di rapporti a due vie con le istituzioni e il territorio, sono solo alcune delle azioni attivate da BPM.

Il programma POESIA (Pari Opportunità e Sostegno in Azienda), che ora analizzeremo nel dettaglio, è un interessante esempio di progettualità di lungo periodo che ha consentito all'Istituto di porsi come regista e protagonista attivo di azioni positive per i dipendenti ed il territorio.

2.3.4 IL PROGETTO: POESIA – PARI OPPORTUNITÀ E SOSTEGNO IN AZIENDA

Con il programma POESIA (*Pari Opportunità e Sostegno in Azienda*), BPM ha inteso promuovere con impegno politiche di welfare aziendale finalizzate ad un miglioramento dell'ambiente lavorativo, della gestione del tempo libero e della conciliazione famiglia-lavoro⁵⁵.

Gli strumenti utilizzati -delineati nel paragrafo precedente- riguardano sia l'organizzazione aziendale (flessibilità del luogo e dell'orario lavorativo), sia la creazione di servizi di supporto per la cura dei figli (colonie estive e asili nido) e dei familiari (cassa assistenza anche per i familiari a carico).

Fiore all'occhiello del suddetto programma è stata la realizzazione, all'interno del Centro Servizi BPM, dell'asilo nido "Il giardino di Bez", inaugurato nel 2006. La struttura è ad oggi in grado di ospitare circa 50 bambini, una parte dei quali provenienti dal quartiere Bezzi - in cui il Centro ha sede - grazie ad una convenzione stipulata con il Comune di Milano.

Le motivazioni che hanno portato all'ideazione di questo servizio sono state molteplici e di ordine differente: fornire un servizio di assoluto valore nella conciliazione famiglia-lavoro; migliorare la reputazione dell'azienda, quale attore sociale aperto al territorio; la coerenza con la mission ed i valori di un'azienda cooperativa legata alla realtà milanese e lombarda; un aumento dell'occupazione femminile in banca; il miglioramento del clima aziendale; una diminuzione dei tassi di assenteismo e turnover; una particolare attenzione alla responsabilità sociale: il nido aziendale consente infatti di diffondere una cultura dell'infanzia e contribuisce all'educazione di futuri adulti consapevoli per la società del domani.

Il progetto strutturale ed educativo, che ha impegnato la banca per quasi tre anni, è stato realizzato secondo le più moderne ed innovative concezioni e pratiche della scienza pedagogica (armonico sviluppo del bambino, cromoterapia, scelta degli arredi, personale

⁵⁵ Per ulteriori approfondimenti si veda anche Annoni (2009).

assunto a tempo indeterminato formatosi alla scuola di Reggio Emilia, alimentazione con prodotti biologici provenienti da aziende inserite nella filiera del commercio equo e solidale..). Il nido aziendale ha inoltre portato ad una partnership con la Pubblica Amministrazione, con università, enti formativi, organizzazioni di volontariato e associazioni familiari attraverso contratti e convenzioni.

Essendo la gestione di tale servizio esterna all'azienda, vi è stato innanzitutto un accurato percorso di analisi e determinazione del bisogno (per poi tarare e progettare al meglio il servizio stesso) ed un attento processo di selezione che: ha studiato la consonanza dell'ente gestore con la cultura aziendale e gli obiettivi di servizio, ha valutato il piano dei costi dei partecipanti alla gara di appalto⁵⁶ e, mediante sopralluoghi in alcune strutture presenti sul territorio milanese, ne ha testato l'effettivo funzionamento e la concreta rispondenza ai requisiti strutturali, economici e valoriali richiesti da BPM. Su tali basi è stato dunque scelto l'ente gestore⁵⁷; l'azienda, è importante sottolinearlo, ha comunque partecipato attivamente a tutti i momenti di progettazione del servizio, stimolando un coinvolgimento profondo delle varie funzioni aziendali⁵⁸, approvando il progetto pedagogico del nido e condividendo con la coordinatrice pedagogica le scelte degli spazi e di *interior design*.

Parallelamente, è stato attivato un intenso piano di comunicazione interna e di coinvolgimento dei dipendenti sullo stato di avanzamento dei lavori, sulle scelte del nome della struttura e della mascotte, che ha reso partecipanti attivi anche i dipendenti non-genitori e non operanti nelle sedi di Milano.

Tra gli strumenti che hanno permesso di accrescere la curiosità ed un'attesa positiva verso l'asilo sicuramente vi è il varo, nel maggio 2005, di un sito internet dedicato⁵⁹: suddiviso in varie aree esso ha dato la possibilità, ai fruitori, di conoscere il progetto educativo/pedagogico e di osservare il *work in progress* del cantiere, posizionandosi sulla dettagliata pianta topografica e visionando le immagini più significative e sempre aggiornate nella *gallery* fotografica. Successivamente, ai dipendenti di tutto il Gruppo stato chiesto di partecipare al concorso "Battezziamo l'asilo", per la scelta del nome; una commissione intra-

⁵⁶ È stata infatti organizzata una gara d'appalto per individuare la società più idonea a gestire il servizio, tra le 11 partecipanti, e sono stati effettuati 7 sopralluoghi in altrettanti nidi aziendali presenti a Milano e affidati ai differenti enti gestori candidatisi alla gara.

⁵⁷ Il rapporto con l'ente gestore è improntato alla stima ed al rispetto reciproco - non alla delega incondizionata né al controllo sospettoso - nel riconoscimento e definizione specifica delle competenze di ognuno, per cui la Banca non entra nel merito della selezione del personale del nido né esercita alcuna ingerenza sulla gestione quotidiana del servizio, anche se finanzia parzialmente iniziative mirate alla formazione del personale del nido, proposte e supervisionate dall'ente gestore stesso; la definizione dell'importo delle rette e dei criteri di selezione dell'utenza sono invece oggetto di un'attenta e comune riflessione tra ente gestore ed azienda.

⁵⁸ Il progetto dell'asilo nido è stato infatti coordinato e sviluppato dalla Direzione del Personale, ciò per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali fin dalle prime fasi. Sono stati poi di volta in volta coinvolti: il servizio tecnico immobiliare per la realizzazione delle strutture; il centro acquisti sia per l'organizzazione e gestione della gara d'appalto per la scelta della società costruttrice e dell'ente gestore dell'asilo, sia per la gestione acquisti; l'ufficio legale per la stesura dei contratti di gestione; l'ufficio assicurativo/tributario per le coperture assicurative o fiscali. La funzione Relazioni Esterne si è occupata dello sviluppo del piano e delle azioni di comunicazione a supporto del coinvolgimento dei dipendenti lungo lo svolgersi del progetto e delle azioni volte a far conoscere il progetto ai vari *stakeholders*.

⁵⁹ Il sito web, ospitato in uno spazio messo a disposizione dalla [Rete Civica](#), era collegato al sito aziendale (ora trasformato nel sito www.partecipate.it/giardinodibez).

aziendale ha quindi selezionato, tra le 300 proposte pervenute, le 5 migliori che sono state successivamente votate dal personale - circa 2500 dipendenti pari al 40% della popolazione aziendale e distribuiti in tutte le aree geografiche dell'Istituto: Lombardia, Emilia Romagna, Lazio, Puglia - scegliendo infine come nome "Il giardino di Bez" (da "Bezzi", toponimo del quartiere dove sorge il Centro Servizi). Dal nome è stato poi realizzato il logo, dove spicca la figura di un folletto - disegnato dal figlio di un dipendente - che, posto a grandezza naturale come mascotte sulla soglia di ingresso dell'asilo, accoglie, con il suo sorriso, i piccoli ospiti; Bez ha anche ispirato una fiaba, scritta dal Capo Settore Iniziative Sociali e una raccolta di storie curata da una mamma del nido.

Il servizio è stato inaugurato il 26 settembre 2006 alla presenza del Card. Tettamanzi, dell'alta direzione BPM, del Consiglio di Amministrazione, dei dipendenti e delle autorità cittadine.

In sintesi: numeri e tappe del progetto

- 3 anni di progetto strutturale ed educativo;
 - 11 società partecipanti alla gara per la gestione dell'asilo;
 - 7 sopralluoghi in altri asili del milanese;
 - 50 bambini ospiti dell'asilo, tra figli dei dipendenti e bimbi del quartiere.
- 2005: viene varato il sito internet dedicato, grazie al quale i dipendenti BPM hanno potuto seguire i lavori dell'asilo e lo sviluppo del progetto educativo.
- Viene lanciato via web il concorso per la scelta del nome: 300 le proposte pervenute e 2.500 i dipendenti votanti in tutta Italia. "Il Giardino di Bez" si aggiudica la maggioranza delle preferenze e nasce, dalla fantasia del figlio di un dipendente, il Folletto Bez, mascotte dell'asilo.
- 2006: nel mese di settembre, con una cerimonia pubblica, viene inaugurata la struttura che accoglie una cinquantina di bambini, in parte figli dei dipendenti e in parte provenienti dal quartiere Bezzi, come da accordo stipulato con il Comune di Milano.
- 2007/2008: le attività dell'asilo procedono con grande soddisfazione degli utenti.
- Viene organizzato, su proposta dei genitori, un calendario di incontri mirati all'accompagnamento alla genitorialità, con esperti e studiosi del tema.
- Il forte sostegno ottenuto da parte dell'impresa spinge i dipendenti a creare una sezione Genitori Ares, nel contesto del Cral Aziendale e la banca a sviluppare un'unità organizzativa denominata Iniziative Sociali per il presidio e sviluppo delle tematiche di welfare
- 2010: nel mese di settembre viene inaugurata la sezione riservata ai lattanti, costruita in seguito alla richiesta dei genitori

Oggi l'asilo nido è in piena attività⁶⁰ ed è diventato l'occasione ed il motore di nuove iniziative nate su suggerimento dei dipendenti-genitori e di tutti coloro che riconoscono la

⁶⁰ L'orario di apertura e di chiusura del servizio è flessibile ed è prevista inoltre la possibilità di frequentare solo il mattino o solo il pomeriggio, concordando, se necessario, orari, tempi e modalità di frequenza. Il progetto educativo del nido è inoltre rivisto e condiviso ogni anno dall'equipe formata dalla responsabile del nido, dalla coordinatrice pedagogica e dalle educatrici. Per favorire momenti di incontro tra famiglie e l'equipe, oltre alle riunioni formali e ai momenti informali di attesa, all'entrata e all'uscita, che costituiscono un'occasione di scambio per i genitori, è prevista una forma di incontro a metà tra il formale e l'informale, che è "il the con l'esperto": un momento dove i genitori possono incontrarsi insieme alla responsabile e alla coordinatrice pedagogica intorno ad una tazza di the, per discutere di dubbi e curiosità.

forza relazionale di questo luogo. Su richiesta dei genitori stessi, supportati dalla responsabile del nido, la direzione delle Risorse Umane di BPM sponsorizza infatti un ciclo di incontri mirati all'ascolto, all'accompagnamento e al supporto alla genitorialità. Tali incontri -gratuiti e della durata di due ore ciascuno- sono aperti sia ai dipendenti BPM sia alla popolazione del quartiere ed hanno avuto in questi anni un alto indice di adesione, segno di un reale interesse suscitato nei genitori.

Determinante e rilevante è il ruolo assunto dalla responsabile dell'asilo: essa si è fatta portavoce dei bisogni espressi dai dipendenti e tramite operativo e propositivo per garantire una risposta concreta ed adeguata da parte dell'azienda. In questa direzione è, infatti, la creazione, nel 2008, di un'unità organizzativa denominata *Iniziativa Sociali per il presidio e sviluppo delle tematiche di welfare* - finalizzata alla gestione di tutte le attività e progetti di apertura al territorio e alla società - e l'attivazione all'interno del Cral (circolo ricreativo aziendale) di una *Sezione Genitori Ares*, promossa da genitori del nido, ma riguardante tutti i dipendenti con figli di età inferiore a 16 anni.

I benefici per i destinatari del servizio si possono ravvisare in un miglioramento della conciliazione famiglia-lavoro⁶¹, in vantaggi di natura economica⁶² e nella qualità riconosciuta alla linea pedagogica adottata. I benefici riguardanti direttamente l'azienda sono invece stati: un miglioramento del clima aziendale, una diminuzione del tasso di assenteismo, un aumento dei rientri dalla maternità ed una diminuzione delle richieste di part-time.

Le modalità di valutazione e la misurazione dei ritorni sono attualmente oggetto di studio: per ora sono stati infatti elaborati questionari di *customer satisfaction* che hanno evidenziato un'ottima valutazione del servizio ed un'elevata soddisfazione da parte degli utenti per quanto attiene, in particolare, il rapporto con coordinatori ed educatrici, il grado di comunicazione, la pulizia, la qualità dei pasti.

Dei risultati di tale monitoraggio -che avviene con frequenza semestrale ed annuale- BPM ne tiene conto nell'ambito delle iniziative di responsabilità sociale, ad esempio sponsorizzando gli incontri con i genitori o coinvolgendo la Direzione Generale della Banca per approfondire, attraverso analisi accurate, la fattibilità di richieste specifiche avanzate dai dipendenti.

Un chiaro esempio di ciò è la previsione di convenzioni con altri nidi presenti sul territorio e la valutazione circa la possibilità di ampliare il nido di via Bezzi - un'idea, quest'ultima, che l'azienda ha attentamente vagliato, con grande presa di coscienza del proprio ruolo sociale, ed approvato, determinando, con grande sforzo ed impegno nella revisione logistico-organizzativa della struttura, la creazione e costruzione di una sezione specifica per i lattanti inaugurata nel settembre 2010.

Il progetto POESIA, con l'asilo nido aziendale, si è aggiudicato nel 2008 il Premio FamigliaLavoro nella categoria *Miglior programma di supporto alla genitorialità* per il valore, il forte investimento sulla qualità del personale e la strutturazione organizzativo/architettonica e pedagogica attuata e per la grande attenzione e cura rivolte al processo riflessivo e progettuale messo in atto; dalla giuria del Premio è stata infine giudicata, quale nota di merito, l'apertura del servizio al territorio e alla comunità e il coinvolgimento attivo dei dipendenti in

⁶¹ I lavoratori possono richiedere il trasferimento vicino al palazzo che ospita il nido e usufruire del parcheggio.

⁶² Le rette sono decisamente competitive rispetto al mercato in quanto rappresentano il 50% in meno dei nidi privati e il 30% in meno dei nidi comunali.

tutte le fasi (la programmazione delle iniziative, la realizzazione, il follow-up e lo sviluppo futuro).

2.4. METODOLOGIA

2.4.1 L'ANALISI DELLE INTERVISTE AL MANAGEMENT

Le interviste sono state condotte con il Responsabile del Settore Iniziative Sociali della Divisione Risorse e Politiche Contrattuali, ora in pensione; il Diversity Manager ed attuale Responsabile Sviluppo Iniziative Sociali - Direzione del Personale; la Coordinatrice Pedagogica del servizio e Responsabile dell'ente gestore, La Locomotiva di Momo.

Con l'ex Responsabile del Settore Iniziative Sociali della Divisione Risorse e Politiche Contrattuali si approfondito il processo progettuale, implementativo e valutativo attuato da BPM; con l'attuale Responsabile Sviluppo Iniziative Sociali - Direzione del Personale ci si è invece focalizzati sulle azioni ed i cambiamenti apportati in azienda a partire dai risultati emersi nella fase di valutazione; con la Responsabile dell'ente gestore e Coordinatrice Pedagogica del servizio ci si è invece focalizzati sulle caratteristiche pedagogiche de "Il giardino di Bez" e sul rapporto tra ente gestore e banca.

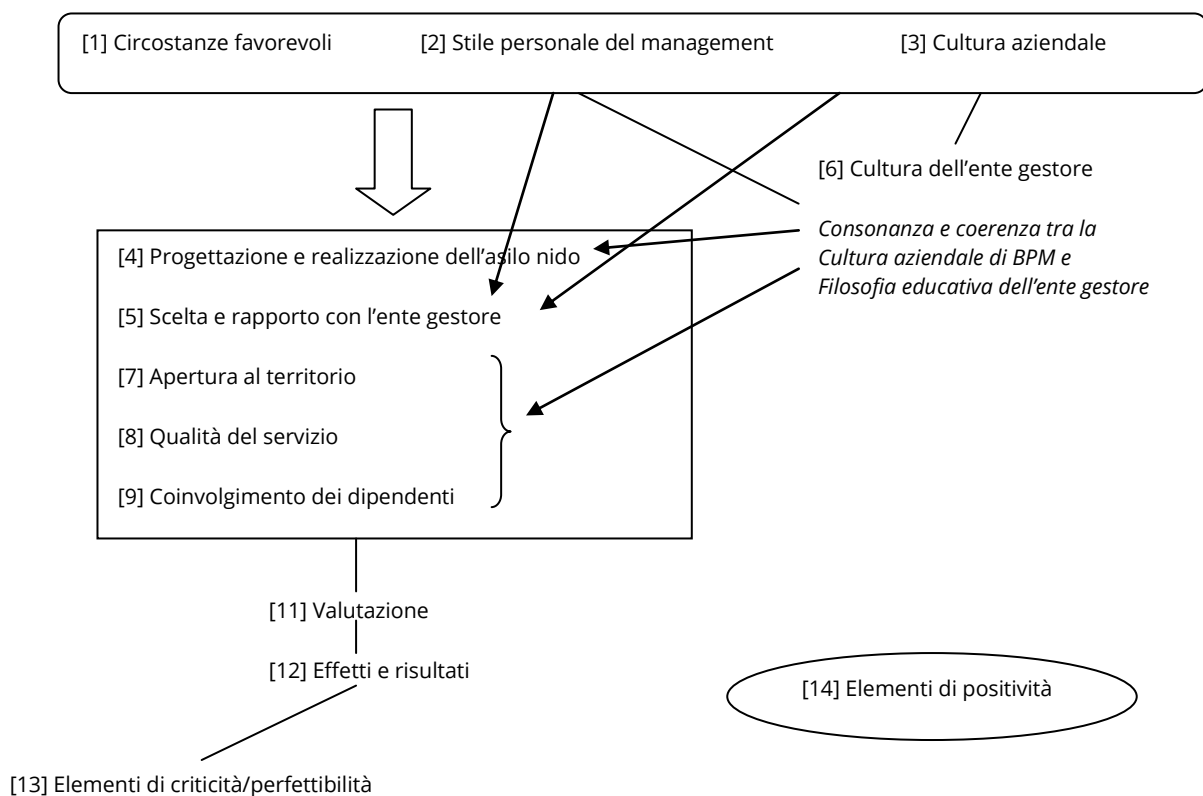
Come comprensibile, le tre interviste hanno messo in luce uno scenario molto complesso ed una ricchezza di elementi tematici difficilmente sintetizzabile; cerchiamo tuttavia, consapevoli del rischio insito di una eccessiva generalizzazione, di evidenziare le principali aree emerse nei colloqui con il management aziendale.

LE AREE

- [1] circostanze favorevoli
- [2] stile personale del management
- [3] cultura aziendale
- [4] progettazione e realizzazione dell'asilo nido
- [5] scelta e rapporto con l'ente gestore
- [6] cultura dell'ente gestore consonanza e coerenza tra la cultura aziendale di BPM e filosofia educativa dell'ente gestore
- [7] apertura al territorio
- [8] qualità del servizio
- [9] coinvolgimento dei dipendenti
- [10] coinvolgimento di tutta la banca
- [11] valutazione
- [12] effetti e risultati
- [13] elementi di criticità/perfettibilità
- [14] elementi di positività

LE CO-OCCORRENZE rilevate sono state le seguenti:

- [1] circostanze favorevoli
- [2] stile personale del management
- [3] cultura aziendale
- [4] progettazione e realizzazione dell'asilo nido
- [5] scelta e rapporto con l'ente gestore
- [6] cultura dell'ente gestore
- consonanza e coerenza tra la cultura aziendale di BPM e filosofia educativa dell'ente gestore
- [7] apertura al territorio
- [8] qualità del servizio
- [9] coinvolgimento dei dipendenti
- [10] coinvolgimento di tutta la banca
- [11] valutazione
- [12] effetti e risultati
- [13] elementi di criticità/perfettibilità
- [14] elementi di positività



COMMENTO

La scelta di fare un asilo nido è nata da alcune circostanze favorevoli [1]: una proposta avanzata dall'unica presenza femminile nel Consiglio di Amministrazione della Banca e nell'ambito di un grande processo di ristrutturazione delle strutture di Sede che ha visto la nascita del complesso di via Bezzi (Bezzi 1 e Bezzi 2).

Si tratta dunque di un servizio che è nato con la struttura (*abbiamo rincorso il progetto*), si è sviluppato a partire da un particolare stile decisionale del management [2] – deciso, entusiasta, determinato, desideroso di apprendere e di cimentarsi con sfide nuove ed al contempo con una idea chiara del welfare aziendale⁶³ e della CRS - e nell'ambito di una specifica cultura aziendale [3]⁶⁴ basata sulla *politica del Dipendente=Socio* e, quindi, attenta al *valore ed alle esigenze delle persone* – i propri dipendenti, le giovani generazioni, la società; elementi, questi ultimi [2; 3] che hanno profondamente influenzato la fase di progettazione e realizzazione [4] del nido stesso, incidendo sulle scelte concrete attuate (analisi del bisogno, scelta e rapporto con l'ente gestore, intervento sul progetto architettonico, stesura di un piano industriale congiunto, agevolazione nelle rette, promozione e pubblicizzazione, coinvolgimento dei dipendenti, mensa, apertura al territorio...). Tra queste alcune meritano, data la rilevanza ad esse attribuita nelle diverse interviste, particolare attenzione: la scelta ed il rapporto con l'ente gestore [5]; la cultura dell'ente gestore [6]; l'apertura del nido al territorio [7]; l'accurato coinvolgimento dei dipendenti [9] e di tutta la Banca nelle sue diverse funzioni [10]; l'accento posto sulla valutazione [11].

Analizziamo i seguenti punti con ordine.

La scelta dell'ente gestore [5] viene effettuata subito – ovvero prima di iniziare la costruzione stessa del nido – in quanto il responsabile coglie *immediatamente la stretta relazione di intimità tra la struttura e l'ente gestore* e questo porta a *rivoluzionare il progetto strutturale ed architettonico insieme all'ente gestore stesso* e a definire con esso il piano industriale. Si tratta, è opportuno ricordarlo, di una selezione molto oculata ed attenta che comporta, non solo sopralluoghi in strutture già esistenti, ma un lungo processo di valutazione, effettuato a partire da considerazioni di ordine economico (rapporto costi-

⁶³ Il compito di chi si occupa di welfare aziendale è, come quello dell'arredatore d'interni, di mettere in sinergia, in una visione euristica, tutti gli strumenti di welfare che ci sono, perché il benessere lavorativo è assicurato da una variegata gamma di strumenti. Ma tutti gli strumenti aziendali organizzativi, oserei dire paradossalmente: la retribuzione, il sistema premiante, gli stili di direzione, le polizze sanitarie, i servizi per l'infanzia, il sistema di comunicazione; tutto questo contribuisce al benessere organizzativo e tutto questo deve avere una coerenza anche con gli strumenti di conciliazione perché devono essere coerenti, non ridondanti, e devono essere finalizzati alla produttività dell'azienda evidentemente... quello che ho fatto io è cercare di mettere ordine, di connettere, di razionalizzare, in una visione euristica, tutti gli strumenti che venivano realizzati un po' così, per effetto di quella contrattazione aziendale sindacale, di quella intuizione, di quella legge. In parte ci sono riuscito. con qualche piccolo passo... inventando il progetto poesia "Pari opportunità e sostegno in azienda", dove ho realizzato la stanza dove mettere in ordine la mia mobilia e in cui abbiamo collocato anche l'accoglienza ai disabili che era un'esperienza avanzata, poco valorizzata, messa come un bel comò del settecento ma messo in un angolo dove nessuno lo vedeva, perché non c'era luce.

⁶⁴ Efficacemente rappresentabile con l'immagine scelta dall'attuale Responsabile Sviluppo Iniziative Sociali - Direzione del Personale, un albero, con radici ben piantate per terra e con i rami protesi verso l'alto, verso il cielo...un albero che è compito di tutti curare e far crescere: viene dunque delineata un'immagine dell'azienda come oggetto di cura, ben radicato nella realtà e con una forte spinta ideale.

benefici, analisi dei costi immediati, di consulenza e di gestione) e valoriale, ovvero relative ad una certa cultura del lavoro (garantire la *stabilità al progetto pedagogico con un'assunzione del personale a tempo indeterminato*) e della persona (il mettere *in primo piano il valore e l'unicità del bambino*).

A partire da tale consonanza valoriale⁶⁵, BPM compie alcune scelte decisive: l'apertura dell'asilo al territorio[7]⁶⁶ e l'attenzione riservata alla qualità del servizio stesso [8], testimoniata non solo dall'accurata scelta degli interni e degli arredi, ma anche dalla decisione di avvalersi di una mensa interna, anziché ricorrere ad un catering; la banca, poi, scelto il partner, si propone sempre, sia sul fronte interno (sindacati, dipendenti, Consiglio di Amministrazione, Direzione del personale, Direzione della banca), sia esterno (quartiere bezzi, Circostrizioni, ASL, Comune di Milano), insieme ad esso. Il nido pertanto viene, fin da subito, proposto come un servizio realizzato insieme da BPM e dalla Locomotiva di Momo, l'ente gestore designato; il contratto stipulato prevede una gestione indiretta o strutturale⁶⁷ da parte della banca e diretta da parte dell'ente gestore, che ha la responsabilità gestionale vera e propria⁶⁸ e pedagogica. Tale modalità di affidamento all'ente gestore viene giudicata *la più opportuna – per ragioni oggettive esogene ed endogene – la più efficace, la più efficiente, la più etica* in quanto consente di *definire bene le responsabilità; il fortissimo rapporto informale* che si stabilisce fin da subito tra le due realtà, non esita mai in una *sorta di consociativismo o di ambiguità di ruoli*. Questo elemento viene giudicato *alla base del successo dell'asilo*.

Ampio spazio, nelle interviste, viene dato alla cultura dell'ente gestore [6], fondata su *una pedagogia delle relazioni, che intende quindi il nido, come luogo principe di relazioni e ambito di crescita di tutti i soggetti che lo abitano: i bambini; le educatrici, figure professionali che seguono costantemente percorsi di crescita formativa; i genitori, attori fondamentali della crescita dei loro bambini e soggetti stessi di un percorso di consapevolezza*. La sfida che tale servizio si pone è dunque articolabile su questo triplice versante: *sostenere, secondo un orientamento montessoriano, le competenze dei bambini* e, tramite un lavoro sulla *dimensione grupppale, valorizzare le differenze*, quale motore di forza e miglioramento del singolo, finalizzata all'*acquisizione di una maggiore autonomia*⁶⁹; *responsabilizzare maggiormente le educatrici e i genitori e renderli sempre più consapevoli del loro ruolo educativo* così da determinare una *continuità* tra le due agenzie (asilo nido e famiglia). Il lavoro sull'incremento di consapevolezza da parte dei genitori è finalizzato a *riflettere maggiormente sull'educazione dei bambini, sulle chance offerte loro, sul diritto che hanno di poter crescere in un certo modo*; ciò determina un

⁶⁵ Molto bravo è l'Ente gestore che è riuscito ad entrare in quella che è la nostra dimensione di Banca Popolare con una buona, con un'ottima partnership. Tale consonanza e coerenza viene riconosciuta sia da parte di BPM sia da parte dell'ente gestore e viene ravvisata in una comune capacità di ascolto, nel senso dell'accoglienza, in un'impostazione relazionale, nella ricerca dell'eccellenza, in un'eticità rispetto ad un fare concreto e mai ostentato.

⁶⁶ Scelta determinata anche da una particolare concezione della CSR: ritenevo fondamentale dal punto di vista sociale che l'asilo fosse aperto al territorio, assolutamente perché questo avrebbe qualificato non soltanto il servizio ma anche la reputazione della banca. Se ti dichiaro banca socialmente responsabile sapendo che l'80% delle domande, anche su Milano, di asili nido, non sono soddisfatte, a maggior ragione contribuire a integrare la rete di asili privati con il nostro asilo aziendale era un obiettivo irrinunciabile.

⁶⁷ Che si occupa di pulizie, riscaldamenti, fax, computers e della manutenzione straordinaria.

⁶⁸ Ovvero, stipendi, assicurazioni, vitto, pannolini, materiale di pulizia spicciola, la valutazione del rischio e piano di sicurezza interno e l'ordinaria manutenzione.

⁶⁹ Da qui derivano le scelte concrete di interior design, che consentono al bambino di appropriarsi dello spazio, di orientarsi con estrema facilità, di crescere nella sua autonomia.

effetto indiretto sul rapporto con l'azienda e le politiche o misure di conciliazione potenzialmente attivabili da essa: *l'aver chiaro anche ai genitori quali sono i diritti dei bambini, quali potrebbero essere le loro opportunità come genitori di poter crescere in un certo modo i loro figli*, può spingerli a *sollecitare in azienda un tipo di richieste, di politiche di conciliazione che altrimenti non sono consapevolizzate* e, anche ove presenti, non vengono colte. Il servizio si pone dunque come luogo di crescita e motore di un cambiamento di prospettiva educativa e di conciliazione e non come mero luogo di affidamento o di parcheggio dei bambini

vogliamo mettere l'attenzione sull'attività ludica che bambini hanno fatto e sull'esperienza creativa, proprio perché i genitori siano sempre aggiornati e stimolati a pensare che il bambino non solo ha trascorso del tempo, nel nido, ma che tempo è stato, come lo ha impiegato

Fondamentale è poi la valorizzazione della differenza e dell'eterogeneità dell'utenza (internamente a BPM e determinata dall'apertura del servizio al territorio), quale *portatrice di ricchezza*, nonché l'investimento sulla *dimensione sociale*⁷⁰ e sul protagonismo genitoriale (*si dà spazio alla disponibilità dei genitori alla loro voglia di mettersi in gioco*); è infine degna di nota l'apertura al territorio e a qualsiasi esperienza o realtà potenzialmente interessante, guardata quindi con curiosità e positiva aspettativa (*chissà da questo poi cosa nascerà*)⁷¹.

Il coinvolgimento dei dipendenti [9], a fronte di un progetto deciso dal board della banca, avviene con modalità differenti nelle diverse fasi: *nella fase progettuale rispondeva alla scelta strategica di far diventare il servizio*, destinato ad un numero esiguo di dipendenti, *un evento aziendale*; interessante è tuttavia la molteplicità degli strumenti utilizzati - tra questi, la *creazione di un sito Internet ad hoc per l'asilo nido, con uno spazio blog per eventuali proposte* - nonché la valorizzazione dell'inventiva e della capacità anche dei familiari: è infatti il figlio di un dipendente che disegna il personaggio del folletto Bez. Altrettanto accurato è il coinvolgimento di tutta la banca [10] nelle varie funzioni aziendali di competenza⁷², finalizzato esso stesso alla valorizzazione di tutti i soggetti presenti - *per favorire il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali fin dalle prime fasi* - e giudicato elemento determinante della buona pratica realizzata⁷³.

Accanto ad esso, la valutazione [11] assume un ruolo fondamentale: una valutazione relativa ad ogni soggetto, elemento od aspetto del servizio (personale didattico, pulizia, manutenzione, cibo, retta), il cui fine è la soddisfazione degli utenti, garantita dalla posizione di attento ascolto sia dell'ente gestore sia dell'azienda e dal conseguente impegno assunto da entrambi nel rispetto dei reciproci compiti e ruoli.

⁷⁰ Ho notato che in molte occasioni, siccome molto dipendenti sono anche persone che risiedono nella zona, nascono poi quei legami che poi si spendono anche al di fuori.

⁷¹ In questo orizzonte è la certificazione ambientale -proposta da una mamma, accettata dalla coordinatrice del nido e appoggiata da BPM- ed il progetto di primo soccorso pediatrico, realizzato insieme ad una associazione Onlus presente sul territorio su proposta dei genitori, con il finanziamento della Banca.

⁷² Il progetto è stato coordinato e sviluppato dalla Direzione del Personale ed ha coinvolto: il servizio tecnico immobiliare; il centro acquisti; l'ufficio legale; l'ufficio assicurativo/tributario; la funzione Relazioni Esterne.

⁷³ Io credo che la nostra sia stata un'esperienza di buona pratica soprattutto per il processo. Perché è stata alla base... C'è stato un coinvolgimento immediato di tutta la struttura della banca... una buona pratica perché ha visto coinvolto in modo responsabile, consapevole e, direi, socialmente responsabile tutta l'azienda.

Proprio la presenza di una cultura della valutazione ha consentito di identificare con precisione effetti e risultati [12] apportati o generati dal servizio ed elementi di perfettibilità e criticità [13].

La banca infatti può rilevare un primo ritorno degli investimenti grazie una diminuzione delle assenze per la cura dei figli, rientri dal part-time e rientri anticipati dalle maternità⁷⁴, che determinano per l'azienda un aumento della produttività ed anche una criticità, ovvero il problema di dover modificare la struttura dell'asilo che non era stata progettata - dallo studio delle analisi fatte e della storia delle aspettative di maternità aziendali - per accogliere un alto numero di bambini molto piccoli, di età inferiore all'anno. Oltre ad un miglioramento dell'immagine, del clima, del benessere aziendale e ad una maggiore consapevolezza del forte valore di quanto BPM fa in un'ottica di conciliazione, il servizio ha consentito di attivare ed introdurre *un processo di comunicazione interna a due vie in modo strutturato, organico, continuo e costante - finalizzato alla costruzione di una comunità di pratica in grado di far comunicare persone aventi codici comunicativi e referenziali diversi -*, nonché di *inserire la responsabilità sociale d'impresa nel piano industriale strategico 2010-2012*.

Si è pertanto costituita una sezione dell'Ares, che riceve un finanziamento dal budget della Direzione del Personale per la realizzazione di iniziative legate alla genitorialità, proposte ai genitori da parte della responsabile pedagogica sulla base di desideri, richieste, domande degli stessi, realizzate in banca e rivolte a tutta la popolazione aziendale⁷⁵; verrà attivato uno sportello di ascolto per tutti i dipendenti e creata una biblioteca dedicata a soddisfare le esigenze dell'infanzia. Il Consiglio di Amministrazione ha poi sottoscritto e autorizzato la diffusione di una Carta dei Valori - che verrà nel corso di quest'anno implementata e diffusa - che detta degli impegni in ottica valoriale sul fronte dei singoli *stakeholders* di riferimento ed ha redatto un codice di buona condotta e di correttezza nei confronti delle persone e nell'azienda; su richiesta del medesimo CDA partirà poi un progetto di gestione delle maternità aziendali, finalizzato all'attivazione di protocolli specifici, nell'ottica della valorizzazione dell'evento maternità all'interno dell'azienda e di cambiamento dei modelli di gestione delle maternità a partire da un miglioramento e potenziamento del rapporto e della comunicazione capo/collaboratore.

Diversi sono gli strumenti valutativi utilizzati: indagini con focus-group su campioni rappresentativi di dipendenti; statistiche del personale; rilevazioni in profondità su specifiche iniziative; bilanci di competenze; studio di possibilità di carriera; il fine che accomuna tali differenti strumenti è la valorizzazione della ricchezza e unicità della persona, la soddisfazione e l'*empowerment* del dipendente.

Tra gli elementi di criticità/perfettibilità [13] possiamo infine riscontrare: una maggiore valorizzazione dei sindacati, che hanno *giocato un ruolo stranamente, incomprensibilmente, marginale e di rimessa; un maggior investimento nell'attività comunicativa e commerciale* - forse determinato dalla natura stessa di BPM, *più propensa ad un fare che ad un comunicare* - e *nella valutazione stessa*; per la banca è infatti *necessario quanto prima intraprendere la strada del*

⁷⁴ Vuoi l'effetto positivo della reputazione dell'asilo, vuoi la voglia di rientrare prima sapendo che l'asilo ce l'hai lì quindi se succede qualcosa al bambino sei vicino e molte mamme sono rientrate prima dell'anno di aspettativa, anche per ragioni economiche: "c'è la crisi, mi riprendo lo stipendio intero, tanto ho l'asilo lì!".

⁷⁵ L'attenzione alla popolazione aziendale ed all'intero ciclo di vita è confermata anche dalla scelta delle immagini raffiguranti la realtà familiare dei dipendenti.

benchmark, che consenta di affinare gli indicatori di valutazione utilizzati, e giungere quindi all'identificazione di un vero e proprio key performance.

Se a livello strutturale viene ravvisata la mancanza di *un luogo permanente di incontro degli adulti*, all'interno o connesso all'asilo nido, dal punto di vista organizzativo, la responsabile del servizio segnala la possibilità e l'interesse di poter *accompagnare le mamme mediante iniziative loro dedicate già durante il periodo della gravidanza*; ciò potrebbe aiutarle non solo in una *crescita di consapevolezza* del futuro compito genitoriale ma *anche supportare la creazione di legami e relazioni*, sempre con uno sguardo di *apertura al territorio*.

Quale elemento di positività [14] viene infine menzionato, da tutti gli intervistati, la continuità ed il crescente investimento di BPM nel progetto, pur a fronte di cambiamenti accorsi nel vertice aziendale – dato non scontato in un'organizzazione complessa quale quella considerata.

2.4.2 L'ANALISI DEL FOCUS GROUP CON I DIPENDENTI

Il focus-group ha coinvolto sei dipendenti del Gruppo BPM, cinque donne e un uomo, con differenti funzioni, profili ed anni di anzianità aziendale; tutti sposati e genitori di bimbi frequentanti attualmente il *Giardino di Bez*.

LE AREE

- [1] divisione compiti nella coppia
- [2] educazione dei figli
 - [2a] preoccupazione ed investimento nell'educazione
 - [2b] senso di colpa
- [3] il rapporto famiglia-lavoro: cultura
- [4] la gestione concreta della conciliazione
 - [4a] durante la chiusura delle scuole o in caso di malattia dei figli
- [5] preoccupazione per il futuro
- [6] pendolarismo
- [7] valutazione del nido
 - [7a] un servizio valido a supporto alla conciliazione
 - [7b] maggior tempo con il bambino
 - [7c] tranquillità psicologica
 - [7d] garanzia del servizio grazie a chiusure ridotte
 - [7e] coinvolgimento e protagonismo dei genitori
 - [7f] il nido come possibilità di incontro
 - [7g] altri aspetti positivi
 - [7h] il Progetto pedagogico

- [7i] contentezza e serenità dei bambini
- [7j] gli svantaggi: costo e lontananza da casa
- [8] il nido quale privilegio
 - [8a] rispetto ad altri dipendenti BPM
 - [8b] rispetto alla collettività: il rapporto pubblico e privato
- [9] cultura aziendale: attenzione ai dipendenti, supporto e coinvolgimento
- [10] vantaggio per l'azienda
- [11] elementi di perfettibilità

LE CO-OCCORRENZE rilevate sono state le seguenti:

- [3] il rapporto famiglia-lavoro: cultura
- [4] la gestione concreta della conciliazione
 - [4a] durante la chiusura delle scuole o in caso di malattia dei figli
- [6] pendolarismo
- [1] divisione compiti nella coppia
- [2] educazione dei figli
 - [2a] preoccupazione ed investimento nell'educazione
 - [2b] senso di colpa
- [9] cultura aziendale: attenzione ai dipendenti, supporto e coinvolgimento
- [7] valutazione del nido
 - [7a] un servizio valido a supporto alla conciliazione
 - [7b] maggior tempo con il bambino
 - [7c] tranquillità psicologica
 - [7d] garanzia del servizio grazie a chiusure ridotte
 - [7e] coinvolgimento e protagonismo dei genitori
 - [7f] il nido come possibilità di incontro
 - [7g] altri aspetti positivi
 - [7h] il Progetto pedagogico
 - [7i] contentezza e serenità dei bambini
 - [7j] gli svantaggi: costo e lontananza da casa
- [8] il nido quale privilegio
 - [8a] rispetto ad altri dipendenti BPM
 - [8b] rispetto alla collettività: il rapporto pubblico e privato
- [10] vantaggio per l'azienda

[11] elementi di perfettibilità

[5] preoccupazione per il futuro

in sintesi

[3] il rapporto famiglia-lavoro: cultura

[4] la gestione concreta della conciliazione

[6] pendolarismo

[1] divisione compiti nella coppia

[2] educazione dei figli

[9] cultura aziendale: attenzione ai dipendenti, supporto e coinvolgimento

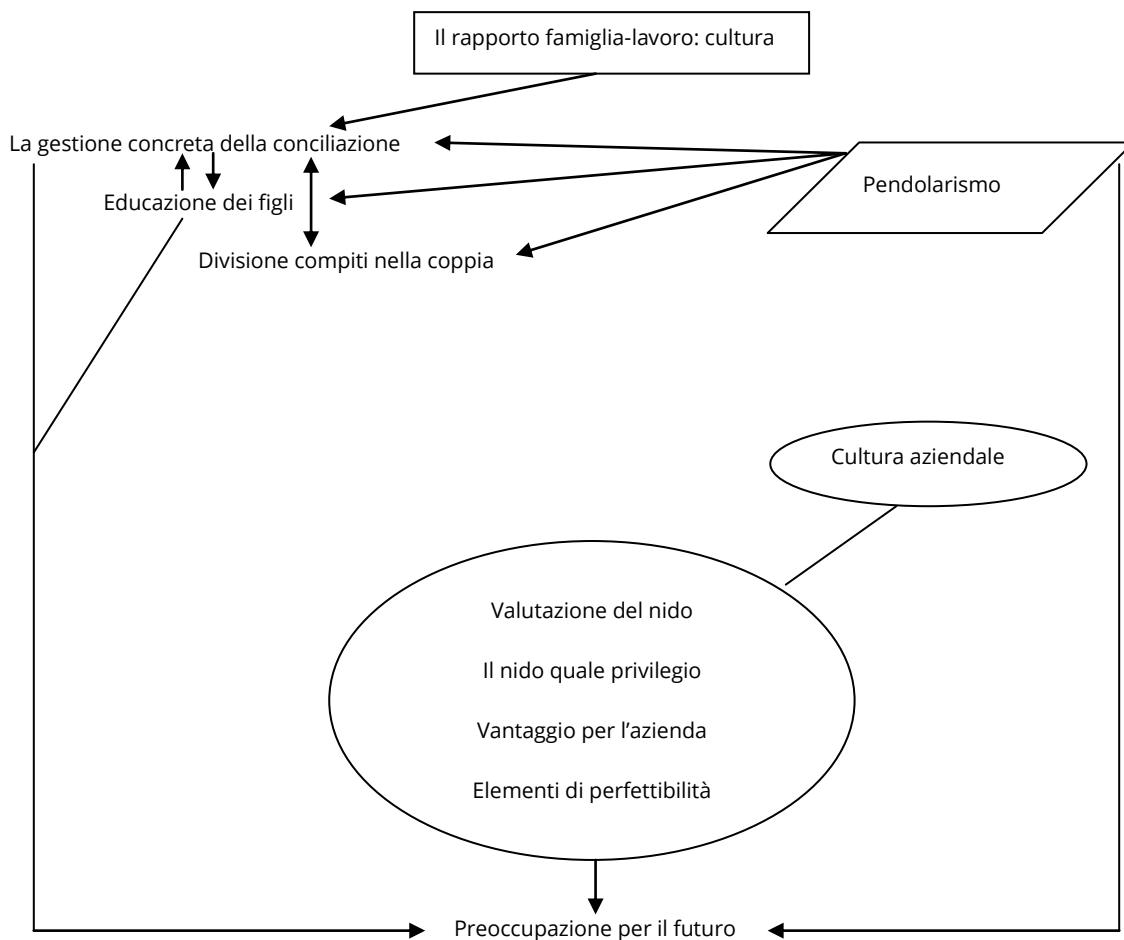
[7] valutazione del nido

[8] il nido quale privilegio

[10] vantaggio per l'azienda

[11] elementi di perfettibilità

[5] preoccupazione per il futuro



COMMENTO

Dall'analisi dell'intervista possiamo cogliere un'immediata influenza della cultura relativa a famiglia e lavoro [3] sulla gestione concreta della conciliazione [4].

La famiglia è *l'ambito prevalente* e viene equiparata alla *vita stessa*; è ciò che determina *l'identità* (*io sono io in quanto c'è la mia famiglia e non in quanto ho anche quel tipo di lavoro; non riesco ad immaginare la persona che oggi sono sul lavoro se non avessi la mia famiglia. Per me la famiglia è la cosa principale*) delle persone e la *serenità* con cui si possono affrontare tutte le circostanze, incluso lo *stress*, *le ansie ed i rapporti non sempre facili esistenti al lavoro*. Quest'ultimo viene comunque giudicato rilevante - specie da chi, per l'elevato investimento in formazione, ha prospettive di carriera - e *mezzo*, non solo *economico*, ma *di realizzazione umana*; la comparazione o l'accostamento tra i due ambiti non è tuttavia possibile in quanto si situano su due piani distinti: la realtà familiare sembra ricomprendere il lavoro⁷⁶ che rappresenta un valore aggiunto alla stessa.

La gestione concreta del doppio ruolo[4] sembra tuttavia prefigurare uno scenario differente in cui il mondo lavorativo - giudicato *inumano* - *sottrae e toglie del tempo* alle relazioni familiari, coniugali e genitoriali. Le persone cercano di reagire ed affrontare la difficile gestione quotidiana ricorrendo a servizi aziendali (nido), a misure di flessibilità (part-time) e, per i più fortunati, all'aiuto dei nonni. L'esito però non è positivo: le persone sembrano soccombere sotto il peso della conciliazione che viene dipinta come la più ardua delle imprese

da soli a Milano, con due bambini, non si può vivere. È impossibile. Per me quest'anno è stato da esaurimento nervoso! Perché è un correre continuo per conciliare una cosa e l'altra... è veramente dura... io non reggo più, certe volte quando arriva il momento di andare a prenderle al nido dico: "no, non ce la posso fare"

Particolarmente difficoltosi vengono poi giudicati le malattie dei figli ed il periodo di chiusura delle scuole [4a]: per gestire al meglio la situazione si fa generalmente ricorso a permessi non retribuiti e giorni, o intere settimane, di ferie, da richiedere alternativamente tra marito e moglie, a discapito di un tempo dedicato interamente alla famiglia (*ci alterniamo io e mia moglie per coprire tutto il periodo estivo... Vuol dire che noi come famiglia insieme non facciamo nulla*).

Neppure la divisione dei compiti all'interno della coppia [1], improntata alla condivisione o alla collaborazione, riesce ad aiutare: l'esito è un *peggioramento della qualità della vita* sia dal punto di vista economico, sia temporale - l'averne del tempo per sé e per le relazioni ritenute significative.

Connesso a questo punto vi è il tema dell'educazione dei figli [2]: se da un parte si può infatti rilevare una chiara preoccupazione educativa ed un forte investimento nella crescita dei figli [2a]⁷⁷, dall'altra, la difficoltà nella conciliazione, i *ritmi serrati* imposti ai bambini, lo *stress*

⁷⁶ Pensando a me, disegnerei un cerchio chiamato famiglia e all'interno un cerchio più piccolo chiamato lavoro; perché è la mia famiglia che dà qualcosa al mio lavoro perché da qualcosa a me.

⁷⁷ Se io come genitore mi assumo la responsabilità della crescita delle mie figlie, io ho anche degli altri doveri come famiglia che sono quelli di dare l'attenzione di cui loro hanno bisogno quando i tempi dell'asilo sono finiti. La televisione non si accende a casa nostra e se non ho un'urgenza io gioco con loro... arrivo a casa anche io che sono cotto e avrei voglia di andare a sdraiarmi... sarebbe molto più comodo piazzarli davanti alla tv e dirgli state lì, guardatevi il filmino, loro sono belle felici e io mi rilasso

che anch'essi sembrano percepire e far proprio, determinano nei genitori un forte *senso di colpa* [2b, *Mi dispiace che si debbano adeguare. Io gli vorrei dare una qualità di vita che non gli posso garantire... mi rendo conto che come mamma non riesco a darle tutto a causa dei ritmi a cui siamo sottoposti... mi sento un po' in colpa*].

In tale scenario anche il pendolarismo [6] gioca un ruolo purtroppo determinante: vi è chi ha la fortuna di abitare vicino al posto di lavoro (*io vivo a Milano e non molto lontano da qui quindi è tutto perfetto sotto questo punto di vista*) e chi, per scelta, abita fuori Milano, magari in una zona verde; in questo secondo caso, il vantaggio di risiedere in una zona tranquilla, più a misura di bambino e rilassante, specie week-end, viene pagato da stancanti viaggi infrasettimanali (*per me gli spostamenti sono dei viaggi, non sono degli spostamenti!... i tempi di percorrenza casa-lavoro incidono tanto: arrivo a casa che sono già sfatta*).

Se tale è dunque la realtà familiare e lavorativa di alcuni dipendenti del gruppo BPM, vediamo ora, nello specifico, il nesso esistente con l'asilo nido, Il Giardino di Bez.

Si tratta di un servizio nato nell'ambito di una particolare cultura aziendale [9] estremamente attenta ai dipendenti, supportiva e coinvolgente; gli intervistati colgono tali elementi, unitamente ad un aspetto solidaristico e di CSR decisamente rivolto sul fronte degli *stakeholders* interni, i dipendenti stessi e le loro famiglie. Dall'analisi di alcuni test psicologici si evince infatti un aspetto di *crescita* e di *cammino*, per quanto attiene al lavoro, determinato da una realtà aziendale che *supporta, accompagna e protegge* i dipendenti⁷⁸. È interessante rilevare come uno dei simboli scelti⁷⁹ per raffigurare l'azienda sia *una mano tesa, senza la pretesa di trattenere*; questo perché BPM viene giudicata *sicuramente molto attenta dal punto di vista del rapporto umano* - curiosamente, la stessa persona ha scelto la medesima immagine per raffigurare la propria famiglia ed in particolare il rapporto con le figlie.

Noi vediamo spessissimo colleghi che muoiono e il coniuge che prende il loro posto, perché magari non lavorano e hanno bisogno di entrare in questa realtà, o piuttosto il figlio che entra al posto del padre che è venuto a mancare, oppure è andato in pensione e ha chiesto l'attestatura del figlio. Anche per noi genitori, anche se costa stare a casa quando i figli stanno male, quasi mai fanno pesare queste situazioni nell'ufficio. Questo secondo me è molto importante perché riuscire a recuperare una situazione umana in azienda non è da tutti, e un'azienda che te lo garantisce sicuramente ha una marcia in più. Per cui secondo me la mano tesa non manca mai in questa azienda.

Il nido viene valutato molto positivamente [7]: è un servizio eccellente (*sicuramente mi fido e sono felicissimo perché ha fatto un'esperienza bellissima... è un servizio valido ed un grande sostegno*) che supporta la conciliazione famiglia lavoro [7a]- anche se *purtroppo non è risolutivo... da un certo punto di vista è un sollievo ma purtroppo, da un altro punto di vista, non rimuove tutti i sensi di colpa*; consente di trascorrere con il bambino il maggior tempo possibile,

un attimo. Dipende anche da che tipo di idea si ha in famiglia, come famiglia, rispetto all'educazione che tu vuoi dare ai tuoi figli perché se vuoi trasmettere a questi bimbi certi valori e vuoi aiutarli a vivere in un certo modo anziché in un altro, vuoi insegnargli delle cose, devi mettere in conto che del tempo lo devi dedicare. ... riinizi di nuovo a lavorare quando arrivi a casa, se t'interessa dei due figli.

⁷⁸ Altre immagini utilizzate sono: degli alberi che da piccoli poi crescono; un flusso che gira in cui le persone devono remare ma sono accompagnate; una serie di persone che sono in cammino ma che hanno comunque una rete sotto che li protegge.

azzerando i tempi morti creati dagli spostamenti [7b] e viene giudicato positivamente soprattutto per tranquillità psicologica della mamma [7c]; esso garantisce anche, diversamente da altre strutture, la continuità del servizio grazie a periodi di chiusura decisamente ridotti [7d].

Vengono poi molto apprezzate le modalità relazionale e comunicativa adottate dalla coordinatrice e dalle educatrici nel rapporto con ogni genitore [7e], improntate al coinvolgimento, alla valorizzazione, al protagonismo dei genitori stessi; il servizio si pone quindi come possibilità concreta di incontro per le famiglie [7f]. Positivamente viene poi giudicato il progetto pedagogico [7h], di cui si coglie la *cura (seguono proprio bene i nostri bambini)*, *l'efficacia*, la cultura sottesa, la disponibilità al *confronto* e *l'investimento nella formazione*; ulteriori elementi degni di nota [7g] sono: *l'ottima qualità della mensa, l'igiene e l'accessibilità del servizio*.

L'aspetto più decisivo ed importante viene tuttavia identificato nella contentezza e serenità dei bambini [7i] che vedono nel nido un *ambiente familiare dove stanno bene, sono contenti, hanno un bellissimo rapporto non solo con la loro educatrice ma con tutte*.

A fronte di una valutazione decisamente positiva, i genitori sono tuttavia costretti a rilevare alcuni svantaggi [7j]: il costo del servizio – in cui mancano sconti e riduzioni significativi per chi ha più di un figlio frequentante e una più equa strutturazione delle fasce di reddito, e la lontananza da casa (*per noi genitori questo anno ha voluto dire un salasso economico e un forte impegno fisico - perché l'asilo vicino a casa è un'altra cosa*).

Il nido – di cui si coglie anche il vantaggio per l'azienda [10]⁸⁰ - viene tuttavia ritenuto un privilegio, sia rispetto ad altri dipendenti di BPM [8a], sia rispetto alla collettività [8b] ove si paga il deficit del servizio pubblico (*ben vengano le realtà come queste! ma il fatto che si responsabilizzino realtà private non esime il Pubblico dal prendersi le sue responsabilità*). Conseguentemente, quali elementi di perfettibilità [11], non vengono menzionati aspetti del servizio⁸¹ ma un maggior investimento ed intervento del pubblico, il quale non può *abdicare dalla propria responsabilità demandando tutto al privato*. In questo senso è interessante rilevare una forte preoccupazione per il futuro [5], da parte degli intervistati: si ha la consapevolezza del fatto che tale privilegio non è eterno, il nido finisce, il contesto dei servizi di cura all'infanzia appare carente e deficitario (*vivo con angoscia il momento in cui le bambine lasceranno il nido*), la difficoltà già percepita nella conciliazione famiglia-lavoro - pur potendo contare su un servizio così valido e supportivo – sono tutti elementi che rendono impossibile guardare al futuro con fiducia e certezza (*io veramente non so come farò abitando in un posto, lavorando lontano*).

⁸⁰ Una diminuzione del turnover ed un anticipato ritorno alla maternità, con il conseguente incremento della produttività.

⁸¹ Unico elemento: gli incontri per genitori proposti dal nido vengono giudicati belli ed utili ma tenuti in orari non agevoli (non ho potuto perché si fanno in orario tardo pomeridiano).

2.5. CONCLUSIONI

Dalle analisi condotte emerge una forte *coerenza* per quanto attiene, in particolare, la cultura aziendale – attenta al valore ed alle esigenze delle persone, supportiva e coinvolgente - ed il nesso tra questa ed il nido⁸². Ciò che invece appare dissonante è il giudizio negativo che investe il mondo lavorativo, l'estrema difficoltà lamentata nel far fronte alla conciliazione famiglia-lavoro e la forte preoccupazione – se non addirittura angoscia - per il futuro.

Il servizio, come si può ben ricordare, non nasce da un'*analisi preliminare* vera e propria ma da un'intuizione e da alcune circostanze favorevoli; si tratta infatti di una realtà che ha origine con la struttura stessa della banca, nell'ambito di un processo di sostanziale cambiamento che investe non solo BPM ma l'intera realtà del quartiere Bezzi e che ne determina una decisa riqualificazione, territoriale, architettonica e dei servizi. Solo in un secondo momento, *rincorrendo il progetto*, si effettua un'accurata analisi della potenziale popolazione target e dei suoi bisogni –più carente appare invece l'individuazione delle risorse-, fase influenzata dalla cultura aziendale del gruppo, dalla cultura specifica del management e certamente determinata dalla sostenibilità economico-organizzativa richiesta dal futuro servizio.

Fondamentale e decisamente ben articolata, è poi la *fase progettuale*: BPM, con semplicità e decisione, opta immediatamente per una modalità gestionale peculiare e ricerca pertanto - mediante un processo valutativo lungo, oculato, attento e complesso - un partner all'altezza; di esso si valuta immediatamente la competenza specifica e la rispondenza e coerenza con alcuni principi di ordine valoriale e gestionale. La partnership in questione segna profondamente l'identità e l'organizzazione del servizio stesso, consentendo di tradurre in termini pedagogici la cultura aziendale del Gruppo⁸³, in una proficua sinergia di pensiero e di azione che non esita mai nel consociativismo, nella confusività o in una ambiguità dei ruoli.

Analogamente la *Politica di informazione, comunicazione, dialogo e coinvolgimento* dei dipendenti si sviluppa solo in un secondo momento, a fronte di un progetto già deciso, e si articola con modalità differenti, e a tratti ingegnose, nelle diverse fasi: nella fase progettuale essa risponde alla scelta strategica di far diventare il servizio, destinato ad un numero esiguo di dipendenti, un evento aziendale; interessante è comunque la molteplicità e ricchezza degli strumenti utilizzati nonché la valorizzazione dei dipendenti stessi e persino dei familiari; a servizio attivato, tale politica viene perseguita dalla coordinatrice e dalle educatrici, delle quali vengono apprezzate le modalità relazionale e comunicativa adottate, improntate al coinvolgimento, alla valorizzazione, al protagonismo dei genitori stessi: il nido si pone quindi come possibilità concreta di incontro per le famiglie.

La *valutazione -in itinere e finale-* assume un ruolo fondamentale: essa investe ogni soggetto, elemento od aspetto del servizio (personale didattico, pulizia, manutenzione, cibo, retta), di altre misure di conciliazione o processi aziendali attivati da BPM; diversi ed articolati sono poi gli strumenti valutativi utilizzati: indagini con *focus-group* su campioni rappresentativi di dipendenti; statistiche del personale; rilevazioni in profondità su specifiche iniziative; bilanci

⁸² Potremmo anche rilevare come BPM, investendo, mediante il nido, su incremento di consapevolezza da parte dei genitori, li spinga a riflettere e ad essere maggiormente propositivi e critici circa le politiche o misure di conciliazione presenti in azienda o potenzialmente attivabili da essa.

⁸³ Significativo è infatti il nesso tra la cultura aziendale e alcune decisioni chiave tra cui opportuno ricordare l'attenzione alla qualità del servizio e l'apertura del nido al territorio.

di competenze; studio di possibilità di carriera; il fine che accomuna tali differenti strumenti è la valorizzazione della ricchezza ed unicità della persona, la soddisfazione e l'*empowerment* del dipendente. Si può dunque parlare dell'esistenza di una vera e propria cultura della valutazione - garantita dalla posizione di attento ascolto, sia dell'ente gestore, sia dell'azienda e dal conseguente impegno assunto da entrambi nel rispetto dei reciproci compiti e ruoli - che consente di cogliere, secondo una non scontata auto-riflessività, *elementi di perfettibilità e criticità*. Tra questi, possiamo riscontrare: una maggiore valorizzazione dei sindacati, un maggior investimento nell'attività comunicativa e commerciale e nella valutazione stessa, che consente di affinare gli indicatori utilizzati giungendo all'identificazione di un vero e proprio *key performance*; ulteriori elementi di perfettibilità sono infine ravvisabili nel supporto, mediante opportuni progetti, alla creazione di legami e relazioni, sempre con uno sguardo di apertura al territorio.

Da ultimo, *il valore ed il contenuto innovativo di tale progetto*, rispetto ad altre esperienze, è a mio avviso identificabile nell'accurato coinvolgimento di tutta la banca nelle varie funzioni aziendali di competenza⁸⁴, finalizzato esso stesso alla valorizzazione di tutti i soggetti presenti; nell'apertura al territorio e a qualsiasi esperienza o realtà potenzialmente interessante, guardata quindi con curiosità e positiva aspettativa, ed infine, nella continuità e crescente investimento di BPM nel progetto, pur a fronte di cambiamenti accorsi nel vertice aziendale.

⁸⁴ Il progetto è stato coordinato e sviluppato dalla Direzione del Personale ed ha coinvolto: il servizio tecnico immobiliare; il centro acquisti; l'ufficio legale; l'ufficio assicurativo/tributario; la funzione Relazioni Esterne.

3. B&M SERVICE CENTER S.R.L.⁸⁵

3.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

B&M Service Center S.r.l. (più avanti B&M) è una società di servizi, di supporto alle piccole-medie imprese del Commercio, del Turismo e dei Servizi, facenti parte dell'Associazione Commercianti di Abbiategrasso e del territorio circostante.

È dunque un'azienda di piccole dimensioni - conta 14 dipendenti⁸⁶ - operante nel settore dei servizi, il cui fatturato non raggiunge i due milioni di Euro.

L'area di intervento aziendale è molto diversificata e riguarda: l'elaborazione di dati, l'assistenza contabile e fiscale, la formazione aziendale con la programmazione di corsi riguardanti tematiche inerenti la vita d'impresa. La società si occupa anche della realizzazione di pagine e siti web e della promozione delle aziende associate attraverso un portale finalizzato e strutturato per il commercio elettronico ed il coordinamento degli acquisti.

Servizi

B&M offre i seguenti servizi alle PMI:

1. Assistenza fiscale: elaborazione dei dati contabili, assistenza fiscale e redazione di bilanci, consulenza in materia fiscale e tributaria, compilazione del modello Unico e ICI, elaborazione del modello 730
2. Formazione: offre alle imprese, tramite percorsi formativi, l'approfondimento di alcune tematiche rilevanti per il lavoro, l'analisi di strategie e strumenti operativi. La formazione mira alla professionalizzazione degli operatori in materia di sicurezza sul lavoro, igiene degli alimenti, marketing e gestione aziendale
3. Paghe e contributi: assistenza sindacale, svolgimento di pratiche burocratiche relative ad assunzioni e cessazioni, espletamento di pratiche con istituti Inps e Inail, assistenza in materia di retribuzione e compensi
4. Qualità e sicurezza: supporto alle imprese nel percorso di introduzione di un percorso di sistema di gestione di qualità aziendale.
5. Sviluppo siti Web: si propone come interlocutore per la progettazione e la realizzazione di siti web, ristrutturazione di siti web già esistenti, realizzazione di blog e forum

Fonte: <http://www.bem.it/>

⁸⁵ Il presente caso è stato curato dalla dott. Sara Mazzucchelli.

⁸⁶ Lo staff è composto da 14 dipendenti, di cui 2 a tempo pieno e 12 a part-time personalizzato, nell'ottica di una produttiva flessibilità lavorativa. Le donne rappresentano l'87% (n=12) del totale del personale. Dei dipendenti, il 13% (n=2) ha meno di 30 anni, il 67% (n=9) ha tra i 34 e i 44 anni, infine il 20% (n=3) ha un'età compresa tra i 45 e i 55 anni.

3.2. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA

3.2.1 RISORSE ORGANIZZATIVE

Sintetizzando i dati del questionario possiamo rilevare come, per quanto riguarda l'articolazione dell'orario di lavoro è prevista la flessibilità lavorativa - reversibile sulla base delle esigenze del personale e relativa all'orario di lavoro giornaliero, settimanale, mensile - la banca delle ore ed il job sharing. In B&M è stata anche avanzata l'ipotesi del telelavoro, ma i dipendenti, sostenendo la rilevanza socializzativa del lavoro in azienda, non si sono mostrati disponibili a lavorare a distanza. L'azienda prevede un'articolazione degli orari di lavoro dei dipendenti che possa rispondere alle necessità di questi ultimi; per questo motivo, sono previste particolari flessibilità o riduzioni di orario per genitori con figli piccoli, o per chi deve assistere familiari anziani; vi è poi anche la possibilità di chiedere un periodo di aspettativa per frequentare corsi di specializzazione. Oltre alle misure di congedo previste dalla normativa nazionale, B&M offre un congedo prolungato per la maternità (usufruito dal 90% delle aventi a diritto), paternità, parentale (ne hanno fatto uso il 50% degli aventi diritto) e per motivi familiari; la concessione del congedo formativo avviene, ma in termini informali; sono concessi permessi specifici per la cura dei figli o familiari e per l'organizzazione domestica; nella strutturazione del piano ferie, infine, i dipendenti con figli piccoli hanno la precedenza; l'azienda offre la possibilità di lavorare da casa per alcune ore al giorno e/o per brevi periodi; è previsto, infine, quale servizio di time-saving offerto al personale, il disbrigo di pratiche burocratiche.

Per quanto attiene l'organizzazione del lavoro, le esigenze familiari sono tenute in considerazione mediante un coinvolgimento del personale a tutti i livelli di pianificazione (dell'orario, delle ferie, degli obiettivi lavorativi), attraverso colloqui, mailing aziendali e riunioni di reparto.

3.2.2 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE

L'azienda offre assegni integrativi straordinari in occasione del congedo parentale e alcune convenzioni e sconti; è prevista inoltre per i dipendenti l'assistenza sanitaria integrativa.

3.2.3. RISORSE CULTURALI

- **Conciliazione**

L'impegno aziendale a sostegno della conciliazione famiglia-lavoro è un principio formalizzato a livello di valori e *mission* aziendale; esso, non solo è inserito nel contratto aziendale, ma è anche oggetto di confronto e discussione nelle riunioni periodiche ed è onorato e rispettato dal management che, in ogni decisione, cerca di avvalorare l'importanza della sfera familiare dei dipendenti rispettandone le esigenze. Ai dirigenti inoltre, vengono offerti seminari e corsi riguardanti la conciliazione famiglia-lavoro così che essi, consapevoli dei possibili stress familiari dei dipendenti, possano organizzare e pianificare il lavoro così da evitare sovraccarichi. L'attenzione alla conciliazione famiglia-lavoro è presente anche in due momenti cruciali: durante ed al rientro dalla maternità e durante momenti/percorsi formativi. Per favorire il momento del rientro dei neogenitori dopo il periodo di astensione lavorativa, l'azienda offre infatti la presenza di coach aziendali, corsi di aggiornamento e si impegna a

mantenere un canale di comunicazione continuativo con la dipendente durante tutto il periodo dell'assenza; relativamente alle politiche di sviluppo del personale, invece, è prevista, seppure a livello informale, la possibilità di assistenza ai figli dei dipendenti quando questi vengono invitati a seguire corsi di aggiornamento⁸⁷.

- **Qualità della vita**

Per promuovere uno stile di vita sano sono previsti, in modo ormai consolidato, corsi di gestione dello stress e di accompagnamento alla crescita e alla cura dei bambini.

- **Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti**

Per la diffusione delle iniziative all'interno dell'azienda vengono utilizzati, oltre alla semplice comunicazione verbale *face to face*, l'intranet aziendale e l'*house organ* interno; vi è poi un'attenzione ed apertura territoriale mediante campagne pubblicitarie e promozionali ad hoc.

L'azienda è inoltre attenta e cerca di valorizzare la vita familiare dei dipendenti mediante la diffusione via mail e tramite comunicazione orale di notizie quali nascite o matrimoni.

- **Valutazione delle iniziative**

La valutazione dell'efficacia delle politiche conciliative viene attuata dall'azienda attraverso strumenti differenziati: audit interno, focus group, surveys e la supervisione di un valutatore esterno.

3.3. IL MODELLO CULTURALE E VALORIALE DI RIFERIMENTO

B&M si propone come obiettivo fondamentale la costruzione di un contesto lavorativo migliore per i propri dipendenti ed i clienti. L'obiettivo a lungo raggio è quello di creare un polo commerciale d'eccellenza nel territorio abbatense mediante la promozione della condivisione di idee, principi, valori e pratiche di quanti "lavorano in azienda per l'azienda".

Secondo quanto riportato nel Codice Etico, i valori dell'azienda sono:

Flessibilità: comprendere le istanze, le esigenze che un dipendente manifesta; ricerca di continue soluzioni per agevolare i collaboratori al fine di supportarli nella conciliazione dei tempi lavorativi e famigliari.

Coesione: si cerca di favorire l'aggregazione tra colleghi per accrescere lo spirito di squadra.

Integrità: perseguimento degli obiettivi con responsabilità, correttezza ed onestà, nel rispetto delle regole e degli impegni sottoscritti.

⁸⁷ I dipendenti possono partecipare a tali corsi anche durante i periodi di astensione dal lavoro, come nel caso di un'assenza per maternità.

Trasparenza: quale principio di orientamento delle azioni sono orientate alla trasparenza.

Sostenibilità ambientale: si evitano gli sprechi perseguendo un continuo miglioramento dell'efficienza energetica, privilegiando scelte che assicurino un percorso duraturo di sostenibilità ambientale.

Equità: totale disapprovazione di qualsiasi forma di discriminazione (per differenze di sesso, razza, religione, orientamento sessuale e preferenze politiche) nei confronti di dipendenti e clienti.

Valore della persona: fiducia e valorizzazione delle potenzialità e dei talenti dei collaboratori.

Rispetto: del territorio e dei suoi tratti distintivi, a partire dal previo riconoscimento della realtà locale quale elemento caratterizzante ed arricchente.

Eccellenza: intesa come continuo miglioramento della qualità del servizio offerto e sguardo imprenditivo e atteggiamento proattivo nei confronti del futuro.

Qualità: nella vita e nel lavoro; diritto a lavorare in un ambiente sereno e stimolante, che possa contribuire a far crescere umanamente e professionalmente la persona; valorizzazione della qualità in ambito lavorativo quale motore per una migliore qualità della vita quotidiana

Reputazione: rispetto delle regole, delle norme e delle persone quale punto di partenza fondamentale per il raggiungimento degli obiettivi.

In tema di Responsabilità Sociale d'Impresa B&M è consapevole che il proprio operato incide su una molteplicità di *stakeholders*, e si sente in dovere di tutelare e supportare i propri dipendenti, i clienti, la comunità locale e le sue componenti sociali ed ambientali. A tal fine, adotta un codice etico per regolamentare il comportamento dei dipendenti e dei clienti che con essa interagiscono. I destinatari di tale documento sono:

- i clienti
- i dipendenti, i collaboratori e i consulenti di B&M
- i fornitori
- l'ambiente
- la comunità locale, per la quale B&M contribuisce, in collaborazione con Ascom Abbiategrosso

Per ognuno dei suddetti *stakeholders* vengono delineati dei principi di condotta, strettamente connessi con i valori guida poc'anzi presentati.

Principi di condotta nelle relazioni con gli stakeholders

Clienti	Collaboratori	Fornitori	Risorse ambientali	Comunità locale
Dialogo e Ascolto	Ascolto e dialogo	Ascolto e dialogo		Dialogo e collaborazione con le Associazioni
Sostenibilità ambientale				
Eccellenza	Eccellenza	Eccellenza		
Trasparenza		Trasparenza		
Qualità della vita				
	Rispetto delle persone			
	Valorizzazione e motivazione			
	Coesione			
	Flessibilità			
			Diffusione	
				Rapporto con le Scuole

Fonte: <http://www.bem.it/>

Tali principi, è opportuno sottolinearlo, non rimangono a livello teorico; vengono infatti previsti dei sistemi di adozione, attuazione e verifica, finalizzati ai seguenti obiettivi:

- inserimento dei principi e dei valori descritti in precedenza nelle strategie, politiche e procedure che caratterizzano e delincono l'operato di B&M;
- coerenza, verifica e monitoraggio della conformità dei comportamenti rispetto alle norme etiche contenute nel documento.

3.4. IL PROGETTO: MADRI LABORIOSE D'ECCELLENZA

L'azienda ha creato un nuovo modello di organizzazione lavorativa, in grado di conciliare le esigenze di produttività con gli impegni familiari delle lavoratrici, creando una cultura condivisa della conciliazione che evitasse loro di vivere la maternità come una "faccenda" esclusivamente personale: per garantire la continuità del servizio lavorativo offerto, sono stati infatti introdotti il part-time e l'orario flessibile, integrati da assunzioni part-time che hanno creato nuova occupazione⁸⁸; affinché la riduzione dell'orario non si traducesse in una dequalificazione del personale, esso è stato coinvolto in un processo di formazione continua - strutturata in modo da incrementare le competenze professionali e, nel contempo, divulgare la cultura della parità e della valorizzazione delle risorse umane⁸⁹; il progetto - avviato nel luglio 2006 e conclusosi nel giugno 2008, per una durata complessiva di 24 mensilità- si è

⁸⁸ I neo-assunti sono stati affiancati da impiegati di uguale livello, a tempo pieno per i primi due mesi e per quattro ore settimanali dal terzo al quarto mese; anche le dipendenti in rientro dalla maternità hanno potuto usufruire di un periodo di affiancamento e reinserimento. Per ulteriori approfondimenti si veda Annoni (2009).

⁸⁹ Tale modalità organizzativa è rispecchiata anche dall'adozione del lavoro per obiettivi, quale criterio di gestione e valutazione delle risorse umane improntato alla premialità e alla valorizzazione.

posto anche l'obiettivo di migliorare l'equilibrio psico-fisico delle lavoratrici madri affrontando, con interventi qualificati di counseling, problematiche di carattere emotivo, causate dal peso delle responsabilità familiari e professionali.

La necessità di tale intervento è emersa da un'attenta analisi preliminare dei bisogni e risorse, sviluppata in modo congiunto tra personale interno e l'intervento di un consulente esterno⁹⁰; quest'ultimo si è occupato infatti dell'analisi del contesto lavorativo mediante osservazione diretta ed interviste al personale dipendente. Da questa prima fase è stato tratto un bilancio delle competenze finalizzato, in primo luogo, all'individuazione delle figure più idonee a ricoprire determinati ruoli, nell'ottica di una riorganizzazione fondata su una logica di complementarietà, e, in secondo luogo, allo sviluppo delle singole professionalità e potenzialità, definendo così in modo congiunto strategie di miglioramento.

Al fine di divulgare le linee guida e i principi della conciliazione, è stata inoltre stilata e distribuita al personale una Carta dei valori aziendali; contestualmente è stato creato ed introdotto in azienda un regolamento della flessibilità ed il software gestionale "banca delle ore", per automatizzare la contabilizzazione dei tempi di lavoro; a gennaio 2007 è inoltre entrata in funzione la extranet aziendale, che ha permesso la condivisione delle informazioni e l'interazione a distanza tra i dipendenti.

Per tutta la durata dell'intervento, vi è stato un costante monitoraggio, attuato attraverso incontri periodici programmati con il personale, atti a rilevare il livello motivazionale, le capacità organizzative e le competenze acquisite.

Dallo sviluppo del progetto *Madri laboriose d'eccellenza* l'azienda ha potuto riscontrare diversi benefici: innanzitutto, l'adozione di tale modello organizzativo ha permesso una migliore pianificazione dell'attività aziendale, un più efficace utilizzo del tempo, una riconfigurazione del livello di autonomia di ciascuno e della responsabilità personale, nonché un più attento dialogo tra dipendente ed azienda; attraverso la destandardizzazione delle condizioni lavorative, l'azienda si configura ora più snella, flessibile ed efficiente e pertanto più competitiva. L'incremento della soddisfazione di tutto il personale, difficilmente quantificabile attraverso i numeri, si è manifestato in una significativa riduzione dell'assenteismo, in un abbattimento del tasso di turnover e in uno sviluppo del senso di appartenenza, coinvolgimento e motivazione.

B&M è diventata un'impresa *partecipativa* attenta al coinvolgimento del personale e, in quanto tale, *starting point* di un circolo virtuoso fondato sulla formazione continua, contribuisce a migliorare costantemente gli standard qualitativi. L'attività di counseling, a disposizione sia del personale interno sia dei clienti esterni, si è dimostrata poi un efficace mezzo di sostegno psicologico e motivazionale che ha creato un clima di migliore serenità.

Inoltre, la possibilità di attivare un progetto che ha inizialmente potuto beneficiare di contributi per azioni di flessibilità in materia di conciliazione lavoro -famiglia (ex art. 9 legge 53/2000)- e poi è stato finanziato, sostenuto e sviluppato in modo indipendente dall'azienda - ha costituito una valida occasione di crescita, un'opportunità per implementare sistemi di gestione e informatizzazione all'avanguardia, al servizio dei dipendenti e di un'organizzazione lavorativa più autonoma e flessibile.

⁹⁰ Si tratta di una figura messa a disposizione dallo Sportello SIT (Impresa in Trasformazione) della Camera di Commercio.

Il progetto *Madri laboriose d'eccellenza* non si è tuttavia rivolto soltanto alla realtà aziendale di B&M ma ha avuto forti riscontri e risultati anche nel contesto socio-territoriale di appartenenza: per promuovere la conciliazione come valore, l'azienda ha infatti coinvolto il territorio circostante, collaborando con l'Associazione Commercianti, il Comune di Abbiategrasso ed altri Comuni limitrofi nell'organizzazione di eventi finalizzati alla sensibilizzazione del tema in oggetto; sono stati infatti realizzati due convegni, tenuti dalla Consigliera di Parità Provinciale - con la quale l'azienda ha stilato un protocollo d'intesa per realizzare il progetto "Parità e Conciliazione"⁹¹ - e un incontro pubblico, a cui ha partecipato il Sen. Garavaglia, nel quale si sono analizzate le criticità dei percorsi di conciliazione e sono stati elaborati progetti per la loro risoluzione. Da alcuni anni, inoltre, B&M Service Center partecipa alla "festa della mamma che lavora", coinvolgendo tutti i commercianti dei 17 comuni appartenenti al territorio di Abbiategrasso.

L'azienda si è posta insomma l'ambizioso obiettivo di divenire un progetto pilota anche per altre realtà aziendali, mettendo al centro del suo impegno il miglioramento della qualità della vita delle persone; per il futuro è previsto infatti un potenziamento e miglioramento del servizio, attraverso la collaborazione con altre aziende virtuose e lo scambio di buone prassi.

In sintesi: le tappe del progetto

2006: avvio del progetto "Madri laboriose d'eccellenza"

- Maggio 2006, analisi del contesto lavorativo e accordo sindacale;

- luglio 2006, sviluppo del progetto su 4 aree di intervento:

1. flessibilità d'orario: part-time reversibile e banca delle ore;
2. riorganizzazione del lavoro: madri lavoratrici part-time affiancate da nuove assunzioni;
3. formazione continua: affiancamento per neo-assunti; corsi formativi e servizi di counseling al rientro dalla maternità;
4. informazione: implementazione extranet aziendale e sistema di tele-conferenza per passaggio di consegne tra i dipendenti.

Giugno 2008: risultati

L'impegno dimostrato da questa piccola realtà aziendale è stato riconosciuto mediante il conferimento di alcuni premi.

Il Premio FamigliaLavoro della Regione Lombardia, nella sua prima edizione (2008) ha nominato B&M vincitrice nella categoria *Migliore iniziativa di flessibilità*, per l'attenzione posta nella rinegoziazione dei contratti del team aziendale, in cui ha attivato diverse forme di flessibilità, accompagnate da nuove assunzioni e programmi di formazione continua per i dipendenti, al fine di adeguarsi alle loro esigenze, garantendone al contempo un'elevata qualità professionale. Nota di merito evidenziata dalla giuria è anche l'impegno dell'azienda

⁹¹ Dal 2008 l'Amministratore Delegato di B&M Service Center, è entrato a far parte della Commissione delle Pari Opportunità del Comune di Abbiategrasso, in qualità di rappresentante degli imprenditori. Obiettivo dell'organismo è l'organizzazione periodica di incontri pubblici e iniziative per focalizzare l'attenzione sulle tematiche in questione, sensibilizzando l'opinione pubblica e favorendo la partecipazione dei cittadini.

nel diffondere e divulgare la cultura delle pari opportunità e della flessibilità nel proprio territorio di riferimento, ponendosi come soggetto pilota.

Nell'ambito del territorio lombardo, B&M è stata riconosciuta come una PMI in grado di rendere in maniera concreta le buone pratiche della responsabilità Sociale d'Impresa: per questo motivo è stata una delle aziende premiate da Abbiategrosso-Unioncamere Lombardia per la sua politica di flessibilità e conciliazione lavoro-famiglia, per la sensibilità mostrata sulle tematiche ambientali e per le azioni intraprese nei confronti della comunità locale.

Da ultimo il Premio NOI (Nuovi orizzonti d'Impresa) promosso da UIR (Unione Industriali e Imprese di Roma) ha conferito, nella sua IV edizione, un riconoscimento a B&M, selezionandola, tra le PMI, come vincitrice della Categoria iniziative e/o buone pratiche⁹².

3.5. METODOLOGIA

3.5.1 L'ANALISI DELLE INTERVISTE AL MANAGEMENT

L'intervista è stata condotta con l'A.D. di B&M – sposata con due figli - la quale svolge il ruolo di guida dell'azienda formalmente da dieci anni ed è colei che ha ideato il programma di conciliazione "Madri laboriose d'eccellenza".

LE AREE

[1] Rilevanza attribuita al Part-time come scelta e non come necessità

nel momento in cui il part-time è una scelta allora la considero una buona pratica, quando invece corrisponde ad una necessità perché mancano alternative, per me è un fallimento

[2] Conciliazione famiglia-lavoro: un compito e problema della comunità e della società

il problema della conciliazione non può e non deve essere vissuto come una questione privata tra impresa e lavoratore, ma è una questione che coinvolge il sistema sociale nel suo complesso. Un buon equilibrio tra dimensione lavorativa e familiare va a vantaggio di tutti i soggetti coinvolti e anche della comunità

non sono ancora state attivate politiche di welfare in quest'ambito e le soluzioni offerte a chi chiede consiglio e appoggio sono ancora troppo standardizzate

il territorio deve intervenire per creare e coordinare network di soggetti pubblici e privati in grado di operare insieme per raggiungere un obiettivo ancora più ambizioso; (...) una conciliazione allargata non più ai singoli soggetti impresa, dipendenti e loro famiglie, ma alla comunità e alla città.

⁹² La motivazione addotta è la seguente: l'aver strutturato, come piccola impresa, un nuovo modello di organizzazione lavorativa in grado di conciliare tempi di vita e di lavoro per le proprie risorse umane. In particolare è stata valorizzata la creazione di un nuovo modello organizzativo che si basa sulla banca delle ore per renderne automatica la contabilizzazione, un extranet per poter comunicare tra il personale anche a distanza, part-time, sostegno psicologico per chi rientra dalla maternità.

la diffusione e la valorizzazione delle buone pratiche adottate dalle aziende non è residuale, ma indispensabile per sensibilizzare e incidere sulla cultura dell'opinione pubblica e delle amministrazioni.

nel corso di questi due anni di progetto abbiamo cercato un confronto e una collaborazione con aziende

il mio impegno a livello politico-istituzionale è spalleggiato dalla mia forte convinzione che, per ottenere un ottimo risultato, bisogna crederci, impegnarsi di persona ed esserci

[3] Conciliare è possibile!

è possibile essere al contempo un dipendente efficiente ed un genitore affidabile

[4] Crederci per esserci!

il mio impegno a livello politico-istituzionale è spalleggiato dalla mia forte convinzione che, per ottenere un ottimo risultato, bisogna crederci, impegnarsi di persona ed esserci

[5] Cultura aziendale e della conciliazione

- **territorio**

in questi anni di sperimentazione abbiamo operato quali "imprenditori della conciliazione" cercando di farci portavoce e diffondere una cultura votata alla persona, coinvolgendo tutti gli attori territoriali

i rapporti che abbiamo anche con gli altri, con i clienti, con i nostri interlocutori sono rapporti che consideriamo importanti non solo per interessi materiali, economici...c'è quindi precedenza totale ai rapporti umani

[...] la valorizzazione della persona e la tutela della qualità della vita delle persone – non soltanto di quelle che lavorano all'interno dell'azienda ma cercando di trasferire certi principi all'esterno, attraverso l'organizzazione di eventi, di manifestazioni ad hoc....

- **dipendenti**

ci sono persone che hanno delle grandi ambizioni ed è giusto che possano anche soddisfarle

- **organizzazione**

secondo me l'organizzazione deve essere funzionale alla esigenze delle persone, [non al mero profitto]

c'è sempre stata una grande, grande sensibilità nei confronti delle esigenze delle persone

mi rapporto con quelle che sono le mie ambizioni, che non mi piacerebbe lavorare in un ambiente ordinario, e penso che comunque anche per gli altri sia così (...) ho pensato che fosse denigrante per le persone essere dei meri operatori. Non sarebbe piaciuto a me..

questo è proprio un ambiente lavorativo che preserva quella che era la caratteristica peculiare di allora, cioè la famiglia. È un ambiente familiare

quello che mi piacerebbe fare, introdurre [...] è proprio una cultura imprenditoriale per cui sostenere dei progetti imprenditoriali che nascono dalle persone che sono qua dentro e quindi aiutarle a sviluppare – supportandole, valutando insieme – quello che loro considerano un business. Naturalmente, nel momento in cui si sviluppa un nuovo business per opera di collaboratori è anche corretto che loro possano partecipare anche a quello che ne deriva; è giusto che sia così, è giusto premiare la creatività e l'intraprendenza,

Questa cultura del rispetto del prossimo e della qualità della vita

- **conciliazione**

Io non voglio che la famiglia sia vissuta come un problema, che il bambino sia vissuto come un problema. Sono delle risorse!

[6] Rapporto personale con l'azienda

ho iniziato a lavorare per comodità perché io ho dovuto interrompere gli studi perché sono rimasta incinta del mio primo figlio [...] allora ho incominciato a lavorare nel posto più a portata di mano [...] la contabilità, l'elaborazione dei dati non era quello che speravo per il mio futuro [...] mi interessava allora solo avere i soldi necessari per mantenere il mio bambino e me stessa

dopo qualche anno, dopo un po' di anni, intorno al 2000, ho preso un po' in mano la situazione e mi sono resa conto delle potenzialità, della struttura stessa ma non soltanto per me, delle potenzialità che poteva avere anche per le persone che lavorano qua dentro

io sono sempre stata una di loro perché sono entrata con loro non mi hanno mai visto come il capo dell'azienda per cui con me parlavano anche molto, si lamentavano anche molto quindi da lì ha incominciato a balenare l'idea di rendere più vivibile il posto di lavoro, perché non era vivibile anche per me, non era incentivante e motivante neanche per me perché era un lavoro molto monotono e siccome lo era per me pensavo che comunque lo fosse anche per altri

quando una donna prova determinate difficoltà allora le comprende meglio e quindi cerca di supportare altre persone che si trovano nella stessa situazione.

[7] Evoluzione storica dell'azienda e del progetto

la conciliazione è iniziata nel momento in cui c'è stata l'esigenza di conciliare cioè quando le nostre collaboratrici hanno cominciato ad avere una famiglia

è stata proprio una richiesta che hanno avuto quasi tutte nello stesso momento. È stato proprio perché siamo sensibili nei confronti di queste esigenze che abbiamo concesso il part-time, ma lo abbiamo concesso in un modo molto artigianale. Abbiamo detto: concediamo il part-time ma non rivediamo la struttura. Da questo è venuta fuori la prova

per andare incontro alle esigenze si era creato un caos, perché lo facevamo veramente in un modo destrutturato, e poi ci andava di mezzo il lavoro. E quindi ci trovavamo sempre a dover affrontare le emergenze

per cui ci siamo proprio riuniti tutti insieme e abbiamo detto: noi dobbiamo cambiare altrimenti chiudiamo. Non era quindi un'esigenza soltanto nostra ma di tutti. È stata vissuta da qualcuno come un'intromissione ma da altri invece come un'opportunità

dai primi questionari di valutazione ci siamo resi conto del disastro che avevamo creato pensando di far bene.[...] Dai questionari era emerso che c'era un grandissimo attaccamento all'azienda, questo era quello che in realtà mi colpiva. Perché comunque i dipendenti si rendevano conto del valore che veniva dato loro però per il resto, a livello organizzativo e lavorativo c'era grande insoddisfazione perché le persone si sentivano un po' lasciate da sole, non vedevano una figura di riferimento [...] Erano disorientate proprio perché non avevano ancora capito che ruolo avessero all'interno della struttura

ci siamo proprio ristrutturati in modo da rendere sostenibile l'impegno

[8] Giudizio sull'azione intrapresa

è stato decisamente utile: il rivedere proprio tutta l'organizzazione (...) non solo perché ha riorganizzato la struttura ma anche perché ha cambiato anche la cultura aziendale

abbiamo fatto una valutazione globale senza introdurre dei sistemi di valutazione, anche sulla base della soddisfazione del cliente [...] chi è entrato qua dentro davvero ci fa i complimenti, e si rendono tutti conto della trasformazione che c'è stata

prima che iniziasse questa ristrutturazione la struttura aziendale era più gerarchica adesso invece si è più appiattita cercando di distribuire le responsabilità in modo equo su tutte le persone; chiaramente abbiamo investito tanto sulla formazione per questo, per preparare le persone ad essere più autonome e indipendenti per cui comunque ci sono persone specializzate nelle proprie mansioni però c'è anche molta intercambiabilità e flessibilità e questo rende abbastanza forte la struttura stessa

non mi piaceva che ci fosse questa separazione netta tra chi decide e chi invece esegue; per cui c'è un coinvolgimento di tutta la struttura perché in effetti chi decide ha grande necessità di decidere insieme a chi opera a contatto diretto con il pubblico, che si trova ad affrontare determinate problematiche; c'è un coinvolgimento totale; è chiaro che ci sono quelli che hanno più responsabilità e quelli che ne hanno meno ma perché c'è una propensione maggiore alla proattività e viceversa

[...] quello che per me invece è stato eccezionale, nella formazione e nel supporto psicologico, è davvero di confrontarmi con persone pari nel livello di posizione, nel senso che si ragiona come imprenditori e non come dipendenti(...) c'è un grande confronto adesso. C'è tanto scambio, partecipano alle decisioni aziendali, io da loro traggo anche insegnamento e credo di essere utile anche a loro per cui io questo lo considero veramente soddisfacente e trovo che sia motivante anche per loro venire a lavorare

le persone fanno quello che facevano prima ma adesso c'è una migliore formalizzazione, per cui c'è meno caos e c'è maggiore consapevolezza

ora il servizio che diamo è più professionale; prima c'era sicuramente una cultura del cliente ma non una cultura della qualità

lavorare meno in termini di ore ma essere più efficienti ed efficaci [...] questo dato ha rivalutato la produttività delle persone

sta crescendo il fatturato anche perché ci sono comunque tante ambizioni da parte di tutti che non vogliono più fermarsi. Se ci sono delle opportunità vengono colte e sono loro che vengono da me e mi dicono: "Guarda che c'è questa cosa! Potremmo anche percorrere questa strada!"

sono cresciute le ambizioni quindi investire [...] lo voglio fare anche per me, ma anche per chi mi ha supportato tanto in questi anni e credo che abbia tutto il diritto di crescere anche professionalmente

ho visto che alcune persone si sono trasformate [...] per altre invece è stato il contrario [...] chi aveva un ruolo di maggior responsabilità ha vissuto forse male questa trasformazione perché si è visto togliere un po' di potere per cui magari faceva un po' di resistenza e abbiamo dovuto affrontare questo problema

adesso so che posso intraprendere anche nuove strade e so che posso contare sulle persone che lavoravano con me

[9] Positività del progetto: investimento nella formazione e supporto psicologico

quello che noi abbiamo fatto di positivo non è la concessione del part-time, che comunque è un valido supporto, è il fatto di aver investito molto nella formazione delle persone in modo tale da renderle sempre in qualsiasi circostanza, pronte ad affrontare l'attività lavorativa

la forza di questo progetto [...] è poi il fatto di ovviare anche ai preconcetti esistenti perché è vero che, essendo noi donne che abbiamo questa responsabilità della cura e della famiglia, vi è spesso la percezione di non riuscire a fare tutto e di non riuscire a farlo bene invece con questo supporto psicologico, io mi sono resa conto che le persone si sono rafforzate proprio psicologicamente e hanno preso coscienza di quella che è la loro potenzialità, e si sono rese conto di quello che realmente possono fare. La forza di questo progetto è dunque secondo me: Investire per valorizzare le persone.

[10] Rilevanza del supporto legislativo/finanziario

il fatto stesso di sapere che alcune determinate iniziative potevano essere finanziate ci ha spinto a guardare oltre, ad essere anche più ambiziosi

[11] Criticità

l'investimento iniziale è tanto sia in termini economici sia in termini di tempo. Per cui se è sicura la conciliazione per loro, per me lo è stata molto meno, perché io non ho mai lavorato così tanto come in questi anni, ed è stato molto faticoso anche per la mia famiglia

[12] Rapporto con il territorio

in questi anni di sperimentazione abbiamo operato quali "imprenditori della conciliazione" cercando di farci portavoce e diffondere una cultura votata alla persona, coinvolgendo tutti gli attori territoriali

ci vedono tutti come un'azienda molto impegnata a livello sociale. Ma non soltanto perché conciliamo, partecipiamo per valorizzare proprio la persona, i giovani, gli anziani, le persone con problemi, insomma noi ci siamo, ci siamo sempre

mi spiace invece che non sia stata recepita positivamente dall'Amministrazione

[13] Rapporto con il padre

io devo dire veramente di avere avuto un grande maestro, mio padre [...] sensibilissimo nei confronti delle esigenze delle persone

[14] Rapporto con il consulente

per me è stata una rivelazione. Io prendo tutto quello che può arrivare come una grossa opportunità e anche un privilegio: lo stare a contatto con delle persone che hanno delle competenze – e questa persona aveva delle grandi competenze - che tu non hai, e da cui puoi attingere, è un privilegio. In questo io non mi sono sentita prevaricata [...] Anzi, mi sono sentita supportata

questa persona ha affiancato me, e anche io sono cresciuta a livello imprenditoriale

[15] Collaboratività familiare

[...] perché è il darsi la mano, ed è quello che la mia famiglia fa anche con me. Tutto quello che sto facendo lo faccio anche grazie al supporto, ad un tendersi la mano vicendevole.

LE CO-OCCORRENZE rilevate sono state le seguenti:

a. Cultura della persona, dell'azienda e della conciliazione

[4] Crederci per esserci!

[5] Cultura aziendale e della conciliazione

- territorio
- dipendenti
- organizzazione
- conciliazione

[1] Rilevanza attribuita al Part-time come scelta e non come necessità

[3] Conciliare è possibile!

[2] Conciliazione famiglia-lavoro: un compito e problema della comunità e della società

b. La storia personale e familiare

3 elementi allo stesso livello pur con accezioni differenti

[6] Rapporto personale con l'azienda

[13] Rapporto con il padre

[15] Collaboratività familiare

c. [7] Evoluzione storica dell'azienda e del progetto

d. [8] Giudizio sull'azione intrapresa

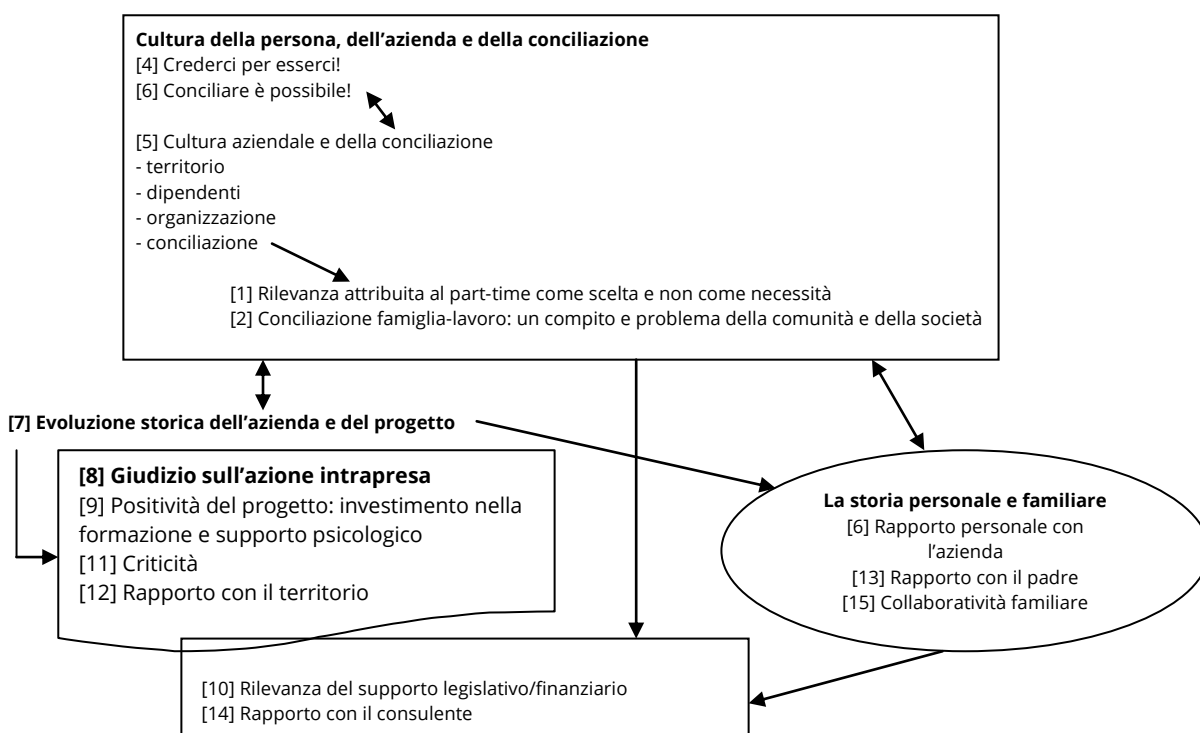
[9] Positività del progetto: investimento nella formazione e supporto psicologico

[11] Criticità

[10] Rilevanza del supporto legislativo/finanziario

[12] Rapporto con il territorio

[14] Rapporto con il consulente



COMMENTO

Dall'analisi dell'intervista possiamo rilevare la compresenza di elementi differenziati e la reciproca influenza di fattori diversi.

La storia personale e familiare ha portato l'A.D. all'ingresso in azienda in qualità di impiegata alle prese con evidenti problemi di conciliazione [6]; il contatto diretto con il lavoro e l'ambiente lavorativo, nonché la fatica sperimentata direttamente nella conciliazione hanno influito certamente sul desiderio di cambiare lo stato di cose

io sono sempre stata una di loro perché sono entrata con loro non mi hanno mai visto come il capo dell'azienda per cui con me parlavano anche molto, si lamentavano anche molto quindi da lì ha incominciato a balenare l'idea di rendere più vivibile il posto di lavoro, perché non era vivibile anche per me, non era incentivante e motivante neanche per me perché era un lavoro molto monotono e siccome lo era per me pensavo che comunque lo fosse anche per altri.

In questo, determinante è stato il rapporto con il padre [13] ed il supporto familiare [15]. L'esperienza personale e familiare è altresì fortemente connessa con la cultura; con tale termine intendiamo il complesso sistema valoriale di riferimento dell'A.D.: esso consiste innanzitutto in due giudizi fondanti: "Conciliare è possibile!"[3] - o meglio *è possibile essere al contempo un dipendente efficiente ed un genitore affidabile* - e occorre "Crederci per esserci!"[4], che indica il desiderio di essere totalmente presente, da protagonista, nella realtà in cui si vive, l'azienda ed il territorio di appartenenza. Tali giudizi sono strettamente legati a quella che sinteticamente potremmo definire la Cultura aziendale e della conciliazione [5], articolabile in quattro punti specifici: una considerazione della realtà aziendale quale ambito *familiare, sensibile, funzionale alle esigenze delle persone, [non al mero profitto]*, fondata su una *cultura del rispetto del prossimo e della qualità della vita*; un ambiente *non ordinario* insomma in cui le persone che ci lavorano, pur ricoprendo posizioni impiegate, sono considerati tutti imprenditori, non meri operatori

[...] sostenere dei progetti imprenditoriali che nascono dalle persone che sono qua dentro e quindi aiutarle a sviluppare - supportandole, valutando insieme - quello che loro considerano un business. Naturalmente, nel momento in cui si sviluppa un nuovo business per opera di collaboratori è anche corretto che loro possano partecipare anche a quello che ne deriva; è giusto che sia così, è giusto premiare la creatività e l'intraprendenza

L'imprenditorialità, il protagonismo, l'attenzione alla persona è ciò che connota anche il rapporto con e l'intervento nel territorio, nella comunità abbiatense, finalizzato al *coinvolgimento di tutti gli attori territoriali* in un'ottica di scambio, *confronto, collaborazione* e *partnership (network di soggetti pubblici e privati)*. La finalità di tale coinvolgimento, impegno è proprio rappresentata dalla conciliazione, dal desiderio che *la famiglia, i bambini non siano vissuti come un problema perché sono delle risorse* e dalla convinzione che *il problema della conciliazione non può e non deve essere vissuto come una questione privata tra impresa e lavoratore, ma è una questione che coinvolge il sistema sociale nel suo complesso* [2; 12]; in questo senso è fondamentale *la diffusione e la valorizzazione delle buone pratiche* che consentano di offrire misure conciliative - quale quella del part-time - in cui è fondamentale la possibilità di scegliere non il carattere necessitante[1].

nel momento in cui il part-time è una scelta allora la considero una buona pratica, quando invece corrisponde ad una necessità perché mancano alternative, per me è un fallimento

Storia personale/famigliare e cultura hanno influenzato e sono stati a loro volta influenzati dall'evoluzione storica dell'azienda e del progetto[7]. Non entriamo qui nel merito dell'intervento, precedentemente delineato nelle sue caratteristiche e momenti fondamentali; è qui interessante evidenziare come l'attenzione dell'azienda ai bisogni e necessità dei dipendenti abbia condotto, paradossalmente ad una crisi: malcontento, insoddisfazione disorganizzazione, disorientamento, scarsa produttività, tensione, lavoro continuamente in emergenza.

per andare incontro alle esigenze si era creato un caos, perché lo facevamo veramente in un modo destrutturato, e poi ci andava di mezzo il lavoro. E quindi ci trovavamo sempre a dover affrontare le emergenze

dai primi questionari di valutazione ci siamo resi conto del disastro che avevamo creato pensando di far bene.[...] era emerso che c'era un grandissimo attaccamento all'azienda, questo

era quello che in realtà mi colpiva. Perché comunque i dipendenti si rendevano conto del valore che veniva dato loro però per il resto, a livello organizzativo e lavorativo c'era grande insoddisfazione perché le persone si sentivano un po' lasciate da sole, non vedevano una figura di riferimento [...] Erano disorientate proprio perché non avevano ancora capito che ruolo avessero all'interno della struttura

Da qui è nata l'idea, comune e condivisa, di affrontare il problema apportando un cambiamento.

per cui ci siamo proprio riuniti tutti insieme e abbiamo detto: noi dobbiamo cambiare altrimenti chiudiamo. Non era quindi un'esigenza soltanto nostra ma di tutti.

L'intervento consulenziale apportato tramite lo sportello SIT della Camera di Commercio⁹³ ha modificato non solo la struttura ma anche la cultura aziendale. Ciò ha portato [8] ad una più *efficace formalizzazione* dei compiti e delle mansioni, a partire da una valutazione attenta ed una valorizzazione delle propensioni individuali; le persone sono diventate più *autonome, indipendenti e flessibili*; l'organizzazione lavorativa è improntata ora alla *intercambiabilità e al coinvolgimento totale* tra il *back e front-office* ed è basata sul *confronto, lo scambio, la partecipazione di tutti alle decisioni aziendali, una maggiore consapevolezza*⁹⁴.

Se tale è il dato generale, che ha visto alcune persone addirittura *trasformate*, occorre tuttavia evidenziare come tale processo di cambiamento profondo non sia stato esente da resistenze e problemi, soprattutto da parte di persone che prima della riorganizzazione occupavano ruoli di maggiore responsabilità ed hanno comprensibilmente mal tollerato l'affermarsi di una struttura meno gerarchica e maggiormente partecipativa.

Parlando invece del rapporto con il consulente [14], colpisce come l'A.D. lo giudichi in maniera estremamente positiva: *per me è stata una rivelazione [...] io non mi sono sentita prevaricata [...] anzi, mi sono sentita supportata [...] sono cresciuta a livello imprenditoriale*. Non è scontato, alla luce del tipo di cambiamento che il consulente ha cercato di apportare in azienda e del rapporto dell'A.D. con B&M; tale giudizio è giustificabile solo dalla cultura, dall'orientamento valoriale e dalle caratteristiche personali ed imprenditoriali dell'A.D.: *io prendo tutto quello che può arrivare come una grossa opportunità e anche un privilegio*.

Ora, che il processo di cambiamento aziendale può dirsi consolidato e concluso -almeno a livello macro- è possibile cogliere appieno e compiutamente i frutti da esso apportati: un incremento dell'*efficienza*, dell'*efficacia* e della *produttività*; una maggiore *soddisfazione del cliente* ed il passaggio *da una cultura del cliente ad una vera e propria cultura della qualità*.

Le criticità [11] sono invece ravvisate nel forte investimento in termini temporali e di impegno richiesti personalmente all'A.D. e, di conseguenza, alla sua famiglia.

⁹³ Fondamentale, rispetto alla decisione di intervenire in una ristrutturazione così sostanziale, è stata certezza di poter contare sul supporto legislativo/finanziario offerto dalla legge 53/00 (il fatto stesso di sapere che alcune determinate iniziative potevano essere finanziate ci ha spinto a guardare oltre, ad essere anche più ambiziosi) [10].

⁹⁴ Elementi connessi, nelle parole dell'intervistata, con il forte investimento nella formazione ed il supporto psicologico offerto ai dipendenti [9].

3.5.2 L'ANALISI DEL FOCUS GROUP CON I DIPENDENTI

Il focus group ha coinvolto 12 dipendenti di B&M, tutte donne, madri, sposate o conviventi, lavoratrici part-time e dipendenti di tale realtà aziendale, pur con diversi anni di anzianità.

LE AREE

[1] Il supporto percepito/offerto dall'azienda nella gestione del doppio ruolo

adesso con il part-time e la flessibilità no. Adesso riesco a gestirmi bene. Invece prima sì, era proprio un problema per cui dovevi sempre avere una figura cui appoggiarsi per i bambini [...] questa flessibilità per me è stata un vantaggio per cui riesco a gestire la mia famiglia, io personalmente

sono contenta perché con il part-time riesco a rispondere di più alle esigenze, ai tempi di mio figlio... della scuola, di stare insieme. È diverso ora perché non posso contare su nessuno quindi da una parte è meglio perché faccio il part-time però sono cresciute le esigenze; paradossalmente adesso è più impegnativo anche se faccio meno ore...

ad un certo punto il contratto è scaduto, dovevano rinnovarlo e io ero incinta e l'ho comunicato è stato rinnovato il contratto tranquillamente. Io penso che non sia una cosa usuale, normale. [...]ho potuto lavorare da casa quando non stavo bene, mi sono trovata molto bene. non ho problemi [...], io faccio il part-time al mattino, lo porto al nido e alle 12.30 vado a casa, faccio i mestieri... e poi vado a prenderlo e passo tutta la giornata con lui. Poi riprendo un po' di lavoro quando lui va a dormire perché ho la possibilità di farlo da casa, è una cosa che mi è stata concessa perché non avendo parenti e non avendo nessun altro che mi potesse aiutare... quindi alla sera messo a letto il bambino, lavato i piatti e tutto mi metto al lavoro..

per adesso va bene così, non ho particolari esigenze. Poi andando avanti magari le esigenze cambieranno e forse mi ritroverò a chiedere delle particolari agevolazioni come entrare dopo, uscire prima, ma dipende tutto dalla situazione in cui mi troverò più avanti...

ho avuto la possibilità, quando ho avuto il terzo bimbo, di usufruire di una flessibilità molto pronunciata e questo secondo me è stato molto utile perché nonostante avevo i nonni a disposizione ci tenevo a portare io il bimbo alla scuola materna

il bello della nostra azienda è che c'è proprio la volontà della Titolare di lasciarci fare, di venire incontro alle nostre esigenze

[2] Il supporto percepito/offerto dalla rete parentale e dai servizi

quando qualche bambino che è ammalato c'è la nonna

per quello che riguarda le attività di portarli a scuola e andarle riprendere faccio io

in casa ho una persona che mi ha aiutata sino ad oggi ma sui figli ci sono io, questa flessibilità l'ho richiesta proprio per stare dietro a loro

adesso che sono più grandi per certe cose sono più indipendenti, quando sono piccoli li porti dalla nonna ma man mano che crescono c'è più necessità di conciliare, è più difficile

avere i nonni è la più grande cosa! lo avevo quattro nonni a disposizione. Adesso che a livello fisico due sono proprio impossibilitati ho capito la differenza

per me i nonni non sono solo la risorsa come parcheggio ma anche importanti nel ruolo che hanno nell'educazione. I miei figli sono stati cresciuti dalla mamma di mio marito ed è stato proprio un surrogato anche a livello educativo, a livello di ruolo, di bene che si riceve. Perché anche se chiedi ad un'altra persona non è la stessa cosa... poi ci sono persone e persone. Per cui penso che il ruolo dei nonni sia importante anche perché gli danno un bagaglio, di interazioni, riferimenti, di affetti

per me decidere di mandare mio figlio al nido è stato un suicidio perché a luglio il mio stipendio è andato tutto ...

se in una famiglia ci sono due bambini che devono andare al nido allora almeno uno dei due non deve lavorare perché lavorare per il nido ...

il nido mi costa tanto però mi serve per rimanere dentro il mondo del lavoro. ...

vedo che il mio bambino vede altre persone ed è contento, gli fa bene

durante il periodo estivo, di chiusura dei servizi...

mio figlio è andato in un centro estivo ma non tutto il periodo

c'è comunque il rischio di finire nelle liste d'attesa perché se uno non fa in fretta ... se non si iscrive subito finisce che è tutto chiuso per cui ci si trova in una scelta limitata ... lo ho i nonni e quindi per tutta l'estate sono stati con i nonni: è stato un po' per il bambino noioso perché stare tutta l'estate con i nonni... ma nella sfortuna abbiamo avuto fortuna

mio figlio è andato due settimane al nido e adesso, da luglio è dai nonni

io sono coperta così: ad agosto ho preso le due settimane centrali di ferie, l'ultima ce l'ha di ferie mio marito e la prima è un problema: adesso devo contrattare... Vediamo cosa riesco a fare, se posso lavorare da casa o prendere altre ferie. Alla fine c'è solo una settimana scoperta.

senza mamma sei persa

la mia ad agosto ha una babysitter anche se non è abituata a starci [...] non è facile affidare i propri figli ad una persona che non conoscono. La mia che ha due anni e mezzo non puoi portarla dalla baby-sitter e mollarla lì. Non ci sta; non sta neanche con la zia con cui non è abituata a stare. Se è per poco tempo mia mamma riesce a tenermela però fra virgolette perché ha ottant'anni per cui non so fino a quando potrà. Ad agosto c'è il mio compagno che non lavora ed essendo a casa lui me la guarda lui. A settembre però fino al 14 non comincia la scuola materna e quindi quelle due settimane in cui io lavoro dovrò stare a casa due settimane per fare l'inserimento alla scuola materna di conseguenza devo giocarmi un po' il mio mese di ferie

[3] Il supporto percepito/offerto dal partner

mio marito arriva dopo le sette della sera e dà lui da mangiare al bambino, poi gli fa il bagnetto, lo tiene in braccio e per una mezz'oretta giocano ancora insieme. Quindi in quel tempo, se pur breve, fa proprio il papà. Non ho niente da lamentarmi

il compagno che ho mi aiuta a far tutto

io per la maggior parte delle cose me ne occupo personalmente per una questione di ordine, ciò non toglie che se ho bisogno basta che chiedo e lui mi dà una mano. anche se sono piccoli contributi sono importanti

mio marito torna alla cinque e mezza e mi aiuta ma bisogna continuamente dirgli quello che deve fare. A casa faccio io come riesco a tutti va bene quello che faccio, nessuno si lamenta e va bene così. ... Il nostro figlio più piccolo è più legato a lui... se lo porta in giro lui

i miei figli sono abbastanza grandi. Quando erano piccoli io facevo ancora tempo pieno, avevo il supporto di mia mamma... Poi è nata un'altra figlia per cui ho chiesto il part-time. Anche mia mamma non era più disponibile: era molto arrabbiata quando io sono rimasta incinta, per cui mi sono fatta due conti e ho preso una baby-sitter perché durante gli orari di lavoro non potevo lasciarla da sola. Adesso che la più piccola ha dieci anni le esigenze sono un po' cambiate ... anche perché si aiutano tra sorelle

il periodo di crescita delle mie figlie io lo fatto praticamente da sola perché mio marito era spessissimo fuori per lavoro, dal lunedì al venerdì e mia mamma lavorava, mia suocera mi dava una mano con i bambini e quando lui era lontano io speravo che lui tornasse a casa.

non sono mai ritornata a casa con mio marito che aveva lavato i piatti, ne avviato la lavatrice, non ha mai steso una lavatrice in 19 anni di matrimonio. Non è proprio un dato suo, un suo tratto... zero.

[4] Che cosa ha voluto dire avere figli

tutto

io ho fatto fatica ad avere la mia prima bambina e quindi, si eravamo io e lui però ti manca proprio qualcosa. Anche i problemi del lavoro, quando torni a casa e c'è tuo figlio che ti fa il sorriso o ti racconta una cosa riesci a sollevarti... prima erano sempre arrabbiate..

ci sono anche problemi però mi sento di guardare al positivo. Anche se fai un sacco di sacrifici però.

serenità e tranquillità. Comunque è vero: quando torni dal lavoro dopo una giornata storta ... se sei a casa solo tu e lui... dopo vent'anni di famiglia dedicata ai figli, ad un certo punto i figli ti guardano in faccia e ti dicono: Mamma, papà, io questa sera vado fuori e tu dici: ma tutto quello che avevamo detto che dovevamo fare? È lì che c'è il ritorno della coppia classica. Che comunque va bene: prima l'impegno principale erano i figli mentre adesso ci ritroviamo di più a cercarci noi due con le nostre esigenze

per noi all'inizio è stato un trauma nel senso che eravamo abituati a non avere regole: a mangiare quando avevamo fame, a dormire quando avevamo sonno e invece poi ci siamo ritrovato in una situazione che io non immaginavo. È stato molto difficile, parecchio. Proprio per lo stile di vita... anche perché io ho avuto il primo a 37 anni e diciamo che per 37 anni mi ero fatta proprio i fatti miei, e anche lui. E cambiare così non è facile. Poi ho avuto non difficoltà - lo rifarei miliardi di volte, non c'è paragone tra con o senza figli - però se volessi fare qualcosa come ad esempio un corso di aggiornamento a Milano, mi rendo conto che non lo posso fare, perché non mi sento, perché se io prendo il treno per andare e poi non riesco a tornare indietro per tempo non c'è nessuno che va a prenderlo a scuola. È proprio una paura mia forse. Allora tante cose dico: Vabbè, lo farò fra vent'anni. Adesso mi ritrovo a rimandare tutto a fra vent'anni, una cosa impensabile... Non ho fretta. Ho imparato anche con il mio bambino a non avere più fretta nelle cose, ad avere pazienza perché poi quando arriva il momento giusto... sarà ogni cosa a suo tempo.

[5] Il significato del lavoro e della carriera

importante!

io gli do il 50% nella mia vita, perché il lavorare mi fa sta bene, mi mette in movimento, anche il cervello. Non riesco ad immaginarmi senza, a casa tutto il giorno...

anch'io, però non necessariamente la carriera... il lavoro Sì.

un arricchimento personale

io dico che è bello che ognuno sia al suo posto: chi a scuola, chi al lavoro, poi alla sera ci si incontra... compatibilmente con tutti gli impegni perché è sempre una corsa... andare di qui, andare di a... e non c'è mai tranquillità nel fare le cose.

il lavoro guai se non ci fosse! lo ricordo quand'ero a casa in maternità sono stata bene nei mesi a casa ma poi avevo proprio voglia di ritornare al lavoro anche perché comunque fino a nove mesi non è che mi interagisci molto con il bambino... Per me era un po' monotono.

[6] lavoro e benessere

secondo me si perché comunque è un rapporto che ti viene dato, un'esperienza; è un arricchimento in più

io sono più serena e quindi di conseguenza è più sereno anche mio figlio.

il lavoro che faccio non è che mi dia una grande tranquillità. Non è sempre tutto "Che bello".

loro vedono in questo (nel lavoro) un sacrificio per dare un qualcosa alla famiglia [...] non danno tutto per scontato o pensano che sia tutto dovuto

[7] lavoro e realizzazione: uno sguardo intergenerazionale

a mia figlia che ha sedici anni piace l'idea della mamma, della donna che lavora. Mi ha stupito l'altro giorno l'immagine negativa che ha di quest'amica perché sua mamma non lavora. Capisco che mia figlia è nata in una mentalità di una famiglia in cui ci sono due persone che lavorano, che lei ha avuto davanti quest'esempio e per me può essere anche uno stimolo perché ... lavoro, studio

perché ognuno, come si diceva prima, ha il suo ruolo. Siamo individuali come persone ma anche poliedrici.

[8] criticità: il boomerang casalingo del part-time

il problema è che il lavoro a casa viene sempre sminuito. Non gli si da mai l'importanza che ha realmente.

la donna a casa non è considerata. Tutti dicono "Tanto è a casa!". Magari hai due o tre figli che trovano i vestiti magicamente stirati nell'armadio e verrebbe da dirgli: "Guarda che il passaggio dalla lavatrice al cassetto non avviene mica per magia!non è che dal cesto dei panni sporchi al cassetto stirato succedono cose strane, è qualcuno che lo fa".

effettivamente il part-time..siccome sei a casa sei tu che devi dedicarti alla casa e alla famiglia: vai a fare questo, vai a fare quello ... e tu dici: "faccio il part-time per riposarmi un attimo, e poi, alla fine della fiera era meglio prima!"

LE CO-OCCORRENZE rilevate sono state le seguenti:

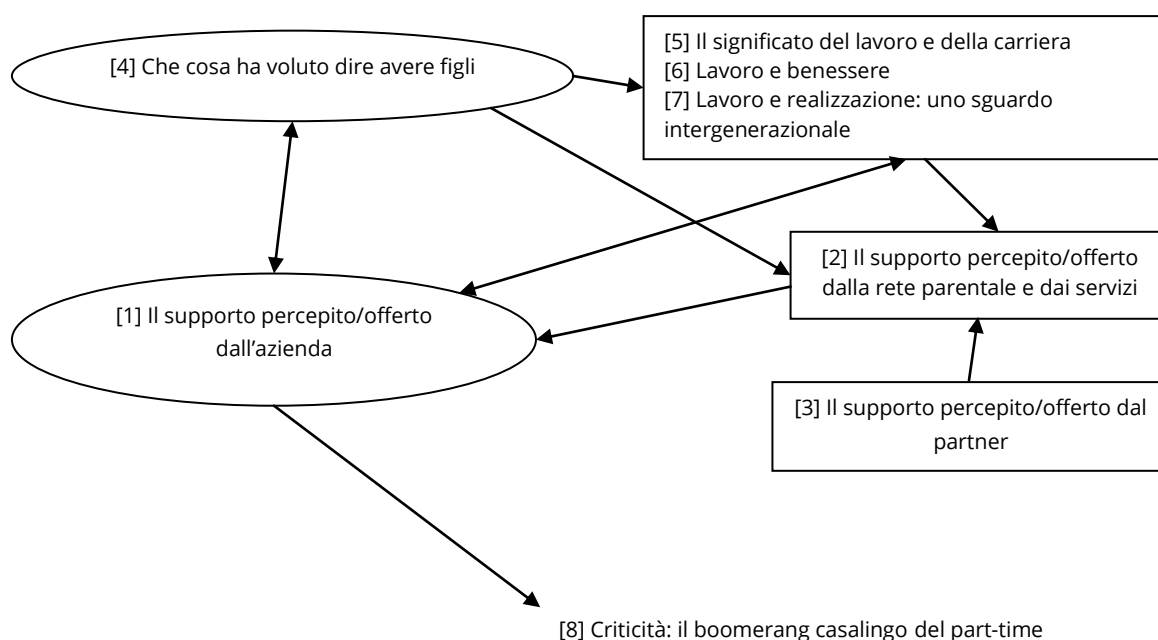
Modalità di gestione del doppio ruolo

- [1] Il supporto percepito/offerto dall'azienda nella gestione del doppio ruolo
- [2] Il supporto percepito/offerto dalla rete parentale e dai servizi
- [3] Il supporto percepito/offerto dal partner

Cultura di famiglia e lavoro

- [4] Che cosa ha voluto dire avere figli
- [5] Il significato del lavoro e della carriera
- [6] Lavoro e benessere
- [7] Lavoro e realizzazione: uno sguardo intergenerazionale

[8] Criticità: il boomerang casalingo del part-time



COMMENTO

Dall'analisi dell'intervista possiamo cogliere un'influenza, seppur complessa, della cultura relativa a famiglia e lavoro sulle modalità concrete scelte dalle persone per gestire il doppio ruolo. La famiglia, e l'aver figli, nella vita delle intervistate ha significato e significa *tutto* [4]: pur nei *sacrifici* necessariamente richiesti e nelle difficoltà che la transizione alla genitorialità comporta in termini identitari ed organizzativi [*all'inizio è stato un trauma nel senso che eravamo abituati a non avere regole [...] È stato molto difficile, parecchio. Proprio per lo stile di vita*] l'analisi personale del percorso di vita mette in luce un giudizio estremamente positivo della realtà familiare quale ambito determinante ed insostituibile (*lo rifarei miliardi di volte, non c'è paragone tra con o senza figli*) per la *serenità e tranquillità (senza ti manca proprio qualcosa. Anche i problemi del lavoro, quando torni a casa e c'è tuo figlio che ti fa il sorriso o ti racconta una cosa riesci a sollevarti... prima erano sempre arrabbiate...)*.

Connessa ed influenzata da essa vi è la cultura relativa a lavoro [5], giudicato *importante*, fondamentale (*guai se non ci fosse [...] non riesco ad immaginarmi senza*) per l'*arricchimento personale*, il benessere (*lavorare mi fa star bene, mi mette in movimento*) [6], *la serenità propria e dell'ambiente familiare, la realizzazione personale* [7]⁹⁵ - elemento questo percepito, secondo le intervistate, con forza anche dai figli, che colgono (*nel lavoro*) un *sacrificio per dare un qualcosa alla famiglia* e considerano come normale il modello della famiglia a doppio reddito - seppur a volte fonte di preoccupazioni. Diverso ed inferiore è invece il peso attribuito alla carriera.

Il supporto percepito/offerto dall'azienda nella gestione del doppio ruolo [1] - mediante part-time e flessibilità - viene giudicato positivamente in quanto consente di *rispondere personalmente alle esigenze, ai tempi dei figli, della scuola, di stare insieme*. Tale giudizio è

⁹⁵ Tale dato è confermato dal fatto che, alla richiesta di rappresentare con un simbolo la propria azienda, siano stati scelti: un Sole che riempie tutto intorno e che sorride, ad indicare una positività esperita sul lavoro e da qui diffusa alla vita nella sua interezza; un albero e la sua crescita, simbolo della crescita professionale e personale; una sdraio, in quanto il lavoro viene visto come possibilità anche di rilassarsi; emerge qui l'importanza che, nella gestione soprattutto emotiva del doppio ruolo, riveste la possibilità di libero confronto con le colleghe, per condividere preoccupazioni, difficoltà e gioie.

comune alle intervistate che si trovano in situazioni familiari differenti quanto a numero⁹⁶ ed età dei figli e a possibilità di poter contare su supporti esterni (servizi o rete parentale) e sull'aiuto del partner. È interessante notare come tale supporto aziendale non consista, secondo le intervistate, in una forma di orario ridotto ma, innanzitutto, nella disponibilità attenta dell'azienda e nella volontà *di lasciarle fare e di venire incontro alle esigenze* nel momento in cui esse si presentano⁹⁷: ogni caso viene infatti valutato singolarmente nella sua totalità⁹⁸, in un'ottica di attenzione e valorizzazione della dimensione familiare⁹⁹; questo consente alle persone di guardare al futuro senza preoccupazione, certe dell'appoggio incondizionato dell'azienda, profondamente identificata nella persona dell'A.D.; quest'ultimo elemento è di particolare rilevanza in quanto il rapporto che ogni singolo dipendente stabilisce con l'azienda non è un legame con una realtà astratta ma con una persona, con cui possibile dialogare e discutere.

Per quanto attiene al supporto percepito/offerto dalla rete parentale e dai servizi [2], occorre riscontrare, come già anticipato, una differente articolazione per ogni singolo caso: vi è chi può ricorrere all'aiuto dei nonni, chi a servizi esterni e chi a baby-sitter o collaboratrici domestiche.

I nonni vengono visti, in generale, come la risorsa fondamentale della cura e dell'educazione – sia nella quotidianità, sia in caso di malattia o durante il periodo estivo in cui i servizi e le scuole sono generalmente chiusi¹⁰⁰ - insostituibili da qualsiasi altro genere di figura a pagamento (*danno un bagaglio, di interazioni, riferimenti, di affetti*) rispetto alla quale il rapporto fiduciario, gioca un ruolo fondamentale, sia per la mamma sia per il bambino¹⁰¹; il ricorso a baby-sitter o collaboratrici domestiche è quindi concepito come supporto alla cura dei nonni o della mamma (*in casa ho una persona che mi ha aiutata sino ad oggi ma sui figli ci sono io, questa flessibilità l'ho richiesta proprio per stare dietro a loro*). Alcune dipendenti con figli piccoli, con genitori anziani o totalmente prive dell'aiuto dei nonni, ricorrono infine al nido, un servizio di cui si riconosce l'utilità per il bambino (*è contento, gli fa bene*) e per sé (*mi serve per rimanere dentro il mondo del lavoro*) ma giudicato troppo costoso (*per me decidere di mandare mio figlio al nido è stato un suicidio*). Quante hanno ormai figli più grandi lamentano invece una maggiore necessità di conciliare al crescere dei figli, dato imputabile non solo al coinvolgimento degli stessi in attività extrascolastiche (danza, piscina, chitarra...) ma

⁹⁶ Tramite l'utilizzo di test psicologici si è potuto rilevare da parte delle intervistate una difficoltà nella gestione figli, soprattutto da parte di chi ne ha due o più.

⁹⁷ Nelle verbalizzazioni di un'intervistata l'azienda potrebbe essere ben rappresentata dalla figura del cerchio, intendendo con essa raffigurare la disponibilità presente sul posto di lavoro e l'aiuto reciproco.

⁹⁸ Ho avuto la possibilità, quando ho avuto il terzo bimbo, di usufruire di una flessibilità molto pronunciata; ho la possibilità di farlo da casa, è una cosa che mi è stata concessa perché non avendo parenti e non avendo nessun altro che mi potesse aiutare; ho potuto lavorare da casa quando non stavo bene.

⁹⁹ Ad un certo punto il contratto è scaduto, dovevano rinnovarlo e io ero incinta e l'ho comunicato è stato rinnovato il contratto tranquillamente. Io penso che non sia una cosa usuale, normale.

¹⁰⁰ I genitori scelgono allora di mandare i figli in centri estivi o di organizzare le ferie in modo da coprire, alternandosi entrambi, il periodo delle vacanze.

¹⁰¹ Non è facile affidare i propri figli ad una persona che non conoscono; anche se chiedi ad un'altra persona non è la stessa cosa... poi ci sono persone e persone; la dimensione famigliare allargata riveste un ruolo fondamentale ed è strettamente connessa, nella scelta delle immagini che possano più efficacemente rappresentare la propria famiglia, con la dimensione ludica e festosa.

all'affermarsi di maggiori problematiche ed esigenze connesse alla crescita stessa, che richiedono pertanto la presenza diretta dei genitori.

Anche per quanto riguarda il supporto percepito/offerto dal partner [3] è interessante rilevare la presenza di una molteplicità di situazioni: vi è chi può contare fortemente sull'aiuto del partner sia nella cura dei figli sia nelle mansioni domestiche (*mi aiuta a far tutto*), chi solo per la cura dei figli (*Il nostro figlio più piccolo è più legato a lui... se lo porta in giro lui*), chi infine non può proprio fare affidamento sul supporto del marito o compagno (*mi aiuta ma bisogna continuamente dirgli quello che deve fare; non sono mai ritornata a casa con mio marito che aveva lavato i piatti, ne avviato la lavatrice, non ha mai steso una lavatrice in 19 anni di matrimonio. Non è proprio un dato suo, un suo tratto... zero*)¹⁰².

Per quanto riguarda il rapporto tra le aree sinora evidenziate è interessante osservare come la cultura relativa alla famiglia sia connessa con ed influenzi tutte le altre aree ([1] Il supporto percepito/offerto dall'azienda nella gestione del doppio ruolo; [2] Il supporto percepito/offerto dalla rete parentale e dai servizi; [5] Il significato del lavoro e della carriera) ad eccezione del supporto percepito/offerto dal partner [3]; la cultura attribuita al lavoro e alla carriera non sembra invece avere effetti sulla cultura familiare¹⁰³ ma influenzare il supporto percepito/offerto dalla rete parentale e dai servizi [2] e dall'azienda [1] - tra l'aspetto culturale ed il supporto effettivamente percepito ed offerto dalla realtà aziendale esiste dunque una relazione biunivoca e mediata dalla rete parentale e dai servizi; il supporto percepito/offerto dal partner sembra invece rappresentare un fattore isolato ed incidente solo sull'aiuto della rete parentale ed il ricorso a servizi; da ultimo, è degno di nota evidenziare come il supporto garantito dall'azienda determini un paradossale effetto boomerang [8] - peraltro unico aspetto di criticità rilevato dalle dipendenti - consistente in una scarsa considerazione o riconoscimento, specie in ambito familiare, del lavoro domestico

il lavoro a casa viene sempre sminuito; la donna a casa non è considerata. [...] Magari hai due o tre figli che trovano i vestiti magicamente stirati nell'armadio e verrebbe da dirgli: "Guarda che il passaggio dalla lavatrice al cassetto non avviene mica per magia! è qualcuno che lo fa".

Ciò comporta - contrariamente alle motivazioni per le quali tale misura viene richiesta, ovvero quella di avere più tempo a disposizione per sé e la famiglia - un aggravio considerevole della mole totale di lavoro (*paid e unpaid*), come ben si coglie dalle parole di un'intervistata:

[...]..siccome sei a casa sei tu che devi dedicarti alla casa e alla famiglia: vai a fare questo, vai a fare quello... e tu dici: "faccio il part-time per riposarmi un attimo, e poi, alla fine della fiera era meglio prima!"

¹⁰² È interessante rilevare come la scelta di immagini metta in luce, in generale, un supporto, una vicinanza da parte del partner e l'attribuzione di rilevanza al ruolo paterno nella crescita dei figli, soprattutto maschi.

¹⁰³ Tale dato è confermato anche dall'utilizzo di uno strumento psicologico, i diagrammi di Vicinanza/Lontananza lavorativa: dalle verbalizzazioni emerge infatti il desiderio di mantenere separati, non "fare entrare" il lavoro in famiglia, accanto al riconoscimento che la famiglia, in realtà, è entrata nel lavoro per la presenza di conoscenze comuni, il coinvolgimento marito, la cura dei figli e la possibilità di portare i bambini sul posto di lavoro in particolari circostanze, consigli chiesti sul posto di lavoro sull'educazione, la cura dei figli...

3.6. CONCLUSIONI

Dalle analisi condotte emerge una forte coerenza, che rivela una trasparenza e chiarezza dei processi aziendali e delle modalità comunicative adottate da B&M, almeno per quanto riguarda il versante interno dei dipendenti, da noi sondato.

L'intervento conciliativo in esame risulta ben articolato e coerente nelle sue parti costitutive (analisi preliminare, progettualità ad hoc, realizzazione, valutazione in itinere).

L'analisi preliminare, è opportuno segnalarlo, ha consentito di mettere in luce non solo i bisogni presenti in azienda - delle singole persone e della realtà aziendale come organizzazione - ma ha anche ben illuminato e valorizzato le risorse¹⁰⁴, facendo leva su di esse per un'efficace riorganizzazione. Ciò che, fatto in maniera artigianale o disorganizzata, ha condotto B&M alla crisi, è ora il suo maggior punto di forza in termini relazionali, di attaccamento all'azienda, di miglioramento del clima ed anche produttivi.

Vi è poi un'estrema coerenza e linearità tra quanto rilevato dall'analisi preliminare e l'aspetto progettuale ed implementativo, favorito anche dall'utilizzo di una politica di informazione e comunicazione semplice e chiara e da un coinvolgimento diretto dei dipendenti in tutte le fasi, inclusa quella progettuale.

Si tratta certamente di un progetto semplice realizzato da una piccola realtà aziendale, eppure estremamente strutturato nei dettagli e con una cura precisa di tutti gli elementi potenzialmente intervenienti e costitutivi. L'aspetto a mio avviso interessante è il nesso tra la misura attuata e la mission/cultura aziendale: B&M, realtà "familiare", da sempre attenta e sensibile alle esigenze dei dipendenti, si è infatti trovata costretta a rivedere e modificare nella sostanza la propria cultura e, conseguentemente, la propria organizzazione aziendale. Tale cambiamento, come ben mette in luce Schein (2005), non può essere mai dato per scontato ed è estremamente complesso e difficoltoso in quanto investe i tre livelli in cui si articola la dimensione culturale: *Artefatti*, ovvero strutture e processi organizzativi visibili; *Valori dichiarati*: strategie, obiettivi, filosofie; *Assunti taciti condivisi*: convenzioni inconscie e date per scontate, pensieri di base, sentimenti (fonte profonda di pensieri e azioni).

Nella fase di transizione attraversata da B&M -che ha consentito all'azienda di affrontare con decisione e superare la crisi senza stravolgere completamente la propria identità- decisivo è stato il rapporto creatosi tra la dirigenza aziendale e la consulenza, una relazione improntata alla fiducia, alla stima e guidata dal desiderio di imparare e mettersi in gioco in maniera costruttiva.

Il valore ed il contenuto innovativo di tale progetto rispetto ad altre esperienze risiede non solo nel nesso esistente tra analisi, progettualità ed implementazione ma nella decisione stessa di investire intelligentemente su una misura conciliativa considerata generalmente anti-economica in termini temporali e monetari: le principali resistenze all'applicazione del part-time, sono dovute al fatto che esso viene generalmente considerato incompatibile con ruoli professionali di responsabilità; tale misura è inoltre legata al genere, irreversibile e non soggetta a contrattazione. Il progetto di B&M ha invece dimostrato come - mediante una profonda ristrutturazione aziendale, l'introduzione di un nuovo ed accurato modello di

¹⁰⁴ Anch'esse articolabili sia come risorse individuali (propensioni, struttura di personalità, motivazioni, interessi, attitudini) sia organizzative (forte attaccamento all'azienda, dimensione familiare, attenzione ai dipendenti ed alle loro esigenze).

organizzazione lavorativa ed il forte investimento sulla formazione continua - sia stato possibile introdurre il part-time e l'orario flessibile evitando il rischio che la riduzione dell'orario si traducesse in una dequalificazione professionale e aziendale.

Tale realtà aziendale si distingue, inoltre, non solo per la cura rivolta alle esigenze dei dipendenti, ma anche per l'attenzione ai rapporti territoriali e alla creazione di partnership nella e a sostegno della comunità locale.

Unico elemento di perfettibilità riguarda, a mio avviso, la fase di valutazione (in itinere e finale), che consente di cogliere appieno la rispondenza dell'intervento all'obiettivo originario ed un conseguente riadeguamento dello stesso progetto secondo un processo di riflessività.

4. BRACCO S.p.A.¹⁰⁵

4.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Bracco S.p.A. è un gruppo integrato multinazionale che da quasi un secolo produce e commercializza strumenti biomedici per la diagnostica per immagini, prodotti farmaceutici, cosmetici ed aromatizzanti. Il gruppo è nato nel 1927, come azienda farmaceutica a conduzione familiare, con 17 dipendenti, attiva nell'ambito della distribuzione dei prodotti farmaceutici sul territorio italiano.

Negli anni '80 è iniziato un progressivo processo di internazionalizzazione che ha portato l'azienda ad essere presente oggi in 115 paesi al mondo, e a divenire leader mondiale nel settore della salute, operando attraverso le divisioni *Bracco Imaging*¹⁰⁶ (diagnostica per immagini), *Farma* (farmaci etici e da banco), *Acist* (dispositivi medicali e sistemi avanzati di somministrazione di mezzi di contrasto basata a Minneapolis¹⁰⁷), e il *CDI - Centro Diagnostico Italiano di Milano*.

Costantemente impegnata nella ricerca scientifica - l'azienda investe ogni anno oltre l'11% del fatturato di riferimento nell'unità Ricerca e Sviluppo e possiede un patrimonio di

¹⁰⁵ Il presente caso è curato dalla dott. Sara Mazzucchelli e dalla dott. Francesca Spatola.

¹⁰⁶ Bracco Imaging offre un portafoglio di prodotti e soluzioni per tutte le modalità diagnostiche: Raggi X (inclusa la Tomografia Computerizzata - TC), Risonanza Magnetica (MRI), Ultrasuoni (US) e Medicina Nucleare (NI) tramite traccianti radioattivi. Gli agenti imaging sono prodotti farmaceutici utilizzati per agevolare la diagnosi e il monitoraggio di differenti patologie. La società opera in oltre 90 paesi nel mondo, sia direttamente sia indirettamente, tramite filiali, joint venture, accordi di licenza e distribuzione. Attraverso un continuo sviluppo del portafoglio prodotti, Bracco Imaging vanta posizioni rilevanti nelle aree geografiche chiave: negli Stati Uniti, con Bracco Diagnostics Inc. USA con sede a Princeton (New Jersey); in Canada con una società a Montreal; in Europa, con sedi e uffici nei più importanti paesi; in Giappone, dove opera attraverso un accordo di licenza con Bayer Schering e attraverso la Joint Venture BRACCO-EISAI Co., Ltd. Inoltre, è presente in Brasile, in Corea del Sud e in Cina attraverso Bracco Sine Pharmaceutical Corp. Ltd, una Joint Venture controllata al 70%. Bracco Imaging è all'avanguardia nella Ricerca & Sviluppo, con un approccio orientato all'efficienza di processo e un ricco percorso di innovazioni in tutte le modalità dell'Imaging Diagnostico. Le attività di R&S sono concentrate nei centri di ricerca localizzati a Colliere Giacosa (Italia), Ginevra (Svizzera) e Princeton, NJ (USA). Ogni centro di ricerca possiede esperienze e competenze altamente specializzate in differenti modalità e tecniche di Imaging Diagnostico. Funzioni di sviluppo e supporto addizionali si trovano a Milano, Beijing, Costanza (Germania), Montreal (Canada) e Tokyo (Giappone). Bracco Imaging ha siglato diversi accordi di collaborazione per la ricerca con prestigiose università, centri di ricerca di ospedali e società Biotech in vari Paesi nel mondo. Bracco Imaging, attraverso investimenti continui nei processi operativi, ha raggiunto eccellenti livelli di qualità e di conformità per una produzione ecologicamente sostenibile. Le attività produttive sono localizzate in Italia (Ceriano Laghetto, Torviscosa e Ivrea), Canada (Montreal), Svizzera (Ginevra), Giappone (Saitama) e Cina (Shanghai).

¹⁰⁷ La società, acquisita da Bracco nel 2001, ha la sua sede centrale e un avanzato centro di ricerca e produzione a Minneapolis (Minnesota - USA), ed è presente in Europa e in Asia con due uffici commerciali. I suoi iniettori sono utilizzati in più di 40 paesi nei centri ospedalieri più avanzati mentre più di 4,5 milioni di persone sono già state sottoposte a procedure con le strumentazioni Acist.

oltre 1500 brevetti - Bracco S.p.A. vanta tre centri di ricerca ad Ivrea, Ginevra e nel New Jersey, legati da una rete di partner specialistici internazionali.

Ad oggi, il gruppo occupa all'incirca 2700 dipendenti, con un fatturato che supera il miliardo di euro, di cui circa il 65% sui mercati esteri.

In Italia Bracco S.p.A., riveste una posizione rilevante in settori strategici quali quello gastrointestinale, neurologico, endocrinologico e cardiovascolare, producendo farmaci a marchio proprio o su licenza. Una particolare attività che impegna il Gruppo Bracco nel nostro Paese è quella relativa ai servizi per la salute, svolta attraverso il Centro Diagnostico Italiano (CDI), struttura sanitaria poliambulatoriale di ricovero, con sede centrale a Milano e con 19 sedi decentrate in città e nella Regione Lombardia, nelle quali è possibile accedere a servizi di analisi, prevenzione, diagnosi e terapia personalizzata (in particolare radiochirurgia e *day surgery*). Forte di un'esperienza trentennale, il CDI offre un'ampia gamma di servizi e prestazioni di prevenzione, diagnosi, terapia, in regime di day hospital e riabilitazione, per un totale annuo di 110.000 procedure diagnostiche in 50 specializzazioni cliniche e 3,5 milioni di analisi per 500 tipi di esame. Dotato di apparecchiature tecnologiche di assoluta avanguardia, il CDI è accreditato dalla Joint Commission International, istituzione statunitense che certifica l'eccellenza delle strutture sanitarie.

La storia

1927	Elio Bracco fonda a Milano la società italiana prodotti E. Merck
1930	La società diventa Italmcck S.p.A
1931	Creazione di uno stabilimento in via Renato Fucini (Milano)
1934	Viene messo in commercio il Cebion
1935	I dipendenti salgono a 82 dagli iniziali 17 : 41 operai (di cui 30 donne), 26 impiegati, 12 tra chimici, tecnici, medici e 3 dirigenti
1936	Nasce la società Anonima Bracco già Italmcck
1940	Scoppia la guerra: l'azienda si impegna a conservare il posto di lavoro ai propri dipendenti sotto le armi e a corrispondere lo stipendio alle loro famiglie
1946	Bracco presenta sul mercato una serie di mezzi di contrasto
1949	L'assemblea dell'azienda approva il progetto per la costruzione di un nuovo impianto che sorgerà a Lambrate e che sarà ultimato nel 1953. Viene modificata la ragione sociale in Bracco Industria Chimica. Bracco e Cilag AG di Schaffhausen danno vita a Cilag Italiana, per garantire le materie prime alle produzioni, essendo difficile l'approvvigionamento da Merck Germania
1963	Lo stabilimento di Lambrate occupa una superficie di 50.000 mq, di cui 30.000 coperti
Anni '70	Le aziende farmaceutiche italiane entrano in crisi, non potendo reggere la concorrenza di americani, tedeschi e giapponesi, che investono fino al 10% del fatturato in ricerca (100ml per arrivare al brevetto di un nuovo farmaco). Bracco intensifica la ricerca e sviluppo nella diagnostica per immagini
IL PROCESSO DI INTERNAZIONALIZZAZIONE	
1987	Viene acquistata la Svizzera Sintetica SA di Mendrisio, ora Bracco Suisse, filiale svizzera del Gruppo
1989	Potenziamento delle attività di ricerca attraverso la costituzione a Ginevra di Bracco Research SA: seconda unità R&S Bracco, specializzata nei mezzi di contrasto per ecografia e sistemi di rilascio controllato di principi attivi

1990	Costituzione di Bracco Eisai (51% Bracco - 49% Eisai) joint-venture con Eisai di Tokyo per lo sviluppo e la commercializzazione in Giappone di alcuni Mezzi di Contrasto Bracco
1991	Costituzione di Bracco Holding e di Bracco International BV, per supportare le attività internazionali di promozione, formazione e marketing
1993	Costituzione di Bracco-Byk Gulden, joint-venture con Byk Gulden di Costanza (51% Bracco - 49% Byk Gulden) per la copertura dei mercati dell'Europa Centrale
1994	Acquisizione di Squibb Diagnostics (Princeton, NJ, USA) e costituzione di Bracco Diagnostics Inc. e Bracco Research USA: terza unità R&S Bracco, specializzata in risonanza magnetica e medicina nucleare
1995	Ingresso di Bracco nel capitale sociale di Esaote, azienda leader nel settore biomedicale, di cui è oggi azionista di controllo
1996	Costituzione di Bracco Diagnostics Inc. Canada, filiale di Bracco Diagnostics Inc. USA
1997	Costituzione di Bracco Imaging BV con sede a Plan-les-Ouates (Ginevra), azienda attiva nel settore dei mezzi di contrasto per ecografia
1999	Bracco ed Esaote fondano EbitS@nità, che fornisce soluzioni integrate per la comunicazione e la Information Technology in sanità
2000	Costituzione di Bracco SA con sede a Manno (Lugano) per le attività commerciali rilevate da Sintetica SA. Bracco avvia un'alleanza strategica con Dyax, azienda biofarmaceutica statunitense. Bracco acquisisce Resolution Pharmaceuticals, azienda biotecnologica canadese specializzata nello sviluppo di prodotti radio-farmaceutici
2001	Costituzione di Bracco Far East Ltd. Con sede a Hong Kong per la commercializzazione dei prodotti Bracco a Hong Kong e Macao. Costituzione di Bracco UK Limited per le attività imaging nel Regno Unito e Irlanda. Acquisizione di Acist Medical Systems, società statunitense leader nel settore dei sistemi avanzati di gestione e somministrazione di mezzi di contrasto
2002	Bracco acquisisce Volume Interaction (sistemi high tech per la diagnostica e la chirurgia). Volume Interaction è una società di Singapore specializzata nello sviluppo di software applicativi avanzati in campo medico. Nell'aprile 2002 viene inaugurata a Torviscosa (Udine) SPIN, seconda unità produttiva per capacità dopo quella di Ceriano Laghetto (Milano). Il nuovo sito è dedicato alla produzione di mezzi di contrasto per Raggi X
2003	Bracco establishes Bracco Oesterreich GmbH for sales and marketing activities of imaging products in Austria
2004	Official opening of the Shanghai Bracco Sine production plant Bracco Imaging opens new laboratories and a pilot plant within the Bioindustry Park Canavese near Ivrea (northwestern Italy)
2006	Bracco cede Esaote per puntare sullo sviluppo di nuove tecnologie proprietarie ad altissimo contenuto di innovazione nel settore della diagnostica e della terapia mirata e per accrescere ulteriormente le proprie capacità competitive sui mercati internazionali
2007	Bracco Imaging apre nuovi laboratori e un impianto pilota all'interno del Parco Bioindustriale Canadese vicino ad Ivrea (nord est d'Italia). Bracco ottiene presenze dirette in Germania, Francia, Belgio, Lussemburgo, e in Olanda dirette fortemente/in passato dalla joint-venture Bracco Pharma
2008	Acquisizione di Ezem

Fonte: <http://www.bracco.com>

Andando ad esaminare nel dettaglio le caratteristiche dell'organico, con riferimento alla situazione italiana, si può notare che il 5% dei dipendenti ha un'età inferiore ai 30 anni, l'11% ha un'età compresa tra i 30 e i 34 anni, il 37% tra i 37 e i 44 anni, il 40% tra i 45 e i 50 anni ed infine il 7% ha più di 55 anni. Il 98% dei lavoratori ha un contratto a tempo indeterminato mentre il rimanente 2% è impiegato con contratti a tempi determinato; il 5% dei dipendenti ha un contratto part-time, il 91% dei quali sono donne. L'impegno dell'azienda nel sociale e la grande attenzione riservata alla figura femminile ha portato a far sì che, ad oggi, le donne rappresentino il 45% del personale ed il 25% dei manager¹⁰⁸.

4.2. IL MODELLO CULTURALE E VALORIALE DI RIFERIMENTO

Cinque sono i valori cardine sui quali si fonda l'azienda:

- *Persone*: viste come al centro dell'interesse dell'azienda
- *Determinazione*: volta al raggiungimento dell'eccellenza
- *Impegno*: nel venire incontro ai bisogni della comunità
- *Cura dell'ambiente* per lo sviluppo sostenibile
- *Tenacia*: 80 anni di storia fondati su un forte senso etico.

L'azienda si qualifica per un forte senso di responsabilità sociale, unita ad una visione imprenditoriale nella quale vicinanza ai dipendenti, alla comunità, attenzione all'ambiente e innovazione sono parte integrante e determinante della gestione del business.

La responsabilità sociale, oltre a determinare una precisa visione di impresa, si traduce in impegno e determinazione: impegno per arricchire la vita dei propri dipendenti e della comunità tutta, e determinazione nel creare un rapporto solidale con tutti gli attori sociali. Bracco S.p.A. si è infatti sempre contraddistinta per la sua vicinanza alla società, all'interno della quale ha deciso di porsi come protagonista attiva. Proprio su un'attenzione ai valori della vita, dell'uomo e del territorio essa ha costituito la sua identità di azienda operante nel campo della salute, con un impegno che si è sviluppato costantemente nel corso degli anni traducendosi in comportamenti e modi di operare volti a migliorare la vita di tutti. Guardando infatti ai dipendenti, essi oggi hanno la possibilità di contare su servizi che facilitano loro la vita all'interno e all'esterno dell'azienda, conciliando famiglia e lavoro e avendo la possibilità di confrontarsi con un'assistente sociale interna per affrontare problematiche personali e lavorative; alle donne, viste come perno della famiglia, è dedicato un supporto particolare di tipo medico e psicologico: esse possono infatti contare su esami di prevenzione relativi alle malattie di genere più frequenti e su un supporto concreto per affrontare il periodo pre e post-maternità; l'attenzione alla donna si rivela anche negli aiuti che l'azienda mette a disposizione per accudire, in situazioni di emergenza, i parenti in difficoltà e nelle iniziative a favore dei figli; per i giovani, infine - di cui l'azienda riconosce l'importanza come generazione futura da educare ed accompagnare nel processo di crescita- sono previste attività formative di tipo culturale e sportivo, cogliendo l'importanza di uno sviluppo completo della persona.

Tali servizi vengono offerti nella consapevolezza dell'influenza che Bracco esercita sullo sviluppo economico e sociale e sul benessere della collettività nella quale è inserita. La dimensione etica, oltre a rappresentare un valore in sé, si pone come garanzia di continuità

¹⁰⁸ Per approfondimenti si veda Annoni (2010).

dell'operato aziendale, a vantaggio di tutti gli *stakeholders* del gruppo (pazienti, dipendenti, fornitori, clienti, Pubblica Amministrazione). A fronte di ciò, è volontà di Bracco S.p.A. perseguire comportamenti etici in riferimento alla propria attività e alle proprie scelte manageriali. Al di fuori dell'azienda, la responsabilità sociale di Bracco S.p.A. si manifesta in iniziative volte al sostegno della cultura e alla tutela dell'ambiente: l'idea è infatti che l'impegno di responsabilità sociale volto ad un miglioramento della qualità della vita non si possa fermare solamente all'interno dell'azienda ma debba manifestarsi anche all'esterno. Per questo, vengono previste una serie di iniziative di salvaguardia del patrimonio artistico, di diffusione e sostegno alla cultura, di tutela nei confronti dell'ambiente.

Il Gruppo Bracco è inoltre partner attivo di Sodalitas¹⁰⁹ (Fondazione per lo sviluppo dell'imprenditoria nel sociale), costituita per volontà di Assolombarda con l'obiettivo di mettere a disposizione delle organizzazioni non profit, in una logica di scambio, l'esperienza manageriale tipica del mondo imprenditoriale, valorizzando nel contempo la ricchezza del volontariato.

4.3. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA: *WELCOME WELFARE TO WORK AT BRACCO*

Per concretizzare tale impegno nella responsabilità sociale, dal 1997 sono state attivate in azienda le Iniziative Sociali, una funzione dedicata a concretizzare l'impegno assunto attraverso l'ascolto ed il dialogo con il personale, con la comunità e con le istituzioni del territorio, per creare un'alleanza volta ad affermare valori e comportamenti di una società "sostenibile".

La motivazione che ha guidato la nascita di tali iniziative è connaturata alla natura della realtà aziendale stessa e alle sue finalità: per un'azienda il cui obiettivo è il prendersi cura del benessere delle persone, è necessario partire dal benessere dei propri lavoratori.

Il progetto di iniziative sociali, denominato *Welcome Welfare to Work@Bracco*, ha intrapreso, nel tempo, numerose azioni afferenti ad aree diversificate, che verranno ora presentate nel dettaglio.

4.3.1 ASSISTENZA SOCIALE

La figura dell'assistente sociale, presente dal 1998, rappresenta un punto di riferimento e di ascolto all'interno dell'azienda, cui rivolgersi per trovare una soluzione a problemi di natura personale, familiare e di salute. L'assistente sociale attua servizi di sostegno e cerca, insieme al dipendente, di elaborare un progetto che lo aiuti a risolvere, o a contenere, il disagio. In caso di necessità, si occupa di coinvolgere anche i servizi territoriali e i familiari del dipendente.

Tale figura si occupa di:

- ricerca di informazioni e consulenza, relativamente ai temi della previdenza, della legislazione e delle risorse assistenziali

¹⁰⁹ Diana Bracco, Presidente e Amministratore Delegato del Gruppo Bracco, è stata presidente di Sodalitas sin dalla fondazione, nel 1995 e fino al 2001.

- ascolto e supporto, sia di problemi di natura personale, sia relativamente a difficoltà riscontrate sul luogo di lavoro
- accompagnamento alla pensione, affinché il dipendente possa affrontare tale transizione in modo sereno
- collegamento con i servizi interni: l'assistente sociale si pone come interlocutore delle altre funzioni aziendali, le quali possono indirizzare a lui dipendenti che necessitano di un chiarimento su tematiche riservate e che, per essere affrontate nel modo migliore, richiedono l'intervento di una persona esterna alla funzione stessa.

4.3.2 FAMIGLIA

La famiglia è considerata dall'azienda come il cardine della società, luogo nel quale si sviluppano e crescono i valori sociali, il dialogo, l'educazione, la solidarietà verso il prossimo. Per venire incontro alle esigenze della famiglia, l'azienda ha pensato sia ai figli sia ai genitori dei dipendenti.

In particolare, per i bambini e ragazzi dai 6 ai 16 anni, l'azienda ha messo in atto un programma di soggiorni estivi, della durata di due settimane, in cui essi possano approfondire tematiche naturalistiche e scientifiche, oltre che, per i più grandi, soggiorni all'estero volti all'apprendimento della lingua.

Dal 2001 l'azienda, attraverso una società di assistenza domiciliare, ha poi istituito un servizio che si propone di aiutare la famiglia in situazioni impreviste ed urgenti che riguardano i dipendenti ed i loro famigliari (genitori, suoceri o altri famigliari di cui il dipendente deve prendersi cura) affetti da gravi patologie non cronicizzate. La società garantisce l'intervento entro le 24-48 ore, inviando al domicilio di chi fa richiesta un medico, per valutare i bisogni effettivi ed elaborare congiuntamente un piano di assistenza personalizzata della durata massima di 14 giorni. Al termine di tale periodo, il dipendente può ricevere un ulteriore supporto dall'assistente sociale, che può aiutarlo a trovare strutture in grado di fronteggiare il post-emergenza.

4.3.3 DONNA

Bracco S.p.A. promuove la cultura del valore della diversità e riserva alle donne un'attenzione privilegiata, aiutandole a divenire protagoniste delle proprie scelte e a conciliare i diversi ruoli che esse sono chiamate a ricoprire nella vita professionale e privata.

Diversi sono i servizi pensati appositamente per loro:

- Affiancamento alla maternità: le donne in gravidanza e nel periodo post-partum possono rivolgersi all'Assistente sociale per un aiuto ed un supporto in questo delicato momento della vita, per ricevere informazioni di tipo normativo ed organizzativo oltre che, se necessario, un supporto psicologico per affrontare la nuova situazione.
- Part-time e orario differito: il part-time di 4 o 6 ore, salvo particolari esigenze organizzative, viene concesso alle richiedenti, per un periodo di tempo determinato. Vi è inoltre la possibilità, a fronte di casi particolare, e sempre per un periodo di tempo stabilito, di richiedere l'orario differito, consistente in uno slittamento dell'orario di entrata/uscita del dipendente.

- **Informazione:** durante il periodo di assenza per congedo di maternità, a tutte le donne viene inviata a casa un'informativa, riguardante i principali fatti che riguardano l'azienda.
- **Libro della nascita:** per sottolineare l'importanza della nascita di una nuova vita, viene donato ai neogenitori un libro, in cui raccogliere i ricordi del primo anno di vita del bambino.
- **Reperimento di baby-sitter:** l'azienda si avvale di una convenzione con un'agenzia specializzata, a cui il dipendente può rivolgersi per ricercare una baby-sitter, gestendo direttamente con essa gli aspetti economici ed organizzativi.
- **Medicina preventiva:** tutte le donne in Bracco S.p.A. hanno la possibilità di sottoporsi annualmente in azienda ad un programma di prevenzione che comprende pap-test e controllo senologico. In caso di segnalazione dello specialista, le dipendenti possono usufruire anche di mammografia ed ecografia mammaria che vengono effettuate nel Centro Diagnostico Italiano, a carico dell'azienda.

4.3.4 IL SERVIZIO DI MEDICINA PREVENTIVA

Il programma di medicina preventiva è a disposizione di tutti i dipendenti e, in alcuni casi, anche dei loro familiari. Esso si propone due scopi principali: effettuare una diagnosi precoce ed individuare i soggetti a maggior rischio. Il servizio offre: prelievo venoso annuale per tutti i dipendenti, visite specialistiche per le donne, visite specialistiche per gli uomini (visita specialistica urologica e dosaggio ematico PSA), esame annuale delle feci, ecografie dell'addome, visita cardiologica ed elettrocardiogramma, radiografia del torace, check-up completo triennale per i quadri e biennale per i dirigenti. Il servizio, contando sul Centro Diagnostico Italiano, mette inoltre a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari la Carta Famiglia, con la quale viene data loro la possibilità di effettuare visite specialistiche ed esami diagnostici a condizioni agevolate.

4.3.5 SERVIZI PER I GIOVANI

Bracco S.p.A. investe sui giovani di oggi affinché possano diventare adulti preparati, responsabili, indipendenti, e riconoscano diritti e doveri. Molteplici sono le attività ed iniziative che l'azienda ha messo in atto a favore dei giovani:

- **Giovani e sport:** Bracco S.p.A. dal 2003 sostiene diverse società sportive, rivolte a ragazzi dai 5 ai 18 anni, impegnandosi anche attivamente nel supporto all'organizzazione di particolari manifestazioni. L'idea alla base di tale impegno è che lo sport sia ricco di valori educativi e sociali, rappresentando dunque per i ragazzi un'opportunità per esprimersi e sviluppare buoni valori.
- **Centro psico-pedagogico:** in collaborazione coi comuni di Ceriano Laghetto e Cesano Maderno, il centro si occupa di aiutare i ragazzi nello studio e prevenire le difficoltà di apprendimento e il disagio scolastico, mettendo a disposizione una struttura ed un'equipe di professionisti che possono dunque supportare il giovane e la famiglia.
- **Borse di studio:** sono rivolte a studenti universitari e laureati meritevoli in difficoltà economiche, affinché possano portare a compimento gli studi.

- Offerte di stage e collaborazioni: grazie a convenzioni con diverse università e con la comunità scientifica, il servizio si propone di aiutare i giovani ad inserirsi in un network di ricerca di livello internazionale.
- Sostegno al Collegio di Milano: sicuri del valore culturale che il Collegio offre ai suoi giovani membri, Bracco S.p.A. è impegnata da anni nel suo sostegno economico.

4.3.6 FORMAZIONE E STUDIO IN AZIENDA

Gli studenti lavoratori in Bracco S.p.A. hanno la possibilità di usufruire di permessi speciali, retribuiti e non, finalizzati ad un supporto nel completamento degli studi intrapresi.

I figli dei dipendenti possono invece beneficiare di due iniziative specifiche: un programma di borse di studio, riservate ai figli dei dipendenti deceduti, ed un programma di stage all'interno dell'azienda, in collaborazione con le Università.

4.3.7 AMBIENTE E NATURA

Un impegno costante del Gruppo Bracco è la promozione della compatibilità ambientale e del progresso tecnologico, per uno sviluppo basato su innovazione e sostenibilità. Il Sistema di Gestione Ambientale in atto prevede infatti la realizzazione di processi aziendali sempre più volti all'ecocompatibilità, sistemi di depurazione all'avanguardia, relazioni con gli *stakeholders* improntate alla trasparenza e alla fiducia reciproca; i professionisti che vi lavorano sono impegnati da anni sui temi della salute, sicurezza ed ecologia, attraverso il perseguimento di standard rigorosi e parametri aziendali di eccellenza. L'impegno nei confronti dell'ambiente si è tradotto anche nel recupero industriale nelle aree di Ceriano Laghetto e Torviscosa, ove sono sorti due stabilimenti a ridotto impatto industriale.

4.3.8 CULTURA

In collaborazione con istituzioni e musei, l'azienda ha promosso, nel corso degli anni, la realizzazione di mostre ed eventi d'arte. L'idea alla base di tale scelta è che un'educazione al bello e al gusto possa rappresentare per la persona una possibilità di espressione della propria individualità.

4.3.9 Solidarietà

Bracco S.p.A. promuove il principio della solidarietà e della cooperazione, al fine di rafforzare la dignità umana e contribuire al progresso civile, nel rispetto e nella tutela dei diritti umani.

L'azienda supporta organizzazioni non profit in Italia e nel Mondo impegnate a promuovere uguaglianza e giustizia, oltre che a realizzare condizioni di vita dignitose per chi vive in situazioni di disagio e povertà. Ciò significa, per l'azienda, offrire un contributo reale nel processo di cambiamento sociale.

L'azienda è al fianco di: Croce Rossa Italiana, PIME (Pontificio Istituto Missioni Estere), l'Associazione Casa della Mamma a Roma e Casa Miriam a Milano¹¹⁰, Comunità San Patrignano¹¹¹, Telefono donna¹¹², diverse cooperative sociali, Opera di san Francesco e Parrocchia di Lambrate.

4.4. RISORSE ORGANIZZATIVE, CULTURALI E FINANZIARIE A SOSTEGNO DELLA CONCILIAZIONE

4.4.1 Risorse organizzative

L'azienda prevede l'orario flessibile e viene incontro ai dipendenti con figli o famigliari a carico predisponendo turni agevolati; una nota di merito è data inoltre dal fatto che tutte le tipologie di orario e flessibilità sono reversibili, adeguandosi dunque alle fasi del ciclo di vita del dipendente.

Per ciò che riguarda il sistema dei congedi, Bracco S.p.A. prevede il congedo di maternità prolungato e quello per motivi familiari, entrambi su richiesta del dipendente; al fine di facilitare il rientro dei dipendenti dal periodo di congedo, l'azienda ha predisposto poi un piano di comunicazione in modo da tenerli aggiornati riguardo alle questioni aziendali, oltre ad attivare, su richiesta del dipendente, un orario ad hoc e la possibilità di seguire un percorso guidato al rientro (*counseling* e *coaching* individuale).

Riguardo all'organizzazione del lavoro, i dipendenti vengono coinvolti in merito all'assegnazione di compiti, scadenze, trasferte di lavoro e pianificazione di pause, permessi e ferie; gli strumenti utilizzati per tale coinvolgimento sono: colloqui personali, survey interne, riunioni, oltre ad uno sportello informativo a disposizione del dipendente.

4.4.2 Risorse economico-finanziarie

Le leve finanziarie a sostegno della conciliazione, già state presentate nei dettagli precedentemente, verranno qui brevemente riepilogate.

I servizi offerti contemplano: convenzioni e sconti ai dipendenti e ai loro famigliari, polizze assicurative personalizzate, check-up gratuiti personalizzati, consulenza psicologica, sportello medico interno, facilitazioni di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro, servizi di stireria e lavanderia, disbrigo di pratiche burocratiche, mensa take-away, e, per i soli dirigenti, servizio di assistenza auto. L'azienda aiuta inoltre i genitori nella ricerca di servizi per l'infanzia e, grazie a convenzioni con servizi esterni, per i figli dei dipendenti vi è a disposizione l'asilo

¹¹⁰ Si tratta di due centri di accoglienza che offrono aiuto a donne sole con figli. Tali strutture non solo garantiscono ospitalità e conforto ma aiutano la donna nel processo di reinserimento sociale e nel processo di acquisizione di autonomia attraverso una prospettiva di lavoro (www.casadellamamma.org; www.cooptuttiinsieme.it).

¹¹¹ Comunità che aiuta ragazzi e ragazze con problemi di emarginazione e di tossicodipendenza, offrendo loro la possibilità di studiare e di ricevere una formazione professionale (www.sanpatrignano.org).

¹¹² Telefono Donna è composto da un'equipe di professionisti e di esperti volontari che sostiene, assiste e informa sulle varie problematiche legate all'essere donna (www.telefonodonna.it).

nido e la possibilità di effettuare vacanze in centri estivi. Bracco S.p.A. si occupa inoltre del benessere dei famigliari dei dipendenti mettendo a disposizione un centro diurno per anziani, i servizi di assistenza infermieristica e assistenza notturna straordinaria - attraverso convenzioni - ed aiutando il dipendente nella ricerca di centri di cura specifici.

È importante sottolineare infine che i finanziamenti di cui Bracco S.p.A. si avvale nella messa in atto di tali servizi provengono tutti da risorse interne all'azienda e che è tutta la popolazione aziendale del Gruppo Italia a beneficiare dei servizi offerti, sulla base della convinzione che ogni dipendente è importante e dà allo stesso modo valore aggiunto all'azienda.

4.4.3 Risorse culturali

- ***Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti***

Il Gruppo Bracco investe molto sia in comunicazione interna sia esterna, attraverso strumenti differenti: brochure dedicata al personale, invio di mail personali (a dipendenti e *stakeholders*), colloqui e incontri periodici, affissioni negli spazi comuni di locandine o avvisi riguardanti le iniziative e i programmi in atto, comunicazione sul sito internet, da poco aggiornato a nuovo. Tutto ciò viene fatto nell'ottica di rendere la comunicazione il più efficace ed efficiente possibile, in quanto l'azienda reputa l'investimento comunicativo uno dei modi in cui mostra l'importanza di ciascuno all'interno della realtà di Bracco S.p.A.

- ***Progettualità, pianificazione e valutazione degli interventi in atto***

Le misure presentate sinora sono integrate in un programma specifico di conciliazione, *Welcome Welfare to Work@Bracco*, nato e sviluppatosi all'interno dell'azienda, senza il supporto di consulenti esterni; mentre per l'erogazione di alcuni particolari servizi l'azienda ha stipulato delle convenzioni con alcune strutture private. I dipendenti sono tenuti costantemente informati sullo svolgersi del progetto e, pur non coinvolti nel merito nelle decisioni progettuali, possono essere considerati i veri e propri fautori delle singole iniziative realizzate, in quanto sono loro stessi a portare alla luce i bisogni - attraverso colloqui personali o tramite lo sportello dedicato - cui si cerca di rispondere e di cui poi si tiene conto nelle fasi progettuale ed implementativa.

La valutazione delle iniziative in atto avviene mediante audit interno e questionari distribuiti ai dipendenti che hanno potuto usufruire dei servizi in atto; la modalità valutativa utilizzata è tuttavia strettamente connessa alla tipologia di servizi offerti: per alcuni è infatti più puntuale mentre in altri casi è meno strutturata e non prevede la distribuzione di questionari; la direzione dell'azienda tiene comunque a sottolineare l'importanza e l'utilità di una valutazione informale che sempre si intreccia con quella più formale.

Dalla valutazione dipende anche la riprogettazione dei servizi offerti: nel corso degli anni vi è stato, infatti, secondo l'Assistente alla Presidenza, un miglioramento dei servizi erogati, sia a livello quantitativo, sia qualitativo: ne sono stati aggiunti di nuovi, per rispondere sempre al meglio alle domande poste dai dipendenti e recepite dalle Assistenti Sociali - che hanno l'importante funzione di tramite tra il territorio, il dipendente e la Presidenza. La comunicazione diretta coi dipendenti, che si intreccia con la valutazione delle iniziative e la pianificazione delle stesse, ha determinato anche, a titolo esemplificativo, la decisione, per la sede di Milano, di non attivare un asilo nido, in quanto non rispondente ad un bisogno dei dipendenti, ed ha portato l'azienda alla decisione di optare per la messa in atto di servizi per anziani, in grado di rispondere maggiormente ad un bisogno della popolazione aziendale.

Per quanto riguarda i benefici ottenuti dall'azienda grazie alla politica di conciliazione attuata si possono evidenziare: il miglioramento del clima aziendale, divenuto più sereno; la costruzione di relazioni lavorative più solide ed una diminuzione del turnover. Si è inoltre registrata una maggiore fidelizzazione del personale, con un aumento della motivazione, del senso di appartenenza e di adesione al sistema valoriale da parte del lavoratore. Tale politica ha infine, contribuito a certificare il Gruppo come socialmente responsabile.

I benefici evidenziati dai dipendenti hanno riguardato invece un miglioramento della conciliazione tra vita personale e lavorativa, consentendo di recuperare tempo per sé e portando quindi ad un miglioramento della qualità della vita nel suo complesso.

Per il futuro, l'azienda prevede un investimento maggiore nel monitoraggio continuo dei servizi, e delle esigenze dei dipendenti, al fine di soddisfare il più possibile le domande emergenti, perfezionando, in un'ottica di perfettibilità, non solo l'offerta, ma anche la gestione stessa dei servizi.

4.5. METODOLOGIA

4.5.1 L'analisi delle interviste al management

L'intervista è stata condotta con la CSR Manager di Bracco S.p.A., responsabile delle iniziative sociali del Gruppo da diversi anni. Nel colloquio si sono esplorati alcuni dei servizi offerti, concentrandosi più nello specifico sulle nuove iniziative in atto presso la sede di San Donato, evidenziando il legame esistente tra la progettazione dell'offerta ed il territorio in cui viene sviluppata ed approfondendo il fondamentale ruolo, di tramite, rivestito dalle assistenti sociali; si è poi cercato di comprendere come nasce un nuovo servizio e come si verifica l'evoluzione dello stesso nel corso del tempo; l'intervista si è poi focalizzata sui nuclei tematici della progettazione, della comunicazione e della valutazione delle iniziative in atto. Durante il colloquio si è dunque cercato analizzare nel dettaglio i servizi offerti, per verificare se essi potessero effettivamente essere considerati buone pratiche di conciliazione.

Si cercherà ora di evidenziare i principali nuclei tematici emersi e le relazioni tra di essi, riproposti poi graficamente in modo sintetico.

LE AREE

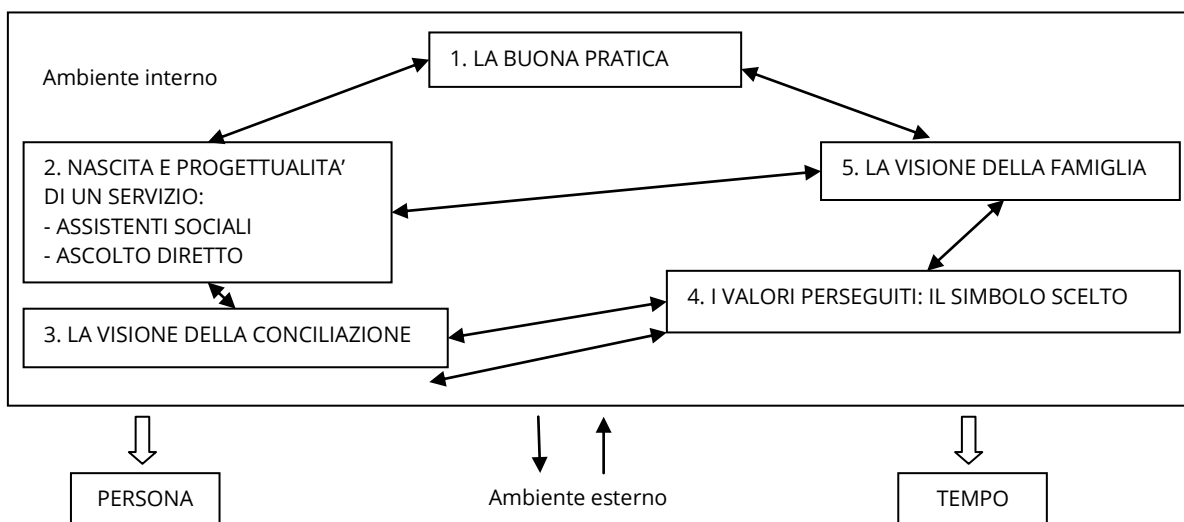
- [1] la buona pratica
- [2] la progettualità che guida la nascita di ogni servizio
 - [2a]le assistenti sociali
 - [2b]ascolto
- [3] cultura della conciliazione
- [4] il sistema valoriale del Gruppo Bracco
- [5] cultura della famiglia promossa
- [6] la centralità della persona
- [7] tempo
- [8] il legame tra interno ed esterno

LE CO-OCCORRENZE rilevate sono state le seguenti:

[1] [2] [5] la cultura dell'azienda, centrata sulla persona, è ciò che, secondo l'intervistata, qualifica il servizio offerto come buona pratica. Il focus sulla persona è la filosofia che guida anche la progettazione e la messa in atto di un servizio. Proprio a fronte di ciò, i servizi realizzati cercano di rispondere ai bisogni che le persone attraversano nel corso della propria vita, nelle sue differenti fasi.

[2] [3] la visione della conciliazione sostenuta dall'azienda - il cui focus pare essere l'integrazione tra tempi diversi nell'ottica del raggiungimento di un equilibrio - si concretizza nella decisione di mettere in campo diversi servizi che abbiano, tra i vari obiettivi, anche quello di "salvare il tempo" dei dipendenti, servizi di time saving. È questo il caso della mensa take away, dell'aiuto nel disbrigo delle pratiche burocratiche, o ancora del nuovo servizio di easy laundry.

[2] [4] Il simbolo aziendale, ovvero l'esagono, con i lati non chiusi ma aperti e dunque con uno scambio tra l'interno dell'azienda e l'esterno, riesce bene ad esprimere la filosofia che guida la nascita di un servizio. Quando infatti un nuovo servizio viene pensato, si cerca sempre di guardare a quelli che sono i bisogni presenti all'interno dell'azienda, senza trascurare però il contesto ed il territorio in cui la realtà aziendale si situa. I lati dell'esagono potrebbero essere efficacemente rappresentati dalle assistenti sociali, le quali hanno, tra gli altri, il compito di instaurare un ponte tra l'azienda e i servizi già presenti sul territorio, intercettando le domande e valutando cosa il territorio offre, per rispondere ad esse nel modo più efficace e completo possibile.



COMMENTO

Dall'intervista è possibile evidenziare alcune aree particolarmente interessanti e significative.

Per quanto riguarda il tema della progettualità [2], l'intervistata ha sottolineato come le iniziative in atto siano frutto di un percorso di pensiero e di ascolto volto a soddisfare i bisogni dei dipendenti, avente la capacità di evolvere e stare al passo non solo dei tempi che

cambiano, ma anche delle diverse sedi nelle quali l'azienda è dislocata sul territorio, perché le iniziative attuate possano rispondere realmente al bisogno specifico della popolazione operante in quella specifica sede. Nel conseguimento di tale finalità, un ruolo di estrema importanza è riservato alle assistenti sociali [2a], quali "antenne" presenti sul territorio, in grado di ascoltare e recepire la specificità della domanda e dell'offerta di ogni contesto aziendale, di far dialogare e di mettere in contatto l'interno con l'esterno ed attivandosi anche, se necessario, per la messa in atto di servizi che coprano eventuali mancanze percepite. La logica della progettualità risiede e prende avvio dall'ascolto [2b] -mediante questionari strutturati ed indagini- dei reali bisogni della popolazione aziendale, al fine di attivare dei servizi che possano efficacemente supportare le persone.

Connessi -mediante una relazione biunivoca- a tale punto vi sono: il sistema valoriale di Bracco S.p.A. e la cultura relativa a famiglia e conciliazione.

Il sistema valoriale sostenuto dall'azienda [4] può essere espresso, secondo l'intervistata, attraverso lo stesso simbolo che contraddistingue Bracco, un esagono, stilizzato, con un lato totalmente aperto, per sottolineare lo scambio sempre presente in azienda tra interno ed esterno, evidenziando dunque l'ascolto e l'attenzione che il Gruppo presta al territorio in cui si trova ad operare. La visione della conciliazione che l'azienda sostiene [3] sembra essere profondamente legata con i valori che guidano l'operato del Gruppo, ovvero la ricerca per il miglioramento della qualità della vita delle persone. La conciliazione sembra essere un principio avente inoltre lo scopo di fidelizzare i dipendenti all'azienda, aiutarli nella gestione del tempo e, ancora, contribuire alla crescita della società. La visione della famiglia che l'azienda propone [5] è infine basata sul rispetto delle differenze e delle scelte individuali di ciascuno: vi è un'idea di famiglia che rispetta profondamente ogni singolo membro che ne fa parte e che è capace di guardare oltre se stessa; la famiglia è quindi intesa come fatto totalmente privato e personale, da rispettare. Sottesa a tale concezione vi è la volontà di offrire servizi il più differenziati possibile in modo che si adattino alle varie fasi di vita del dipendente e dunque ai conseguenti cambiamenti delle necessità familiari - servizi che spaziano quindi dall'aiuto nella ricerca della baby-sitter all'assistenza per i familiari anziani e malati.

Tale composito assetto valoriale, tradotto e a sua volta influenzato dalla sua declinazione operativa [2], determina la convinzione che i servizi offerti da Bracco possano rappresentare effettivamente una buona pratica, in quanto realmente a supporto della persona.

È interessante poi rilevare come, al centro di ogni tema trattato possano essere identificati due nuclei di significato principali, quello della persona, e quello del tempo. La centralità della persona [6] può essere riscontrata nella differenziazione dei servizi, nella progettualità sottesa, nella cultura della conciliazione e nella visione di famiglia sostenuta dall'azienda. A questo proposito si può anzi affermare che Bracco, pur non mettendo in discussione l'importanza che la famiglia riveste per la società, tenda a focalizzare piuttosto l'attenzione sui singoli membri; più che la famiglia dunque, è la persona, e la specificità di ognuno, che guidano la scelta e la messa in atto dei diversi servizi.

Per quanto riguarda il tema del tempo [7], si può notare come questo attraversi trasversalmente tutti i nuclei tematici individuati: si parla infatti di tempo quando si giudicano le azioni intraprese -servizi di time-saving- quali buona pratica e quando si analizza la cultura relativa alla conciliazione, strettamente connessa alla gestione temporale. Il tempo è dunque ciò che scandisce la vita personale e professionale delle persone ed è importante, secondo

l'intervistata, che ciascuno riesca a distinguere, all'interno della propria vita, la sfera lavorativa da quella non lavorativa, mantenendole separate. Il tempo è poi ciò che accompagna l'evoluzione dei servizi offerti, che col passare degli anni mutano per adeguarsi il più possibile alle domande e alle nuove esigenze emergenti. Un ulteriore elemento evidenziato è infine il legame esistente tra interno ed esterno [8]: si nota il profondo radicamento dell'azienda nel territorio di appartenenza e la volontà, oltre che la capacità, di adeguarsi a bisogni diversi in funzione della diversa localizzazione e delle differenti tipologie di popolazione aziendale. Ecco allora che, a titolo esemplificativo e chiarificatore, nella sede di Ivrea, in cui vi lavorano persone più giovani, si è cercato di dare maggiore spazio ai servizi connessi all'infanzia, operando quindi per instaurare convenzioni con asili nido, in modo da rispondere allo specifico bisogno di quella popolazione; nella sede di San Donato, al contrario, appartenendo la maggioranza dei dipendenti ad una fascia di età più elevata, si è dato maggiore spazio ai servizi per anziani, il che ha portato a convenzioni con centri anziani presenti nella zona o al servizio di assistenza domiciliare e notturna straordinaria nei casi di emergenza.

4.6. CONCLUSIONI

Dall'analisi dell'intervista al management e dei documenti messi a disposizione dall'azienda è possibile rilevare una forte coerenza tra la mission/cultura aziendale e la modalità con cui tali valori vengono quotidianamente tradotti nella realtà di Bracco S.p.A. e in particolare nel programma conciliativo attuato; esso appare altresì ben articolato nelle sue parti costitutive (analisi preliminare, progettualità ad hoc, realizzazione, valutazione in itinere).

A partire da una politica di promozione del benessere e di valorizzazione delle diversità¹¹³, l'analisi preliminare – incentrata sull'ascolto attivo dei dipendenti – ha consentito la progettazione e realizzazione di un complesso sistema di servizi, rivolti a tutta la popolazione aziendale del Gruppo in Italia, volti a rispondere ai bisogni di tutti ed, al contempo, diversificati all'interno di ogni specifica sede e secondo le esigenze proprie del ciclo di vita familiare. La motivazione principale che ha guidato la messa in atto di tutte le iniziative implementate è infatti ravvisabile nel principio di cura, su cui l'azienda fonda il proprio operato: l'attenzione che Bracco S.p.A. rivolge alla sua azione aziendale è infatti la stessa che rivolge ai propri collaboratori, nella convinzione che sia importante prendersi cura del benessere del proprio personale, avendo, come obiettivo lavorativo, quello di prendersi cura del benessere delle persone.

Vi è poi una sostanziale linearità tra quanto rilevato dall'analisi preliminare e l'aspetto progettuale ed implementativo, favorito anche dall'utilizzo di una politica di informazione e comunicazione semplice e chiara e da un coinvolgimento diretto dei dipendenti, tentativamente in tutte le fasi, inclusa quella progettuale. I lavoratori sono stati infatti coinvolti con differenti modalità e a diversi step progettuali/realizzativi: se in alcuni progetti essi hanno addirittura ricoperto una funzione manageriale e direttiva, soprattutto nella fase iniziale di start up, in altri sono stati interpellati nella fase di valutazione in itinere e finale, volta non solo a giudicare il lavoro fatto, ma anche a identificare e mettere in luce eventuali nuovi bisogni emersi. Pur nella specificità delle singole iniziative, occorre tuttavia evidenziare una

¹¹³ Le iniziative in atto sono state fortemente volute e promosse, inizialmente dalla Presidente e A.D. e poi portate avanti dalla funzione aziendale appositamente dedicata, l'ufficio dedicato alle iniziative sociali; alcuni progetti sono stati richiesti invece dalle organizzazioni sindacali aziendali e fatti poi propri da tutta l'azienda.

sostanziale attenzione di Bracco S.p.A. nei confronti dell'analisi del bisogno della popolazione aziendale¹¹⁴ e della conseguente implementazione di misure ad hoc.

Tale realtà aziendale si distingue, inoltre, non solo per la cura rivolta alle esigenze dei dipendenti, ma anche per l'attenzione ai rapporti territoriali e alla creazione di partnership nella e a sostegno della comunità locale. La convinzione che guida la messa in atto di tutti i programmi di welfare aziendale è che tali iniziative non rappresentino un costo ma una modalità per valorizzare e impiegare al meglio il patrimonio aziendale, nel rispetto di quello che rappresenta uno dei principi cardine dell'azienda, ovvero l'impegno per il miglioramento della qualità della vita, che parte dal miglioramento dell'ambiente interno dell'azienda ma non si esaurisce in esso. Sottesa vi è dunque la volontà di integrare l'azienda con il mondo esterno che la circonda, alla ricerca di un radicamento nel tessuto sociale a cui Bracco S.p.A. appartiene. Le politiche di benessere a favore dei dipendenti si generano quindi attraverso l'interdipendenza esistente tra la cultura aziendale da un lato e l'ambiente sociale dall'altro, con un'attenzione a tutto tondo all'azienda, ai dipendenti e alla società nel suo complesso.

Il valore ed il contenuto innovativo di tale progetto rispetto ad altre esperienze risiede quindi, a mio avviso, non solo nel nesso esistente tra analisi, progettualità ed implementazione, ma in questa attenzione di Bracco S.p.A. che permette di prendersi cura della persona non solo nel suo aspetto di dipendente, ma nella sua totalità, ovvero come cittadino avente una famiglia ed una vita al di fuori dell'azienda.

Il sistema di valutazione, complesso e differenziato¹¹⁵ rispetto alla tipologia di misura giudicata sembra consentire di cogliere appieno la rispondenza del singolo intervento all'obiettivo originario ed un conseguente riadeguamento dello stesso progetto. Ad una valutazione complessiva, sembra che le iniziative in atto determinino benefici sia per i lavoratori sia per l'azienda stessa: il dipendente può contare infatti su un welfare aziendale attento ai suoi bisogni e a quelli della propria famiglia, che consente di migliorare la qualità della vita e recuperare del tempo per sé; l'azienda ha invece potuto rilevare un miglioramento del clima aziendale, delle relazioni interne, più solide e serene, e una diminuzione del turnover; le iniziative attuate -oltre a certificare il Gruppo come socialmente responsabile- hanno inoltre favorito la motivazione dei lavoratori, la loro fidelizzazione all'azienda, il senso di appartenenza e l'adesione al modello valoriale che Bracco S.p.A., porta avanti dalla sua fondazione.

A fronte dei risultati ottenuti, l'azienda per il futuro prevede un monitoraggio costante delle iniziative, affinché l'offerta possa rispondere sempre di più ai bisogni reali e alle esigenze che emergono tra i dipendenti e nell'azienda. Tale processo può consentire di affinare la riflessività aziendale e la conseguente progettazione di misure sempre più efficaci. Se questo viene dunque identificato da Bracco S.p.A. quale elemento di perfettibilità sul quale sin d'ora intervenire, a conclusione dell'analisi mi permetto di segnalare la necessità di investire su una valutazione che consenta, non solo di mettere in luce i bisogni presenti in azienda - delle

¹¹⁴ Vi è sempre la possibilità per il dipendente di recarsi agli sportelli delle iniziative sociali per manifestare le proprie esigenze e le proprie richieste all'azienda. La comunicazione delle iniziative avviene, internamente, non solo attraverso brochure cartacee ma anche attraverso l'intranet aziendale, che permette al dipendente di essere sempre aggiornato sui servizi in atto e sulla politica di responsabilità sociale adottata e portata avanti dall'azienda.

¹¹⁵ Esso è basato sull'utilizzo di questionari, per alcuni servizi, mentre per altri è in atto un sistema di valutazione di tipo informale e non standardizzato.

singole persone e della realtà aziendale come organizzazione - ma anche di illuminare e valorizzare le risorse, facendo leva su di esse per un'efficace riorganizzazione. L'impossibilità di intervistare i dipendenti ha tuttavia rappresentato un grave ostacolo nella possibilità di avere un quadro completo e di valutare compiutamente ed attentamente il caso aziendale in questione mediante l'ascolto di chi, nell'azienda lavora ed usufruisce in prima persona di tali servizi.

5. FERRERO S.p.A.¹¹⁶

5.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Ferrero S.p.A. rappresenta una delle principali aziende dolciarie al mondo. Fondata nel 1946 ad Alba (Cn) e nata come laboratorio di pasticceria artigianale, è oggi un gruppo multinazionale – con 38 sedi operative e 18 siti produttivi – che, secondo i dati più recenti a nostra disposizione, impiega circa 21.500 dipendenti e genera un fatturato di oltre 6 miliardi di euro.

I presupposti culturali e la visione di impresa su cui si fondano tutte le attività del gruppo – terzo *competitor* a livello mondiale (primo in Europa) nel mercato dei prodotti dolciari al cioccolato e *brand* conosciuto e apprezzato dai consumatori e dunque premiato nel 2009 con il prestigioso “*Reputation Award*” – sono formalmente espressi nel “Codice Etico Ferrero”. Redatto dalla direzione Risorse Umane ed entrato in vigore con il 1 Gennaio 2010, il Codice Etico, secondo quanto riportato nella prefazione: individua le principali direttive per quanti operano nell'azienda e per l'azienda; definisce gli impegni reciproci tra azienda e dipendenti; esprime la posizione dell'azienda nei rapporti con fornitori e clienti, con le istituzioni e gli enti di controllo, con le comunità locali. Questo sulla base dei «Principi d'impresa Ferrero», – vale a dire di quell'insieme di orientamenti e valori – «lealtà e fiducia», «rispetto e responsabilità», «integrità e sobrietà», «passione per la ricerca e innovazione» – che identificano la filosofia imprenditoriale della famiglia Ferrero. Orientamenti e valori che si traducono, per quanto concerne la gestione delle risorse umane: nella garanzia di un ambiente di lavoro sicuro e «positivo», «ispirato alla tutela della libertà, della dignità e inviolabilità della persona»; nella promozione delle pari opportunità in tutti i processi aziendali; nella promozione e tutela dell'occupazione; nella valorizzazione professionale. Più in generale, in una serie di iniziative volte ad affermare la «centralità delle persone». Tra di esse il programma denominato “Ferrero Care”, del quale andiamo a discutere nelle pagine seguenti.

5.2. IL PROGRAMMA “FERRERO CARE”

Il programma denominato “Ferrero Care” costituisce, sotto molti aspetti, il naturale sviluppo di un sistema di welfare aziendale che si compone, sin dagli anni Settanta, di misure di assistenza sociale e socio-sanitaria (visite mediche, formule di previdenza complementare, consulenza e assistenza per l'espletamento delle pratiche pensionistiche) e di servizi per la cura e la custodia dell'infanzia (asilo nido, colonie estive). Naturale sviluppo, ovvero la sua estensione oltre i confini della sede di Alba, e di pari passo, un suo «adeguamento rispetto ai tempi» –così ci è stato suggerito dal management– e alle mutate esigenze dei dipendenti e delle rispettive famiglie.

La sua fase di avvio coincide con la realizzazione, nel novembre 2007, di un'indagine di clima interno denominata “Your Voice”, la prima condotta nella storia dell'azienda. Rivolta alle forze vendita, al personale impiegato nella sede di Pino Torinese (To) e nei depositi commerciali sparsi sul territorio nazionale, l'indagine aveva come obiettivo quello di arrivare a

¹¹⁶ Il presente caso è stato curato dal dott. Egidio Riva.

una raccolta capillare di informazioni sulla vita dell'azienda e sulle opinioni dei dipendenti. Obiettivo di fatto raggiunto, grazie a un tasso di restituzione dei questionari pari all'85%. Le successive elaborazioni dei dati hanno, da un lato, gettato luce su risorse umane fortemente orgogliose di appartenere al gruppo Ferrero, fiduciose nella competenza e nell'integrità del management, ispirate dallo spirito di squadra. Dall'altro lato, hanno invece portato all'attenzione della funzione HR alcune criticità relative a: la comunicazione interna, le dinamiche di sviluppo professionale, l'ambiente di lavoro e, infine, l'equilibrio tra vita familiare e professionale. Di qui la formulazione, assecondata dalla proprietà e dal *board* direttivo, di un «lavoro di proposta», ovvero, riprendendo quanto indicato nei documenti ufficiali, di un «programma complessivo di cambiamento della relazione» con i dipendenti, «finalizzato a rendere sempre più Ferrero un posto eccellente in cui lavorare». Quattro sono gli ambiti nei quali si articola il programma in parola:

- “work-life balance”, mediante l'introduzione di dispositivi e servizi in grado di consentire un migliore equilibrio tra vita privata e vita professionale;
- “l'azienda trasparente”, con iniziative mirate a rendere «più aperto e trasparente il rapporto con i dipendenti» e migliorare «la visibilità di alcuni processi aziendali chiave»;
- “sviluppo professionale”, con piani di formazione e interventi di sviluppo individuali e personalizzati, azioni formali e informali di valutazione delle competenze, «diffusione di una matura cultura del *feedback*»;
- “ambiente di lavoro”, attraverso il *restyling* degli uffici e la ristrutturazione della mensa della sede di Pino Torinese e un generale miglioramento degli strumenti di lavoro e dei servizi a disposizione dei dipendenti (ad esempio quelli in favore della mobilità sul territorio e verso il luogo di lavoro: *car-pooling* e navetta aziendale).

Detto della complessità e articolazione di “Ferrero Care” – che dunque è un intervento ad ampio spettro sulle modalità e sulle politiche di gestione, organizzazione e sviluppo delle risorse umane, i cui esiti e sviluppi vengono comunicati periodicamente ai dipendenti mediante una newsletter periodica – la nostra analisi verterà esclusivamente sulle azioni e i dispositivi a sostegno della conciliazione tra famiglia, vita privata e lavoro. Si tratta, è bene precisarlo, di *misure complementari rispetto a quanto già previsto in via contrattuale in tema di flessibilità oraria* (in entrata e uscita, per la pausa pranzo, sul numero di ore lavorate su base settimanale), le quali agiscono prevalentemente sull'offerta dei servizi, sia quelli di custodia e cura per l'infanzia sia quelli *time-saving*. Prevalentemente ma non esclusivamente, se è vero che, come avremo modo di approfondire, la questione della conciliabilità tra famiglia e lavoro viene affrontata da Ferrero anche mettendo specificamente a tema il lavoro in sé, o meglio il modo in cui viene abitualmente svolto e culturalmente interpretato nella quotidianità aziendale.

Il primo intervento lungo l'asse work-life balance è un progetto denominato “Una mano per il nido”. Esso consiste, anzitutto, in *una convenzione stipulata dall'azienda con due asili nido del territorio*: uno a Pino Torinese e l'altro a Torino. Il testo della convenzione prevede, in particolare, che entrambe le strutture riservino un numero congruo di posti per i figli dei dipendenti Ferrero. In aggiunta, l'azienda si impegna a corrispondere per intero il contributo di iscrizione e a garantire il pagamento di una quota della retta mensile, variabile a seconda della condizione economica del nucleo familiare. Il che comporta, stando alle informazioni raccolte nella nostra indagine, che i dipendenti pagano da un minimo di 100 a un massimo di

450 euro mensili per la frequenza dei figli alle strutture in questione, grazie a una compartecipazione al costo da parte aziendale valutabile tra i 50 e i 400 euro.

Sia le modalità e i criteri di selezione delle strutture di cura dell'infanzia con cui stipulare le convenzioni, sia il dispositivo di integrazione dei costi sostenuti dalle famiglie rivelano che, quanto al progetto in esame, *l'azienda svolge, di fatto, una funzione sostitutiva dell'ente locale*. Arriva, infatti, a «garantire ciò che di norma garantisce il Comune» allorché siano previsti sistemi di accreditamento con la rete degli asili nido privati, ossia: la verifica degli standard qualitativi delle strutture e dei servizi di *childcare* e l'integrazione di quanto versato dalla famiglia, sino a completa copertura della retta. Fatta salva l'indubbia rilevanza del secondo tipo di intervento – che, assicurando un sostegno alla copertura dei costi di fruizione in modo proporzionale secondo fasce reddituali e patrimoniali prestabilite, porta con sé incrementi effettivi nei livelli retributivi dei dipendenti con figli – è però sulla prima azione che intendiamo soffermarci. Invero, posto che è l'azienda stessa a individuare, tra le strutture presenti sul territorio, quelle ritenute più adatte ad accogliere i figli dei propri dipendenti, è interessante notare secondo quali modalità questo processo di selezione avvenga.

Ovvero mediante una valutazione composita, che mette certamente in conto aspetti di ordine pratico, quali gli spostamenti dei dipendenti nel tragitto tra l'abitazione e il posto di lavoro, ma che, soprattutto, risulta incentrata sulla verifica dei parametri relativi alla «qualità dell'ambiente, delle strutture e dei programmi pedagogici». A tal riguardo, il ruolo giocato dall'azienda entro il sistema di welfare locale si rivela molto più pregnante di quanto a prima vista possa apparire. Questo perché, come indicato dagli esponenti del management che abbiamo intervistato, esso non sembra limitarsi alla verifica dell'esistenza di alcuni presupposti in ordine alla distribuzione e l'ampiezza degli spazi, le competenze del personale, i contenuti dei programmi didattici e pedagogici dell'offerta di servizi socio-educativi. Piuttosto, sulla scorta dell'esperienza maturata nell'asilo aziendale della sede di Alba, l'azienda va alla ricerca di «partner sul territorio», con i quali confrontarsi e discutere, nel caso, anche di eventuali «interventi migliorativi» dei servizi già esistenti, in questo *giocando un ruolo propositivo all'interno di un welfare territoriale che si fa dunque diffuso e partecipato, profondamente integrato con il welfare aziendale*.

Chiaro è il beneficio complessivo che un intervento così strutturato comporta per i dipendenti. Prova ne sia il seguente stralcio di intervista, dal quale emerge come la vicinanza dell'asilo al luogo di lavoro o all'abitazione, i costi contenuti, garanzie in merito all'offerta didattica, al personale impiegato e alla struttura in sé, nonché orari flessibili e prolungati di apertura (07.30-19.00), contribuiscano, nel loro insieme, alla «tranquillità» e al «benessere psicologico» dei genitori, atteso che si tratta di strutture, come detto, selezionate da parte dell'azienda ma che i dipendenti avrebbero comunque scelto essi stessi per i propri figli.

Mi aiuta molto sapere che l'asilo è vicino, ha un costo contenuto, grazie al contributo dell'azienda, che è una struttura selezionata con cura. Gli insegnanti sono affidabili, c'è un giardino esterno. È un asilo che avrei potuto scegliere io, non perché è convenzionato con Ferrero, ma perché è valido.

Il secondo tassello del progetto sul work-life balance è il "Ferrero Pass", *un insieme di servizi e facilitazioni per consentire ai dipendenti di risparmiare tempo nel disbrigo delle commissioni e delle incombenze burocratiche e amministrative* di tutti i giorni. Per la precisione, componente centrale del "Ferrero Pass" è, in primo luogo, uno sportello – istituito presso i locali della sede di Pino Torinese – cui il personale dipendente può rivolgersi per ottenere

servizi di tintoria e lavanderia, servizi postali oppure per pagare le utenze e acquistare farmaci. Ad esso va poi aggiunto un servizio di consulenza on-line su questioni fiscali e legali e, solo per la forza vendita, una serie di convenzioni per fruire di tariffe agevolate per fruire di servizi di vario genere sul territorio. Anche in questo caso non mancano i riscontri positivi, come comprovato dall'aumento progressivo della fruizione dei servizi in questione e dalla soddisfazione manifestata dai dipendenti per la qualità e l'utilità degli stessi. A tal riguardo, le valutazioni che abbiamo raccolto durante l'indagine sul campo richiamano sia il risparmio di tempo di cui è possibile beneficiare, sia la «libertà» dall'ansia e dalle preoccupazioni che talvolta sorgono a fronte di scadenze che abitualmente richiedono una difficoltosa riorganizzazione della propria quotidianità lavorativa e familiare.

Come accennato in apertura di paragrafo, delle iniziative sulla conciliazione lavorativa predisposte entro il programma "Ferrero Care" fanno parte non soltanto servizi quali quelli sinora descritti, ma anche *interventi diretti sulla prestazione lavorativa*. Più nel dettaglio, per un verso, si è intervenuti sugli aspetti di tipo operativo, procedendo a una revisione e semplificazione dei processi commerciali e dunque a razionalizzare al meglio, nell'ottica di un possibile risparmio di tempo, le attività in capo al personale impiegato nella funzione Vendite. Per un altro verso, ci si è concentrati sulle pratiche e le abitudini lavorative. Preso atto, grazie all'indagine di clima sopra citata, delle tensioni vissute dalla funzione Marketing – una funzione strategica in quanto investita di compiti di coordinamento e dunque soggetta «a una pressione molto elevata», con conseguenti ricadute negative sull'equilibrio tra vita e lavoro – si è dapprima condotta un'indagine conoscitiva sui tempi e modi di lavoro. Poi, servendosi della collaborazione di una primaria società di consulenza, è stata predisposta un'azione formativa sul tema del *time management*. In specie, si è impartito un corso *ad hoc*, dapprima ai ruoli direttivi e quindi a tutto il personale della funzione Marketing, con l'obiettivo di introdurre «un cambiamento profondo della cultura manageriale, per una più efficace e rispettosa gestione del tempo». Si è perciò trattato di un intervento, successivamente esteso all'intera popolazione aziendale e istituzionalizzato entro l'offerta formativa Ferrero, a carattere immateriale e comunque altrettanto rilevante di quello attuato sul versante dei servizi, perché incentrato su un'area critica, per molti versi l'origine prima dell'incompatibilità tra vita familiare e professionale. In effetti, se è vero che i servizi «liberano del tempo», è comunque altrettanto essenziale intervenire in parallelo sul lavoro, specie se questo si rivela altamente invasivo della vita personale. Più in generale, è importante arrivare a discutere i presupposti di una data cultura del lavoro, che spesso sfocia nel lavorismo consumando il tempo e le risorse psicologiche a disposizione degli individui, senza necessariamente rivelarsi per questo efficiente. Così si esprime, in proposito, un esponente del management che abbiamo interpellato:

Abbiamo comunque ridotto i tempi di lavoro. La gente oggi dice: "Posso andarmene via alle 18.00 tranquillo". Il problema era che le persone non andavano via alle 18.00, per paura di non fare carriera. Oggi, vanno via alle 18.00 e fanno carriera; è cambiato tutto. Abbiamo avuto una direzione generale illuminata, che ha subito compreso che le persone, se stanno 12 ore in ufficio, sono "per natura" inefficienti. Alla fine, prolunghi le cose, non ti dai dei tempi stringenti e trascini il tutto. Abbiamo sradicato l'idea o meglio l'alibi per cui stare in ufficio è premiante e non starci è penalizzante.

Il corso di *time management*, unitamente ad altri fattori di cui parleremo estesamente più avanti (cfr. § 5.3), sembra avere effettivamente avviato un percorso di cambiamento a livello di cultura e di pratiche. Lo testimoniano bene gli stralci che di seguito riportiamo. Dagli stessi si evince come, «seppure ci siano ancora da fare dei passi in avanti», i dipendenti

percepiscano delle differenze rilevanti rispetto al passato in merito alla propria condizione lavorativa e all'impatto che questa ha sulla loro situazione personale e familiare. Questo proprio a motivo dell'aver affrontato la «questione della conciliazione tra vita familiare e lavoro da un punto di vista culturale».

... rispetto a quello che abbiamo vissuto negli anni precedenti questo sembra un miraggio, un sogno che si è avverato, almeno per quanto mi riguarda.

... rimanevo qui fino alle 8 o alle 9 di sera. Per me era così. Lui [il responsabile diretto ndr.] rimaneva qui 12/13 ore al giorno e io pure. Non concepivo le ferie, la visita medica, non avevo una vita. Ho avuto un figlio con ansia, demandando a una baby-sitter la sua educazione. Avevo grossi sensi di colpa; la baby-sitter viveva a casa mia, per educarlo. Dopo un anno e mezzo ho visto la luce. [...] Prima, forse, andava bene così: io non mi lamentavo, forse, non mi rendevo conto e mi andava bene, tutto sommato. [...] Adesso, invece, mi rendo conto, con stupore, che il capo del personale mi riprende, dicendomi: "Cosa ci fai qui? Vai a casa". Io, incredula, esco di qui alle 17.30 e fuori c'è ancora la luce. [...] La mia vita è cambiata.

C'è finalmente il modo di lavorare che ho sempre sognato!

Il clima è cambiato: tutti sono consapevoli di dover dare il giusto spazio alle persone.

Da ultimo, nell'area work-life balance l'azienda ricomprende, altresì, un'iniziativa, denominata "Bimbi in sede", che consiste nell'apertura della sede aziendale di Pino Torinese, un giorno all'anno, ai figli dei dipendenti (3-12 anni), affinché possano conoscere il luogo di lavoro dei genitori e quindi partecipare ad attività di stampo ludico e ricreativo. Seppure non incida espressamente sugli orari, sulle modalità di progettazione del lavoro e neppure sull'offerta dei servizi, "Bimbi in sede" – cui nell'ultima edizione hanno partecipato 70 bambini – costituisce, ad ogni buon conto, una chiara espressione dell'attenzione per la famiglia entro la cornice della cultura aziendale. Un'attenzione che, come peraltro non mancano di ricordare i dipendenti intervistati, «da sempre presente» in Ferrero, si esplicita in una serie aggiuntiva di servizi, «che poche aziende in Italia hanno». Tra questi l'assistenza pediatrica gratuita, ora garantita due volte al mese, su prenotazione, anche presso la sede di Pino Torinese. Ma anche occasioni di festa e gite con la partecipazione dei bambini, accompagnati da nonni o genitori, oppure ancora l'omaggio ai dipendenti in occasione della nascita dei figli e i doni di natale, una consuetudine che ricorre fino al compimento dei 14 anni.

5.3. METODOLOGIA

5.3.1 L'ANALISI DELLE INTERVISTE AL MANAGEMENT

L'esame del materiale raccolto durante le interviste al management¹¹⁷, mediante la tecnica dell'analisi del contenuto, consente di individuare ulteriori elementi di comprensione della cultura aziendale, nonché dei dispositivi e delle azioni in favore della conciliazione

¹¹⁷ Nel dettaglio, sono stati intervistati un country manager e il direttore HR.

lavorativa. Di seguito presentiamo, nel dettaglio, le aree tematiche attorno alle quali sembrano organizzate le considerazioni espresse dal management:

1. I principi e i valori della cultura d'impresa: la "Ferrerità"

La famiglia, parte tutto da lì, dalla famiglia Ferrero, trasformata nella famiglia dei dipendenti. Al centro della nostra azione sta la gratitudine nei confronti dei dipendenti, che ci hanno di permesso di raggiungere i risultati che sono visibili a tutti. [...] Abbiamo fatto tutto questo per i nostri dipendenti, perché la nostra sia, per loro, la migliore azienda possibile, dal punto di vista dell'ambiente di lavoro.

La premessa è che la Ferrero è una delle poche aziende multinazionali a gestione ancora padronale. C'è una proprietà che consente di declinare un clima familiare in tutta l'azienda. "Ferrerità" significa assimilare i valori dell'azienda. Trasmettere la Ferrerità vuol dire spiegare ai neo-assunti che questa è un'azienda con un ruolo etico e sociale. È come se fosse un'istituzione. In un momento di crisi come questo, dove c'è poca credibilità delle istituzioni vere e proprie, l'azienda assume un ruolo di responsabilità sociale. [...] Ciò è legato alla cultura familiare dei Ferrero, ma anche a quello che l'azienda intende esprimere in termini etici e sociali, non solo a parole: la nostra vuol essere un'azienda che pensa al bene dei propri dipendenti. La nostra è un'istituzione "di fiducia" per dipendenti, territorio, etc.

2. Il problema del lavorismo:

L'equilibrio vita privata/professionale non è mai stato preso in considerazione. Se da un lato, infatti, avevamo il pediatra aziendale, le assicurazioni, le colonie estive per i figli dei dipendenti, i doni natalizi, dall'altra parte c'era quella che io definisco un'interpretazione tayloristica della vita e un po' calvinista, diffusa soprattutto in Piemonte. Mi riferisco all'idea per cui uno sta 24 ore su 24 in azienda, anche se quest'ultima pensa a tutto (pediatra, assicurazioni, etc.). Uomini e donne erano tutti uguali, ma nel senso negativo: erano egualmente disposti al sacrificio, 24 ore su 24. [...]

Ad un certo punto, si è cominciato a fare "brusio", sono nate delle chiacchiere tra i dipendenti, riguardo al fatto che si rincasava tardi la sera, che non si riusciva a trovare tempo per se stessi. È nato un certo nervosismo, che ha avuto una ricaduta in termini di efficacia del lavoro. L'insoddisfazione, insomma, è partita dal basso fino a raggiungere il vertice.

Abbiamo notato che esisteva un problema con le mamme con bambini, in particolare con quelle che lavoravano nel marketing e trade marketing, per non parlare del commerciale. Quelle donne che desideravano avere un bambino, alzavano la mano e dicevano: "Trovatemi un posto da un'altra parte, perché qui non si può lavorare". Si trattava di persone che volevano fare carriera. [...] La cosa, francamente, mi sembrava un po' assurda. E io dicevo: "Ma come?". Capitava che middle manager, e non "anziani", con 6/7 anni d'azienda, ti facevano questo discorso. Ciò dimostra come l'organizzazione riesce a modificare l'intelletto delle persone in maniera pazzesca.

3. Il cambiamento della relazione con le risorse umane

Il fatto è che è arrivato un nuovo direttore delle risorse umane, con una mentalità completamente diversa. Se non avesse avuto questa mentalità, non sarebbe successo nulla.

Sono arrivato in Italia con la richiesta esplicita di portare cambiamento nelle relazioni con i dipendenti.

4. I servizi in favore della conciliazione

La prima iniziativa, non per importanza, ma per motivi affettivi, è l'asilo. [...] Al di là dell'asilo, abbiamo istituito uno sportello, il Ferrero Pass, che eroga una serie di servizi per i dipendenti, sottraendo loro le tipiche incombenze quotidiane come pagare una bolletta, fare il passaporto, portare i vestiti in tintoria. [...] Oltre a Ferrero Pass si è costruita una palestra...

5. Fare "cultura della conciliazione"

Si è cercato di pensare a come indurre un cambiamento culturale. Si sono create delle strutture che permettessero di realizzare delle cose e poi si è lavorato su dei segni evidenti, che mostrassero quanto si potesse vivere normalmente.

[Abbiamo introdotto] cose strutturali, che sicuramente hanno migliorato la vita dei dipendenti [...]. Attorno a questo c'è anche un lavoro culturale. Si pensi alla palestra. Io l'ho fatta costruire con delle vetrate, in mezzo a delle sale riunioni: ho reso normale il fatto che ci sia gente in riunione che veda gente che va in palestra. Sembra un'idiozia, detta così, ma al di là di questa idea delle persone decisamente tayloristica, per cui il lavoro è una cosa seria, dove si soffre, e quello che fai fuori sono affari tuoi, si vuol testimoniare che queste sono cose normali della vita: si può vivere vita d'azienda, portare risultati e fare il proprio lavoro, senza rinunciare alla propria esistenza.

6. La centralità dell'esempio

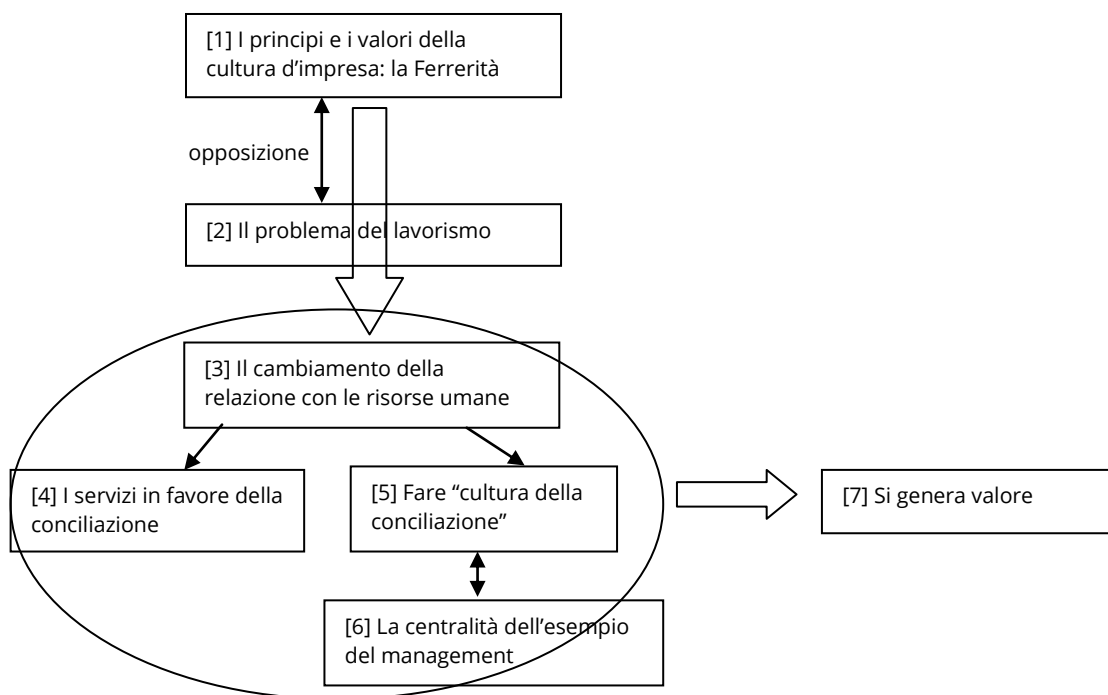
Ho cercato di innescare un meccanismo di cambiamento. Quando il mio capo mi chiamava, io dicevo: "No, io alle 18.30 non ci sono per la riunione; esco alle 19. Dovremo fare la riunione domani mattina o in altro momento". Devo dire che il mio capo è sempre stato molto disponibile. Di lì, ho cercato di innescare il meccanismo anche con i miei, che hanno iniziato a uscire pure loro un po' prima. Parallelamente, mi sono confrontata molto anche con il personale. [...] Il cambiamento che ho generato io sulla mia categoria, sommato allo sforzo della funzione risorse umane, oggi ha dato risultati: prima era prassi uscire alle 19.30 o alle 20; magari oggi si esce alle 19, con mezz'ora in più da dedicare a se stessi. L'azienda ha cercato, anche attraverso me, di dare un segnale, di far capire che c'erano possibilità per chi aveva tempo limitato da passare in azienda, in funzione di problemi personali ... che si poteva crescere anche nella mia situazione. [...] Il cambiamento, in fondo, è molto recente. Il mio collega delle risorse umane mi ha detto: "Tu sarai il modello per generare il cambiamento, sarai la prima che altri seguiranno.

Quello che fa la differenza è l'approccio del capo; l'ho vissuto su di me, quando sono tornata dalla maternità [...]. Quando sei in basso, nella scala gerarchica, ti attendi che i cambiamenti arrivino sempre dall'alto. Mano a mano che inizi a salire, ti rendi conto che certi cambiamenti li puoi innescare tu. Anche nella gestione del team, io trasporto i valori che mi aspetto che il mio capo trasporti su di me. È un cambiamento verticale.

7. Si genera "valore"

C'è un impatto positivo sul morale, sull'approccio al lavoro, perché sentirsi oggetto di attenzione tende a elevare la qualità del lavoro. Indubbiamente c'è un feeling positivo. Ciò che io leggo dal mio team di lavoro è che c'è un feeling positivo, in relazione alla percezione di attenzione dell'azienda nei confronti di persone che passano tante ore al lavoro.

Ripercorrendo la trascrizione delle interviste compiute con il management aziendale, una volta organizzato il testo secondo aree tematiche, si è notata l'esistenza di un filo rosso che unisce molte delle questioni appena esaminate. Esso può venire descritto, per via grafica, nel modo seguente.



Si è colto, in effetti, come, alla base del programma "Ferrero Care", segnatamente delle misure e azioni in favore della conciliazione lavorativa, vi sia, senza dubbio alcuno, una cultura aziendale che è espressione diretta dei valori umani e di impresa dei fondatori del gruppo. È la Ferrerità [1], che si sostanzia in condotte socialmente responsabili; in specie, in una forte attenzione per i dipendenti e nell'impegno a garantire loro «il migliore ambiente di lavoro possibile», quale forma di «gratitudine per il contributo e l'impegno che essi offrono al successo delle attività del gruppo». Ciò detto, l'intervento in materia di conciliazione nasce in risposta all'affermarsi della cultura del lavoro [2], vale a dire all'imporsi del lavoro sugli altri mondi vitali, anzitutto sulla vita familiare, a seguito del consolidarsi nel tempo di pratiche e abitudini lavorative che, oltre ad essere virtualmente in contrasto con i capisaldi della cultura aziendale, andavano determinando tensioni e insoddisfazione nelle risorse umane. Prima ancora, però, il focus sul tema della conciliazione lavorativa è l'esito di un processo di riorganizzazione, strutturale e culturale, della funzione HR, e del conseguente cambiamento di impostazione intervenuto nella relazione dell'azienda con le proprie risorse umane [3]. Ciò che è cambiato, in particolare, è l'attenzione alle problematiche dei dipendenti; meglio ancora le modalità attraverso cui dare ascolto e risposta alle stesse. Prova ne è la realizzazione della prima indagine di clima interno nella storia di Ferrero in Italia, nelle parole del management: «il primo passo per il cambiamento, specie per chi ha sempre fatto in un certo modo, maturando, con gli anni, una certa rigidità e refrattarietà proprio al cambiamento».

L'indagine di clima, più nello specifico, ha gettato luce sull'impatto della cultura del lavoro sulla vita di molti dipendenti e, al contempo, ha fatto emergere una richiesta latente per servizi e misure di conciliazione, in risposta a bisogni specifici. Da qui ha preso avvio un

programma organico e articolato di interventi “su misura” e in buona parte dal contenuto innovativo sul versante dell’offerta dei servizi [4]. Ad esso si è accompagnata – e questo è forse l’aspetto più interessante – un’azione a carattere formativo, intesa a modificare le pratiche quotidiane in merito alla gestione dei tempi e delle modalità di organizzazione del lavoro e, più in generale, finalizzata a introdurre e istituzionalizzare in azienda una vera e propria “cultura della conciliazione” [5], vale a dire una gestione del lavoro maggiormente rispettosa delle esigenze personali e familiari dei dipendenti e non per questo meno efficace. Per catalizzare il cambiamento in parola si è puntato sul coinvolgimento dei ruoli direttivi, nella convinzione che il nuovo approccio alle risorse umane e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro necessitasse di esempi concreti e autorevoli [6], tali da facilitare la circolazione del messaggio entro la popolazione aziendale e garantire ad esso una maggiore risonanza. L’effetto combinato di queste azioni risulta essere – stando almeno alle opinioni raccolte e alle prime elaborazioni dei dati della seconda indagine di clima interno – la creazione di un valore [7]; un valore individuabile tanto nell’aumento del sentimento di empatia, di appartenenza all’azienda e di identificazione con la propria cultura, quanto in un incremento nei livelli di benessere delle risorse umane che, indirettamente, sembra tradursi in un aumento della qualità del lavoro e della sua efficienza.

L’analisi delle interviste ai dipendenti

Dall’esame delle interviste con i dipendenti¹¹⁸ è possibile individuare, in base al criterio delle somiglianze di concetto, sette diverse aree tematiche.

1. L’attenzione dell’azienda verso i dipendenti

In Ferrero l’attenzione verso i dipendenti è vera. Non si tratta di una finzione, di una forzatura. Si vuol far capire alle persone che è importante conciliare famiglia e lavoro, perché si tratta di due cose che hanno valore.

Descriverei la mia condizione come un fortissimo avvicinamento del lavoro alle mie esigenze familiari. Fondamentalmente è così che concepisco la mia vita: ho la famiglia, che viene prima di tutto. Ho la fortuna di lavorare in un’azienda dove questo è capito e considerato.

2. Il cambiamento nella funzione HR

Io ho anche pensato di stare a casa [dopo la maternità]. Si respirava un clima diverso. Erano diverse le persone, a partire dall’amministratore delegato e dal direttore del personale. C’era la “vecchia guardia”.

Sono entrata in azienda undici anni fa, quando non era nemmeno lontanamente immaginabile ciò che l’azienda ha fatto negli ultimi tempi. Non solo da un punto di vista di progetti

¹¹⁸ Per la precisione, la rilevazione si è svolta mediante un focus group cui hanno partecipato i seguenti profili:

- 1) una brand manager di 25 anni, celibe e senza figli, da due anni in azienda;
- 2) un marketing manager di 29 anni, coniugato e con un figlio, da 4 anni in azienda;
- 3) una assistente HR di 41 anni, coniugata e con 3 figli, in Ferrero da 11 anni;
- 4) una assistente area marketing di 41 anni, coniugata con 2 figli, in azienda da 13 anni.

realizzati, ma proprio a livello di mentalità, di cambiamento manageriale, di impostazione di determinate cose.

C'è un referente del personale, una persona molto disponibile, che ha il merito di aver cambiato la percezione di chi entra nella palazzina del personale. Dieci anni fa, si andava nella palazzina del personale solo quando c'era qualche problema; mai si andava per una chiacchierata, per capire delle cose. Oggi nella palazzina si va anche per chiedere un'integrazione dei servizi, per dare stimoli, per segnalare problemi personali. [...] Ciò è legato a un cambio nel modo di gestire le persone.

3. Una nuova cultura del lavoro

Dove lavora il nostro gruppo, c'è un cartello realizzato dall'ex capo del mio gruppo attuale, dove sta scritto: "Se si esce alle 18.30 non si è lavorato per mezza giornata". Questo era il messaggio che passava.

Il mio capo, che è anche il capo di tutta l'area del Sud Europa, è il primo che mi dice: "Alle 18.30 mi mandi via!". Lo fa perché vuole prendere anche lui questa abitudine. Se è il capo a dare l'esempio, è più facile per noi e ci si sente legittimati a seguirlo.

4. I servizi per la conciliazione

Io sono una mamma, che manda due bambini piccoli al nido convenzionato. È un enorme vantaggio, per me. Il mio rientro è stato possibile grazie a questo. Ho avuto un enorme vantaggio.

Il rispetto dei principi familiari in questi ultimi anni si è concretizzato. Prima ciò valeva soprattutto a parole, ora lo vediamo con i fatti. Prima, se c'era un problema a casa, se ne poteva parlare in azienda e in qualche modo si veniva incontro al dipendente. Ora, ci sono iniziative concrete; i fatti, appunto. Con "Ferrero Care", fermo restando l'ascolto da parte dell'azienda, che non è mai venuto meno, ci sono servizi concreti.

Io ho scelto di lavorare 8/9 ore al giorno, perché l'azienda mi ha oggettivamente aiutata. Se non avessi avuto un nido, dove portare i miei figli, sarebbe stato un bel problema. Oggi riesco a uscire alle 17.45; tra due anni, quando non avrò più figli al nido e alla materna non potrò più lavorare fino alle 17.45. Alle 17.15 uscirò di qui. Posto che mia madre possa ancora aiutarmi; altrimenti, chiederò un part-time.

5. Conciliare famiglia e carriera

Per come ci siamo mossi, conciliare significa dare opportunità concrete, perché un equilibrio possa crearsi: Ferrero Pass e palestra su tutto. Naturalmente, il lavoro deve andare avanti e non può rimetterci.

Pensando ai miei figli, anch'io potrei dedicare più tempo a loro e sollevare mia madre da alcuni aspetti. Uscire mezz'ora prima, in tal caso, non fa la differenza. Se le ore fossero due in meno o prendessi il part-time, invece, la cosa cambierebbe. Cerco di tenere duro, perché mi piace moltissimo quello che faccio, specie in questi due ultimi anni. C'è finalmente il modo di lavorare che ho sempre sognato. Lasciare adesso, per me, sarebbe spiacevole. Rischierei di perdere qualcosa; cioè qualche lavoro che in questo momento mi gratifica.

6. Un lavoro impegnativo

Qualche ora in meno di lavoro non sarebbe male. A livello di ore, il lavoro è un po' squilibrato. Possiamo dirlo. Se esci alle 9 e torni alle 20, c'è un certo squilibrio.

Chi vuole, se ha un monte ore di riposi retribuiti superiore alle 56 ore in un anno, può fare i venerdì corti. In teoria, dovremmo farli tutti i venerdì corti, ma non li fa nessuno.

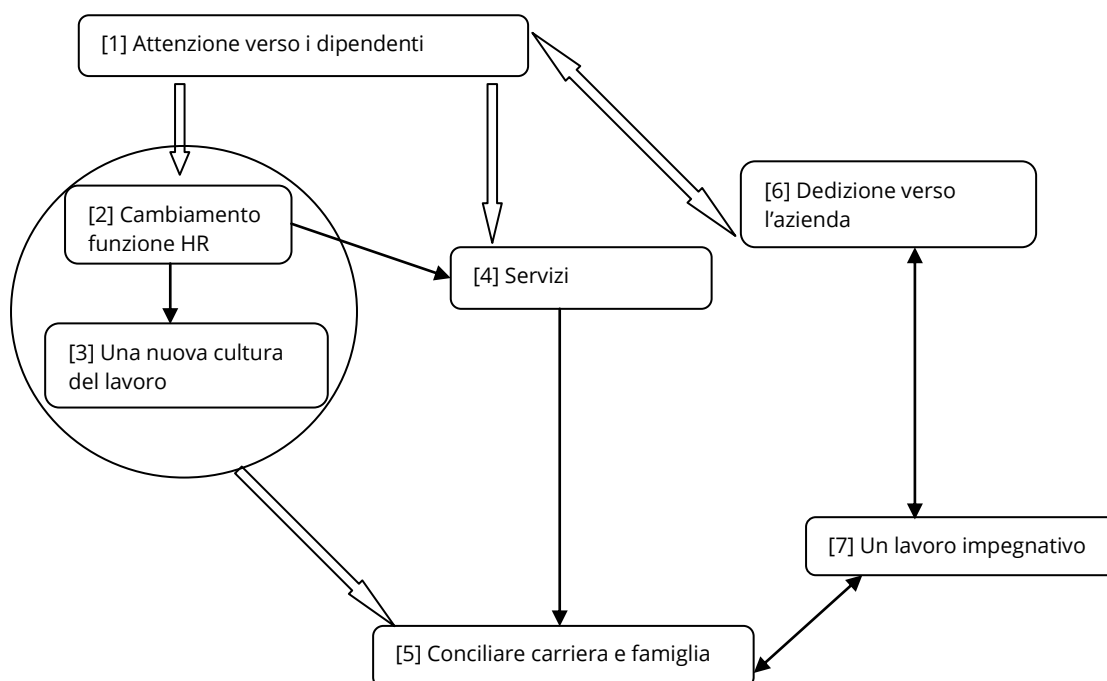
7. Dedizione verso l'azienda

Uscire più o meno tardi, dipende anche dal momento, dal periodo dell'anno. L'Italia, comunque, rispetto a Ferrero, è uno dei punti strategici, diciamo pure il cuore. Quindi, spesso uno deve dare la propria disponibilità al momento, senza preavviso, se è necessario. [...] È una disponibilità che uno dà all'azienda, perché sa che Ferrero riconosce e dà valore a questa disponibilità.

È così, anche per una sorta di riconoscenza per la dedizione dei dipendenti. In Ferrero, mele marce non ce ne sono. Chi più chi meno, c'è una forte dedizione verso l'azienda. Il turnover è basso. Non ci sono "mercenari", vale a dire gente che passa da Ferrero ad altre aziende. Perché qui si sta bene, ti permettono di crescere e di dedicare il tempo anche alla famiglia. Le persone non sono tanto incentivate ad andar via, benché i guadagni non siano altissimi. In busta paga, il ritorno non è eccezionale, ma, se si tiene conto dei servizi offerti, diventa eccezionale.

Per fare un esempio, quando c'è stata l'alluvione ad Alba, gli operai, con Michele Ferrero presente, si sono attivati per rimuovere il fango dai corridoi dello stabilimento. Io non credo che siano tante le aziende con una forza lavoro così coesa, per risolvere un problema che, alla fine, era dell'azienda e non del lavoratore. L'alluvione risale a metà degli anni novanta. Ciò vuol dire che un certo clima c'è sempre stato.

Le categorie chiave così individuate presentano tra di loro dei chiari legami, talvolta di reciprocità, che possono essere rappresentati come segue.



Mantenendo sullo sfondo quanto già discusso in proposito alla soddisfazione dei dipendenti per le misure e i servizi di conciliazione ([cfr. § 5.2](#)), l'analisi testuale mette in evidenza, una volta di più, l'importanza del peculiare approccio culturale dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti [1]. In effetti, secondo i pareri che abbiamo raccolto, proprio questo approccio costituisce, da un lato, il motore del processo di riorganizzazione della funzione HR [2] e, dall'altro lato, la chiave di volta per l'introduzione dei servizi in favore della conciliazione lavorativa [4]. Il tutto grazie al contributo offerto dal nuovo management che, infatti, viene ritenuto il vero elemento catalizzatore delle trasformazioni intervenute nei modelli di organizzazione e gestione del lavoro, nella cultura e nelle prassi aziendali [3]. Ciò che nel combinarsi di servizi e processi di riorganizzazione funzionale e culturale prende forma è *allora una peculiare visione della conciliazione lavorativa* [5], tale per cui ai dipendenti vengono offerte delle opportunità, sia per realizzarsi in termini professionali, sia per arrivare a vivere pienamente anche la propria vita privata e familiare. È dunque una visione della conciliazione *che, in ipotesi, non penalizza nessuno degli ambiti di vita cui i dipendenti attribuiscono valore*. D'altro canto, come si è avuto modo di rilevare, i soggetti intervistati dichiarano di voler continuare a investire fortemente sul proprio lavoro. Un lavoro che talvolta si fa impegnativo [7], spesso a motivo di orari prolungati, ma che garantisce, comunque, compiacimento, autostima, soddisfazione, anche perché l'azienda mostra «riconoscenza per la dedizione dei dipendenti» e per la loro disponibilità assicurando condizioni ottimali di impiego e opportunità di carriera secondo criteri meritocratici. Intesa in questi termini, la volontà di conciliare vita familiare e carriera professionale – non semplicemente il lavoro – rappresenta, per un verso, un'aspirazione di natura individuale; per un altro verso, è altresì il riflesso della «dedizione» dei dipendenti verso l'azienda [6]. Una dedizione che, come si è indicato nel grafico sopra riportato, è per molti aspetti la diretta conseguenza della filosofia aziendale in materia di gestione delle risorse umane.

5.4. CONCLUSIONI

In sede di conclusione, vale la pena soffermarsi su alcune questioni rilevanti che il caso di studio di Ferrero S.p.A. ha consentito di cogliere e quindi inquadrarle in una riflessione più ampia sul tema della conciliazione tra vita personale e vita professionale.

La prima di tali questioni è certamente la complessità intrinseca del programma aziendale di cui si è dato conto. Essa attiene, da un lato, alla sua articolazione in fasi successive e, dall'altro lato, alla multidimensionalità delle azioni e delle misure previste. Procedendo per punti, va ricordato, in primo luogo, che il programma "Ferrero Care" ha preso avvio successivamente allo svolgimento di un'indagine di clima interno – ovvero una fase di ascolto delle risorse umane – e che, proprio di recente, è stato oggetto di valutazione, seppure non in modo puntuale sulle singole iniziative, quanto invece sugli esiti complessivi che ha prodotto sul clima lavorativo, sulla soddisfazione, sul senso di appartenenza all'azienda. Ha dunque un carattere strutturato, certamente perfettibile, ma comunque tale da garantire sia la rispondenza rispetto alle esigenze effettive delle forze di lavoro sia, virtualmente, la possibilità di introdurre, a seguito di valutazione, modifiche *in itinere* secondo gli obiettivi fissati dalla funzione HR. In secondo luogo, va altresì sottolineata la sua natura multidimensionale. Pur imperniato sull'offerta di servizi (di cura, *time-saving*, per il *leisure* – come la palestra di cui poco abbiamo parlato – e per la mobilità), esso non si è però limitato a fornire ai dipendenti strumenti per liberare il tempo o per articolare diversamente la prestazione lavorativa. Piuttosto, ha parallelamente *messo a tema le pratiche, le culture del*

lavoro consolidatesi in azienda, identificando dunque nel lavoro stesso, più che nella condizione familiare, l'origine della difficile conciliabilità dei mondi vitali. Nel fare questo ha inoltre cercato, mediante appositi interventi di stampo formativo, di creare le condizioni affinché la conciliazione trovi "legittimazione" da un punto di vista culturale e quindi giunga a essere "praticata", istituzionalizzata, nella normale prassi aziendale.

La seconda questione di rilievo concerne il ruolo delle imprese entro il sistema di welfare territoriale. Come l'esperienza di Ferrero S.p.A. ha confermato, le aziende che investono in politiche di conciliazione svolgono, di norma, una funzione che è integrativa, se non addirittura interamente sostitutiva, di quella in capo all'attore pubblico, in quanto cercano di tappare le falle di un sistema di protezione sociale tradizionalmente poco generoso nei confronti della famiglia e delle sue funzioni. Ma il loro intervento, ancorché rilevante e talvolta illuminato, è intrinsecamente limitato per natura, poiché – lo hanno sottolineato più volte gli intervistati – nella definizione degli equilibri tra vita personale, famiglia e lavoro incidono pesantemente variabili sulle quali singole imprese, da sole, non hanno né le capacità né le risorse sufficienti per agire. Il che richiama l'opportunità di un passo avanti, che proprio nel caso di studio in esame sembra in verità cogliersi, seppure sia appena abbozzato. Si tratta dell'*inclusione a pieno titolo dell'impresa tra gli attori del welfare locale*, non soltanto in veste di erogatore di servizi, ma anche e soprattutto nei termini di una sua compartecipazione, in chiave sussidiaria, alla definizione degli obiettivi, della struttura e degli standard del welfare stesso. Ma affinché ciò si realizzi, occorre arrivare alla definizione di partenariati, ovvero di veri e propri patti territoriali in materia di conciliazione. Una strada, quest'ultima, ancora poco battuta in Italia e tuttavia con indubbe potenzialità, specie nella prospettiva di arrivare a definire la conciliazione familiare come questione societaria.

6. MARTINI&ROSSI S.p.A.¹¹⁹

6.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Fondata a Torino nel 1863 sulle basi di una precedente impresa di distillazione attiva sin dal 1847, Martini & Rossi S.p.A. viene formalmente costituita nel 1879. Presente sin dai primi decenni del Novecento sulla scena internazionale, anche con diversi stabilimenti di produzione, è però nel secondo dopoguerra che l'azienda cresce rapidamente e arriva a consolidare la propria posizione sui mercati italiano ed estero. Questo grazie a una politica di forti investimenti nei processi produttivi, organizzativi e nelle strategie di comunicazione che la porta, già sul finire degli anni Settanta, a essere una holding con oltre un centinaio di società in una ventina di paesi. Nel 1993, dopo un periodo di stretta collaborazione commerciale, Martini & Rossi si fonde con il gruppo Bacardi. Il risultato è la nascita del gruppo Bacardi – Martini, attualmente terzo *competitor* a livello mondiale nel mercato delle bevande alcoliche, con oltre 4 miliardi di dollari di fatturato (esercizio 2008/2009) e circa 6 mila dipendenti nel mondo. Quanto a Martini & Rossi S.p.A., il cui fatturato è pari a 390 milioni di euro (esercizio 2009/2010), i dipendenti sono circa 380 – cui si aggiungono un centinaio di agenti di vendita – e sono occupati in gran parte a Pessione di Chieri (To), dove dal 1864 ha sede lo stabilimento di produzione. La Direzione e gli uffici commerciali sono situati invece a Torino, dalla seconda metà degli anni ottanta, ma è comunque prossimo il loro trasferimento presso la sede storica del gruppo. Una quota minima della forza lavoro è infine impiegata presso lo stabilimento di vinificazione di Santo Stefano Belbo (Cn)¹²⁰.

6.2. ELEMENTI TIPICI DELLA CULTURA AZIENDALE

Come sottolineato dagli esponenti del management, ma anche dai dipendenti e collaboratori che abbiamo intervistato, Martini & Rossi ha, sin dalle sue origini, optato per una politica di impresa incentrata su alcuni valori cardine quali «l'attenzione al territorio e alle persone». Il che ha significato l'adozione di pratiche – oggi definibili in termini di responsabilità sociale di impresa – quanto più possibile rispettose della ricaduta dell'attività imprenditoriale sulla comunità locale, sui dipendenti, sui consumatori. Quanto ai consumatori, questa impostazione ha comportato, specie negli anni più recenti, l'introduzione di «un codice deontologico per tutte le attività di vendita e di marketing estremamente severo e restrittivo, ben al di là delle normative vigenti», volto a promuovere un consumo consapevole e corretto delle bevande alcoliche. L'attenzione per la comunità locale e le risorse umane interne ha invece una storia più lunga e articolata, che si lega alla storia stessa dell'azienda. Invero, anticipando quanto si sarebbe poi realizzato in quegli stessi anni in altre grandi realtà imprenditoriali del Piemonte – non ultima Olivetti – Martini & Rossi ha inaugurato, già a partire dai primi decenni del secolo scorso, una tradizione di politiche sociali in favore dei propri dipendenti, molti dei quali residenti nei pressi degli stabilimenti produttivi di Pessione di Chieri. Di questa tradizione fanno parte i servizi socio-educativi per l'infanzia, che rappresentano il fulcro della nostra indagine.

¹¹⁹ Il presente caso è stato curato dal dott. Egidio Riva.

¹²⁰ Secondo i dati forniti dall'azienda, l'organico aziendale si compone in prevalenza di uomini (70%) e di dipendenti assunti a tempo indeterminato (98%). Per quanto concerne l'età, un terzo della forza lavoro è costituito da under 35, un ulteriore terzo da over 45 e la quota più consistente, pari a circa i due quinti del totale, da 35-44enni.

6.3. Le politiche e le misure per la conciliazione lavorativa

Il legame tra la comunità locale di Pessione di Chieri, come detto storica sede produttiva, e Martini & Rossi è stato per molto tempo pressoché inscindibile. A lungo vi è infatti stata una sorta di identificazione tra l'azienda, il territorio e le persone che lo abitavano, quasi si trattasse di realtà coincidenti. Questo perché, lungo tutto il ventesimo secolo e in parte ancora oggi, la storia e l'evoluzione dell'azienda hanno coinciso, di fatto, con il definirsi e il modificarsi del profilo socio-economico e demografico della comunità locale. Effettivamente, quello che in origine era un borgo a carattere rurale sulla direttrice Torino-Genova, con l'insediamento del sito produttivo ha cominciato a espandersi. Soprattutto, in ragione di una cultura imprenditoriale certamente filantropica, per molti versi paternalistica, ha beneficiato e – come vedremo tuttora beneficia – di una serie di iniziative volte a migliorare le condizioni di vita della popolazione residente, fino al recente passato sostanzialmente sovrapponibile con le forze di lavoro di Martini & Rossi. Di queste iniziative si ricordano, inizialmente, un circolo ricreativo femminile, un dopolavoro, una scuola elementare. Anzitutto una scuola materna e colonie estive per i figli dei dipendenti, ancora oggi il nucleo centrale del welfare aziendale.

La scuola materna, intitolata al fondatore dell'azienda Luigi Rossi, è stata costituita nel 1923, su di una struttura pre-esistente che Martini & Rossi aveva inteso rilanciare e potenziare. In particolare, all'atto fondativo, con l'approvazione di un nuovo statuto, l'azienda aveva stabilito di riservare la frequenza ai figli dei dipendenti e di affidare le attività educative e didattiche alle suore della Piccola Casa della Divina Provvidenza, al tempo già responsabili della struttura e della sua gestione. In aggiunta, per sostenere l'occupazione femminile, si era previsto, vera novità per quel periodo, di istituire un servizio di asilo nido. Quarant'anni più tardi, nel 1966, è stata inaugurata una nuova struttura, più funzionale e spaziosa, che, a differenza della precedente, sarebbe stata destinata all'intera comunità locale e dunque non più ai soli figli dei dipendenti. Ulteriori cambiamenti si sono poi realizzati nel corso degli anni Ottanta. Dapprima è cessato il servizio di asilo nido, per ragioni legate all'inadeguatezza degli spazi e delle strutture; quindi la gestione è stata affidata a personale laico. Da ultimo, e siamo agli anni più recenti, in ragione di più ampie dinamiche socio-demografiche, la scuola materna ha perso progressivamente la sua forte connotazione aziendale, se è vero che, tra gli iscritti, i figli dei dipendenti sono diventati, da maggioranza che erano, una quota contenuta del totale. Ma questo cambiamento non ha fatto venire meno l'impegno di Martini & Rossi, che anzi ha mantenuto e mantiene un ruolo considerevole nella gestione e nel finanziamento della struttura, in quanto ritenuta «funzionale al ruolo sociale che svolge l'azienda sul territorio».

L'azienda, da un lato, continua a impegnare una quota rilevante del proprio budget annuale per il welfare aziendale per la copertura dei costi amministrativi, di manutenzione e gestione della scuola materna, riuscendo così a contenere la retta per i frequentanti a 75 euro mensili, una cifra che si abbassa a 60 euro per i figli dei dipendenti. Dall'altro lato, secondo tradizione, Martini & Rossi conserva un peso rilevante a livello direttivo. Invero, la scuola materna – una struttura paritaria riconosciuta come ente morale e organizzata come Fondazione – è gestita da un consiglio di amministrazione costituito pariteticamente da tre soggetti in rappresentanza del Comune di Chieri, da tre membri nominati da Martini & Rossi e, per diritto statutario, dal parroco della frazione di Pessione. Oltre a ciò il segretario e tesoriere viene scelto tra gli ex-dipendenti, ovvero da persone sulle quali l'azienda conta e fa affidamento in quanto «conoscitori e testimoni della filosofia aziendale».

L'attenzione per i dipendenti e le loro famiglie non si esaurisce alla sola scuola materna Luigi Rossi. A quanti, per ragioni varie, non ne beneficiano, ma scelgono di iscrivere i figli in

un'altra struttura, l'azienda garantisce, infatti, un contributo mensile di circa 30 euro a parziale copertura dei costi sostenuti. Si tratta di «una consuetudine aziendale, non del frutto di contrattazione aziendale»: secondo quanto ci è stato riferito in sede di intervista, non vi «sono accordi scritti»; piuttosto, si continua nel solco di una tradizione, propria di «un'azienda padronale», che, iniziata nel corso degli anni Settanta, si è mantenuta viva negli anni.

Detto della scuola materna (che è aperta dal 1 settembre al 30 giugno – con un servizio ridotto anche per il mese di luglio – dalle 7.30 alle 17.30, con l'uscita stabilita in modo estremamente flessibile prima o dopo il pranzo e a partire dalle 16) e ricordato, inoltre, che l'azienda ha da poco commissionato uno studio di fattibilità in merito all'ampliamento delle funzioni della struttura e alla possibile istituzione di un asilo nido, la seconda iniziativa di Martini & Rossi in tema di conciliazione tra famiglia e lavoro è rappresentata dalle colonie estive. Si tratta di soggiorni della durata di due settimane, per i figli dei dipendenti di età compresa tra i 7 e i 14 anni, il cui costo è interamente coperto dall'azienda. Anche in questo caso si tratta di un'iniziativa di lunga tradizione, visto che è stata realizzata per la prima volta negli anni Trenta del secolo scorso.

Nel tempo si sono però modificate alcune sue caratteristiche di fondo. In primo luogo è cambiata la sua funzione. Pensata, in origine, per rendere accessibili a tutti i figli dei dipendenti le vacanze, altrimenti privilegio di pochi, l'esperienza della colonia è diventata un vero e proprio servizio a sostegno dei compiti di cura e custodia delle famiglie durante i mesi estivi, il periodo nel quale le scuole e le strutture per la prima infanzia di norma sono chiuse. In secondo luogo, ciò che si è venuto modificando sono le modalità di svolgimento degli stessi soggiorni estivi. Se per un lungo periodo Martini & Rossi ha messo a disposizione una struttura di proprietà, situata nella località montana di Sauze D'Oulx (To), affidandosi, per gli aspetti gestionali ed educativi, alla comunità di suore che già si occupava della scuola materna di Pessione, da circa un decennio a questa parte, i bambini sono ospitati in strutture alberghiere o in centri vacanze e sono affidati alle cure di animatori ed educatori di una società specializzata, con l'ausilio di un dipendente che funge da raccordo con i genitori. Inoltre, anche in ragione del calo demografico generalizzato, negli ultimi tempi l'azienda ha scelto di organizzare la colonia estiva insieme ad altre imprese del territorio, così da incrementare il numero di partecipanti all'iniziativa; una scelta che il management, a posteriori, valuta positivamente poiché ha consentito, a fronte di una partecipazione più numerosa, di suddividere i bambini in due gruppi, per fascia di età, e quindi «accentuare la specificità del progetto educativo». Infine, va sottolineato che, sempre di recente, la durata del soggiorno è stata resa più flessibile: a seconda delle esigenze, è infatti possibile iscrivere i bambini per un periodo di vacanza variabile da una fino ad un massimo di quattro settimane, con una compartecipazione minima del costo richiesta alle famiglie nel caso di soggiorni prolungati.

Da ultimo, sempre durante il periodo estivo, i figli dei dipendenti possono inoltre frequentare un servizio socio-educativo curato dalla parrocchia di Pessione di Chieri e denominato "Estate Ragazzi" che, aperto dalle 8.00 alle 18.00, offre attività ludiche, ricreative, laboratoriali. Anche in questo caso l'azienda copre per intero i costi di partecipazione.

Completato l'approfondimento sui servizi socio-educativi garantiti o sostenuti dall'azienda, per chiudere il cerchio sulle politiche e misure aziendali di conciliazione lavorativa vanno ricordati gli interventi sulla flessibilità oraria. In proposito, per contratto sono previste la flessibilità in ingresso e in uscita e l'orario concentrato, cioè la gestione personalizzata della pausa pranzo. A queste misure vanno poi sommate alcune previsioni aggiuntive in materia di permessi e la possibilità di richiedere il part-time successivamente alla maternità; possibilità,

quest'ultima che non è tuttavia istituzionalizzata ma è il frutto di una «concessione» da parte dell'azienda a fronte di una specifica richiesta. Infine, vi sono iniziative a carattere aggregativo e ricreativo, quali ad esempio le gite sociali, mediante le quali, secondo i pareri raccolti, si rinnova «lo spirito di famiglia» che caratterizza l'azienda e il clima interno.

6.4. METODOLOGIA

6.4.1 L'ANALISI DELLE INTERVISTE AL MANAGEMENT

L'esame delle trascrizioni delle interviste condotte con i rappresentanti del management aziendale¹²¹ rivela come il discorso sulla conciliazione lavorativa si articoli lungo cinque aree tematiche. Esse sono: la cultura aziendale; le misure e le politiche di conciliazione; la fusione di Martini & Rossi con il Gruppo Bacardi; il clima interno. Di seguito riportiamo, per ogni area tematica individuata, alcuni brani di intervista che meglio precisano i contenuti dell'analisi della narrazione che abbiamo compiuto.

1. La cultura aziendale

L'attenzione al dipendente sul luogo di lavoro e nell'ottica della conciliazione familiare appartiene al dna dell'azienda.

I valori dei fondatori dell'azienda erano orientati agli aspetti sociali. Le faccio un esempio: durante la guerra, furono tenute aperte le fabbriche, per evitare che la gente fosse mandata nei campi di lavoro tedeschi. Pur non essendoci nulla da produrre. È scritto sui libri di storia ed è la verità.

Fino a qualche anno fa, qui c'erano quasi dei meccanismi che potremmo definire di cooptazione generazionale. Lo dico in senso positivo, nel senso che il valore della fedeltà all'azienda era considerato centrale, un elemento distintivo anche per l'assunzione dei figli dei dipendenti.

2. Le misure e le politiche di conciliazione lavorativa

Abbiamo una fondazione che svolge le funzioni di asilo nel paese dove abbiamo lo stabilimento. Quanto alle persone, l'azienda ha avuto da sempre iniziative nei confronti dei dipendenti. A parte l'asilo, [...] abbiamo una politica di vacanze per i figli dei dipendenti, che una volta addirittura poteva contare su una "Colonia Martini". Avevamo delle strutture dedicate a questo.

¹²¹ Sono state intervistate le seguenti funzioni aziendali:

- 1) il responsabile direzione personale e organizzazione;
- 2) un responsabile organizzazione;
- 3) un responsabile della comunicazione;
- 4) un HR manager;
- 5) un responsabile della scuola materna Luigi Rossi.

Sulla gestione delle risorse umane abbiamo l'orario flessibile [...] in entrata e uscita e in pausa pranzo. [...] Poi abbiamo la banca delle ore.

C'è anche il part-time. Nel senso che non esiste per iscritto che l'azienda ti dà un part-time per due anni, reversibile, dopo la maternità. Niente di istituzionalizzato. Diciamo che c'è una certa attenzione, da vagliare caso per caso, nel supportare il rientro e che tendenzialmente il part-time ha anche questa funzione. In tal senso, possiamo dire che c'è una politica di tipo "familiare", benché non esistano esplicite policies.

Abbiamo una serie di permessi per il personale, che si possono fruire in caso di morte di un congiunto. Poi abbiamo una previsione molto più favorevole di quella contrattuale, quanto agli stessi permessi. Non si è trattato di una misura di contrattazione aziendale, ma di una concessione dell'azienda.

Su Pessione facciamo un'altra cosa: una sorta di oratorio estivo, a spese dell'azienda. L'iniziativa riguarda tutti i figli dei dipendenti. Le famiglie pagano solo il pranzo dei rispettivi figli.

3. La fusione con il gruppo Bacardi

La matrice culturale del gruppo Bacardi è assai simile a Martini: azienda familiare, nata in un paese relativamente povero, con una grande attenzione alle persone.

In Bacardi vi è una forte attenzione alle persone. [...] Bacardi, in fondo, sta seguendo quelli che erano i valori e le linee guida di Martini. Ci caratterizza anche uno spirito di famiglia, visto nel senso positivo. [...] Questo atteggiamento ha sempre contraddistinto Martini e oggi contraddistingue Bacardi.

Stiamo lanciando [...] un progetto che si articola su quattro valori, che sono "ufficialmente" i valori del gruppo Bacardi Martini. Dico ufficialmente, perché, ufficiosamente, questi valori ci sono sempre stati. Essi sono: a) la fiducia; b) l'attenzione alle persone; c) la passione e d) l'eccellenza. I quattro valori riassumono abbastanza bene ciò che siamo o, almeno, dovremmo essere. Fiducia è sinonimo di trasparenza nel rapporto lavorativo, nella relazione con chi lavora con noi e del nostro modo di porci all'interno dell'organizzazione.

4. La riorganizzazione in atto

La sfida di questi anni è stata ed è quella di traghettare l'azienda, con onestà, fiducia, trasparenza e solidarietà, da un contesto familistico-paternalistico a una multinazionale. [...] Oggi, le cose stanno cambiando; abbiamo a disposizione una serie di strumenti. Per esemplificare, riguardo all'area HR, c'è il performance management [un sistema di gestione e valutazione della prestazione], un importante strumento, fondamentale per la gestione che, fino a 5 anni fa, ogni azienda si doveva confezionare su misura, mentre ora cerchiamo di lavorare in termini di standardizzazione e di muoverci tutti seguendo gli stessi criteri. La sfida, quindi, è di traghettare, cioè di prendere tutto ciò che di positivo è stato prodotto in passato, e mantenerlo in un contesto multinazionale, tipico di un colosso che lavora in tutto il mondo, il quale deve competere con altri colossi.

5. I benefici sul clima interno

Ogni due o tre anni, facciamo un'indagine di clima e troviamo un riferimento al nostro welfare aziendale e a quello che produce, anche se non in modo così diretto. Trovare la valutazione

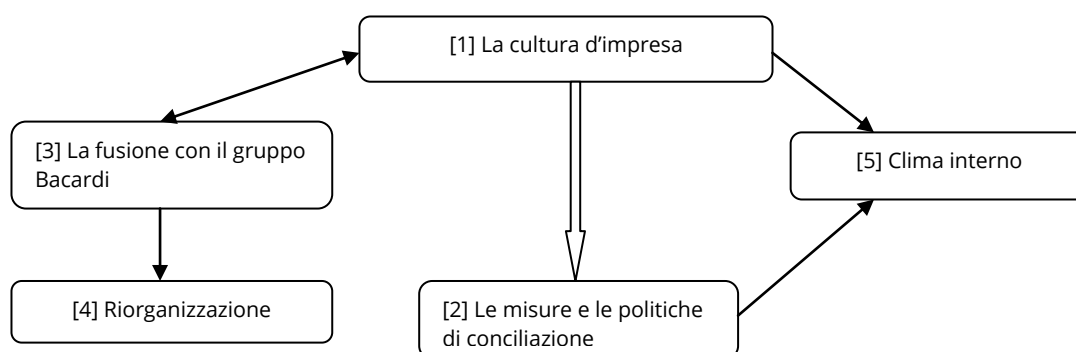
economica di un investimento come l'asilo è un po' dura. Però quanto all'immagine e alla soddisfazione, per esempio, alla domanda: "Consigliaresti a un amico di lavorare in Martini?", nella seconda indagine di clima, abbiamo ottenuto il 91%.

Siamo come una grande famiglia e questo è emerso bene nell'ultima indagine di clima. Il dipendente è orgoglioso di appartenere all'azienda.

Abbiamo un'anzianità media aziendale di 13 anni per i dirigenti, 17 per i funzionari, 12 per i quadri, 15 per gli impiegati e 12 per gli operai. Tendenzialmente, in Martini uno sta per tutta la vita. Abbiamo i premi per i 25 e i 35 anni di anzianità in azienda, e li diamo tutti gli anni.

Il legame che intercorre tra le categorie chiave appena individuate può essere rappresentato in via grafica, in modo tale da mettere in risalto le co-occorrenze individuate tra:

- [1] cultura di impresa e: [2] politiche e misure di conciliazione, [3] fusione con il gruppo Bacardi, [5] clima interno;
- [2] politiche e misure di conciliazione e [5] clima interno;
- [3] fusione con il gruppo Bacardi e: [1] cultura di impresa, [4] processi di riorganizzazione interna.



Come si evince in modo piuttosto chiaro anche dalla raffigurazione, il perno del discorso è costituito dagli elementi caratteristici della cultura aziendale [1]. Una cultura che, per storia e tradizione, riflette la volontà dei fondatori di Martini & Rossi di perseguire il profitto in modo non disgiunto dalla crescita e dalla valorizzazione economica e sociale dei dipendenti e dunque si concretizza, sin dalla fondazione, in iniziative che sono espressione diretta della natura socialmente responsabile dell'impresa. Tra queste figurano un sistema di welfare aziendale di cui fanno parte un fondo per la previdenza complementare, i cui costi sono coperti in buona parte dall'impresa, nonché misure e politiche di conciliazione lavorativa, l'oggetto specifico del nostro approfondimento [2]. Mette conto di rimarcare, in proposito, come la fusione avvenuta con il gruppo Bacardi [3], primario competitore nel mercato globale, abbia finito, in verità, per rafforzare gli elementi nodali di questa cultura di impresa. Invero, se

da un lato, l'avvenuta acquisizione ha comportato un processo di riorganizzazione interna [4], specie sul versante delle modalità di gestione e sviluppo delle risorse umane, volto alla razionalizzazione delle attività e delle pratiche aziendali, dall'altro lato, l'affinità di fondo nei principi e negli orientamenti tra le due realtà giunte a fusione ha di fatto rinvigorito il substrato normativo e valoriale su cui poggia Martini & Rossi. Un substrato che, a ben vedere, genera, unitamente ai servizi offerti e alle politiche implementate, un forte sentimento di appartenenza e livelli elevati di soddisfazione nelle risorse umane [5], come testimoniato, tra l'altro, dall'anzianità media aziendale, che infatti è piuttosto elevata.

6.4.2 L'ANALISI DELLE INTERVISTE AI DIPENDENTI

Le interviste realizzate con due dipendenti¹²² che hanno fruito dei servizi di cura e custodia dell'infanzia di cui si è dato conto nelle pagine precedenti, offrono alcuni spunti aggiuntivi di discussione in merito ad alcune questioni cardine quali la natura dei bisogni di conciliazione, l'efficacia delle misure aziendali e gli effetti che queste producono sul benessere individuale e familiare.

1. La natura situata delle problematiche di conciliazione lavorativa

[Abita] a Chieri, che è a quattro chilometri da Pessione, a 5 minuti di macchina. Non tutti, ma molti dipendenti abitano nei dintorni.

Lavoro a Pessione. Ho due figli e vivo qui, in questa borgata. [...] Vivendo vicino al lavoro ed essendoci le scuole elementari in paese, insieme alla materna di Martini, in queste fasce d'età siamo piuttosto "coperti". La complicazione sorge quando si vogliono far fare attività extrascolastiche ai ragazzi, perché bisogna spostarsi a Chieri o in un altro comune.

2. Sostegno della rete familiare e parentale

Forse, nel nostro paese, l'esigenza del nido non è poi così forte, perché si riesce a gestire la situazione ricorrendo ai familiari o alle baby-sitter. Il nido dovrebbe rispondere a esigenze diverse da quelle della materna, che da noi rappresenta il bisogno più sentito.

Io sono una persona molto fortunata, perché ho un papà ed una mamma che, praticamente, abitano vicino a me. Quando ho un problema improvviso e devo rimanere in stabilimento, mi appoggio a loro e non ho particolari difficoltà. Mio marito, inoltre, ha orari più ridotti dei miei [...]. Se devo tardare o partire per qualche destinazione, lo faccio senza patemi d'animo.

3. Efficacia delle misure aziendali

Qui, non esiste un asilo; se lo avessi scelto, mi sarei dovuta spostare per portarvi i bambini e poi sarei dovuta tornare a Pessione a lavorare. Si è trattato di un servizio fondamentale, quindi, visto che la struttura è a 500 metri da casa e dal posto di lavoro.

¹²² Sono state intervistate una segretaria del direttore di stabilimento, coniugata e con due figli e una responsabile di laboratorio, coniugata e con due figli, da 15 anni in azienda.

L'azienda mi dà la possibilità di entrare tra le 8.00 e le 9.00 e di uscire tra le 17.00 e le 18.00. Di conseguenza, con questa flessibilità riesco a gestire la mia situazione familiare, a portare a scuola i figli o a qualche attività extrascolastica.

Tra l'altro, noi abbiamo anche l'orario flessibile. Posso entrare tra le 8.00 e le 9.00. Porto il bambino all'asilo di Pessione alle 8.30 e vengo al lavoro. [...] Avere un orario flessibile, da parte mia, e avere un asilo che fa orari più lunghi della media, è molto comodo. La cosa viene incontro alle esigenze dei lavoratori.

Per due settimane i bambini che hanno terminato la scuola fanno una vacanza e stanno lontano da casa. È un grosso aiuto per i genitori. Non voglio dire che i figli siano dei "pacchetti" da sistemare, anzi, ma la colonia è una grande comodità, un grande aiuto.

4. Effetti sul benessere individuale e familiare

In passato, la colonia Martini era a Salice d'Ulzio, in un edificio di proprietà. La gestione era a carico delle suore, che stavano durante l'anno presso l'asilo di Pessione. Esisteva una certa continuità. L'asilo di Pessione, nei mesi di giugno e luglio, si "trasferiva" con le suore, il medico ed altro personale, in montagna. La vacanza durava un mese. Poi ci si è appoggiati a società specializzate, che organizzano soggiorni estivi. All'inizio, qualche dubbio sulla professionalità di ragazzi giovani come educatori me lo sono posto. Poi, però, ho pensato che Martini è un'azienda seria e non affida i ragazzi a persone qualunque. Mi sono tranquillizzata. E il tempo mi ha dato ragione.

Fiducia nei confronti dell'azienda, in primo luogo. I benefici, poi, si sono riverberati sulla gestione della famiglia. Senza contare che a Pessione ci sono degli insegnanti validissimi e aggiornati. L'asilo di Pessione non è solo una comodità; è anche valido. Lo avrei scelto comunque. La colonia, poi, è stata un'esperienza in cui i miei figli si sono dovuti gestire: in casa gli facciamo tutto noi genitori. In colonia, dovevano svestirsi, vestirsi, piegarsi i vestiti. È stato un momento di crescita, per loro.

... visto che in estate non c'è la scuola, sapere che li mandi [i figli] in un posto sicuro e controllato ti fa stare tranquillo. Riesci, di conseguenza, a lavorare più serenamente. Sai dove sono e con chi si trovano. [...] La Martini non si avvarrebbe mai di una struttura che non sia affidabile. Quando organizza Martini, sono certa che si tratta di una cosa ben fatta, che non si va al risparmio prendendo una cooperativa che costa poco. Mi fido di Martini perché lavoro qui da 15 anni.

5. Clima e cultura aziendale

L'azienda ha dei valori e considera che i dipendenti sono delle persone; ha a cuore la loro soddisfazione nella vita quotidiana. Ciò, li induce a lavorare più serenamente. Questo significa che dà loro aiuti nella gestione, appunto, della vita quotidiana.

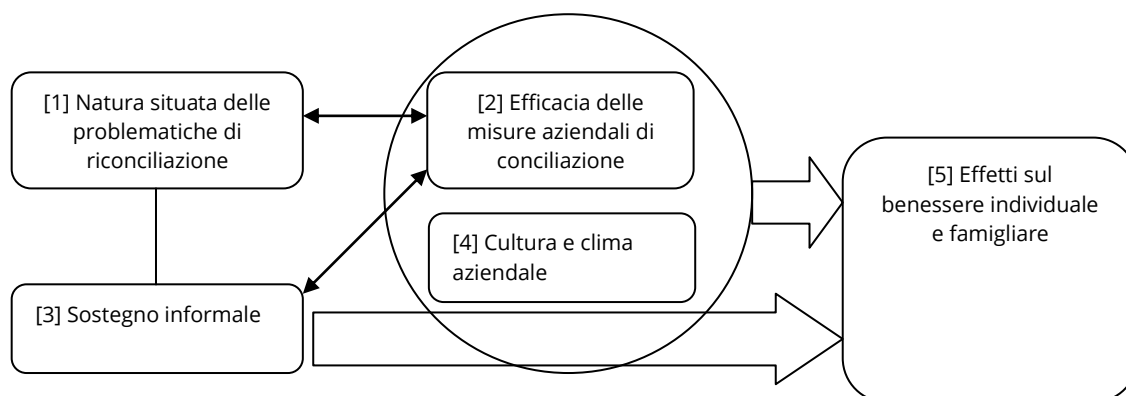
Direi che Martini è una famiglia; c'è un ambiente di lavoro che ti permette di non essere solo "collega", ma anche "amico".

Tra le aree tematiche che l'analisi del testo ha permesso di individuare, si è colta l'esistenza di alcune connessioni. In particolare:

- un rapporto biunivoco tra [1] la natura situata delle problematiche di conciliazione e la risposta offerta dalle [2] misure aziendali;

- la complementarità di [2] misure aziendali e [3] supporto informale;
- una relazione evidente tra [2] misure aziendali, [3] supporto informale, [4] clima e cultura aziendale nel loro insieme e [5] benessere individuale e familiare.

Le co-occorrenze così individuate sono meglio evidenziate nella rappresentazione grafica che abbiamo costruito e che di seguito viene proposta.



Le opinioni e le esperienze che abbiamo raccolto rivelano, a premessa, la natura geograficamente situata della questione della conciliazione tra famiglia e lavoro [1]. Molti dei dipendenti di Martini & Rossi risiedono nella frazione del Comune di Chieri in cui hanno sede gli stabilimenti produttivi e in cui, lo si è già ricordato, si trova anche la scuola materna Luigi Rossi, oppure nelle immediate vicinanze. Ugualmente, piuttosto diffusa pare essere la disponibilità di aiuto informale offerto dai parenti o comunque dai coniugi o compagni di vita [3]. La conciliazione, di conseguenza, nel caso indagato assume peculiari sfaccettature, che sono riflesso della variabile territoriale, nonché della concreta possibilità di ricorrere a reti di sostegno informale.

In questa cornice, le politiche e le misure in materia introdotte dall'azienda si rivelano alquanto efficaci [2], perché garantiscono la copertura di un bisogno lasciato altrimenti scoperto dal welfare state e perché, appunto, sono complementari rispetto al supporto parentale di cui già godono molte famiglie. Soprattutto, perché sono in grado di offrire una risposta tanto alle esigenze economiche e organizzative delle famiglie (orari e periodi di apertura, vicinanza al luogo di lavoro o all'abitazione dei servizi) quanto alle aspettative che esse esprimono in merito all'educazione dei figli. Nel dettaglio, per un verso, la scuola materna offre, in abbinamento a un'offerta pedagogica e didattica apprezzata, un orario di apertura prolungato, che ben si rapporta con la durata della giornata lavorativa e, inoltre, con la flessibilità di orario in entrata e uscita che è riconosciuta ai dipendenti per contratto. Per un altro verso, durante i mesi estivi, i dipendenti hanno a loro disposizione tre diverse possibilità in materia di cura e custodia dei figli – il servizio a orario ridotto offerto dalla stessa scuola materna, un servizio disposto dalla locale parrocchia, la colonia estiva – per ciascuna delle quali, come si è visto, l'azienda interviene a copertura dei costi e, aspetto altrettanto rilevante, a garanzia della qualità delle prestazioni e dei servizi erogati.

Il complesso mix che prende così forma genera riscontri positivi, sia sulla situazione personale e familiare, sia su quella lavorativa [5]. Secondo i pareri raccolti, la possibilità di fruire delle reti di cura informale, a complemento però di un'offerta di servizi formali su cui è possibile fare affidamento perché "garantiti" da un'azienda per la quale si nutre una profonda

«fiducia», porta con sé una maggiore «serenità» nella gestione della propria quotidianità. Una serenità cui tra l'altro contribuisce un ambiente di lavoro definito come «famigliare», in ragione dell'attenzione che l'azienda dimostra per il benessere e la soddisfazione dei propri dipendenti.

6.5. CONCLUSIONI

Lo studio di caso offre, in conclusione, alcuni spunti di discussione su cui vale la pena di insistere. Anzitutto, evidenzia come la storia e la tradizione dell'impresa, i principi e i valori su cui si è andata costruendo, rappresentano le ragioni principali che spiegano una condotta socialmente responsabile nei confronti dei dipendenti e della comunità locale e dunque l'introduzione di politiche e misure aziendali volte a favorire la conciliazione lavorativa. Detto altrimenti, indica come *le problematiche innestate dall'aumento dell'occupazione femminile e dall'intensificazione dei ritmi lavorativi possano trovare una prima e significativa risposta laddove l'impresa comprenda il ruolo centrale che è chiamata a giocare nello sviluppo sociale e non solo economico del territorio cui appartiene*, arrivi a interiorizzarlo e dunque a svolgerlo con consapevolezza. In secondo luogo, proprio l'approfondimento compiuto in una realtà organizzativa che, come ci è stato suggerito, è virtualmente fondata sulla convinzione che «il welfare aziendale è fattore di successo dell'azienda stessa», rivela la necessità di adeguare continuamente lo stesso welfare aziendale alle mutate esigenze e dinamiche familiari, demografiche, sociali. In questo è certamente esemplificativa la strada percorsa da Martini & Rossi in proposito ai servizi di cura e custodia per l'infanzia. Come si è ricordato in precedenza queste pagine, l'azienda, da un lato, ha creato una rete con altre aziende del territorio al fine di mantenere e rafforzare l'esperienza della colonia estiva, a fronte del calo nel numero di figli di dipendenti eleggibili; dall'altro lato, sta valutando la domanda per un eventuale servizio di nido aziendale, nonché la sua sostenibilità in termini economici, interrogandosi in questo modo sul contributo che può offrire al benessere dei propri dipendenti e, più in generale, della comunità locale in cui è fortemente radicata.

Ciò detto, rimane un'ultima tematica di cui discutere. Essa attiene, secondo quanto abbiamo potuto cogliere in sede di indagine, al permanere di un'impronta paternalistica nelle politiche e nelle prassi aziendali di Martini & Rossi. Un'impronta che, se per un verso è comunque garanzia di un'attenzione tangibile alle esigenze e alle richieste dei dipendenti, per un altro verso, tuttavia, esita in un approccio «di tipo "familiare"», da cui conseguono, più che «*policies esplicite*», «concessioni aziendali» fatte a fronte di specifiche richieste. Di qui, se vi è un'area di possibile miglioramento dell'esperienza in esame, questa attiene, indubbiamente, al reale coinvolgimento dei dipendenti in tutte le fasi del processo di *policy making*: dalla mappatura del bisogno alla definizione e progettazione degli interventi da implementare, alla valutazione delle azioni realizzate.

7. ELICA¹²³

7.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Elica è un'azienda nata a Fabriano nel 1970 da un'idea di Ermanno Casoli, che progettò e costruì il primo modello di cappa, la cappa ad incasso, presentandolo a Parigi alla Philips. Nel 1978, dopo la prematura morte del fondatore, l'impresa ha visto succedere alla sua guida la moglie Gianna e il figlio Francesco, che da tradizione italiana, hanno preso in mano le redini dell'azienda guidandola attraverso gli anni. L'azienda ha visto da allora una continua e costante crescita ed oggi, a livello europeo, ricopre una posizione di leadership nella progettazione, produzione e commercializzazione di motori elettrici per cappe e per caldaie da riscaldamento ad uso domestico. Con oltre 2500 dipendenti in tutto il mondo, di cui 1350 nella sede madre di Fabriano, il Gruppo Elica vanta otto siti produttivi, cinque in Italia e i rimanenti in Messico, Germania e Polonia, ed un fatturato che si aggira intorno ai 400 milioni di euro. Nel 2006 l'azienda è stata quotata in borsa, nel segmento Star, riservato alle imprese di medie dimensioni con elevati requisiti di trasparenza e solidità. L'azienda, tradizionalmente appartenente al settore metalmeccanico, nei 30 anni di attività è riuscita a rivoluzionare la propria immagine, trasformando le cappe da cucina oggetti di design unico.

Storia

1970	Ermanno Casoli fonda Elica
1972	Elica presenta a Parigi, alla Philips, la prima cappa sottopensile
1990	Francesco Casoli, figlio del fondatore, diventa Amministratore Delegato di Elica
1999	Elica acquista una partecipazione del 10% in Fox Design
2000	Vengono perfezionate le acquisizioni del 20% della Airforce del 60% di JetAir
2001	Elica acquista FIME, società attiva nel settore dei motori e trasformatori
2002	In Giappone Elica costituisce Ariafina, joint venture paritaria con Fuji, leader nipponico nella produzione di cappe aspiranti, con l'obiettivo di commercializzare nel mercato giapponese prodotti di elevato design
2003	Elica acquista la quota di controllo di Fox Design e un'ulteriore quota di Airforce
2004	Elica procede all'acquisizione di circa il 49% di ISM, società marchigiana specializzata nella lavorazione della lamiera, con l'obiettivo di integrare la fase di lavorazione della lamiera con l'intero ciclo produttivo
2005	Viene costituita Fime Polska, che apre uno stabilimento per la produzione dei motori in un'importante area dell'Europa dell'est Elica e Fuji aprono il primo showroom Ariafina a Osaka, in una delle vie più esclusive della moda. Elica lancia la gamma Elica Collection in USA, grazie alla partnership commerciale con il distributore statunitense ZEPHYR I prodotti Elica Collection – ZEPHYR vengono esposti nello showroom Design Center di San Francisco, in Alameda Street

¹²³ Il presente caso è stato curato dalla dott. Sara Mazzucchelli e dalla dott. Francesca Spatola.

- 2006 Elica perfeziona l'acquisizione del ramo d'azienda cappe e motori della Turbo Air; acquista il 40% di Jet Air, arrivando a detenere il controllo della società; costituisce Elica Mex, società operativa, e Leonardo Services, società di servizi, entrambe con sede in Messico. L'iniziativa precede l'apertura, entro l'anno, dello stabilimento di Queretaro, che ha l'obiettivo di localizzare la produzione destinata al mercato americano
- 2007 A marzo viene nominato nuovo CEO Andrea Sasso. Il suo ingresso completa la struttura manageriale, rafforzando l'immagine internazionale del Gruppo. Nel primo quadrimestre i risultati consolidati registrano un aumento del fatturato del 11,9% e del 6,1% del EBITDA; Con l'attuazione del progetto di fusione per incorporazione delle società Jet Air S.r.l, Turbo Air S.p.A. e Fox Design S.p.A, si compie un'operazione importante, che garantisce un'ulteriore integrazione dei processi di business e una maggiore efficienza gestionale
- 2007 A dicembre il Gruppo sigla un accordo di fornitura con Whirlpool Corporation, leader mondiale nella produzione di elettrodomestici e cliente storico di Elica, che gli consentirà di ampliare la sua penetrazione nel mercato americano. Inoltre Whirlpool entra nel capitale sociale di Elica con una quota del 5% e acquisisce un'opzione call per l'acquisto di un'ulteriore quota del 10%, esercitabile entro 18 mesi
- 2008 A novembre il Gruppo Elica, acquisisce il 100% della società tedesca Gutmann (Exklusiv-Hauben Gutmann GmbH), società leader del mercato tedesco nel settore delle cappe da cucina high end, specializzato nella produzione di cappe "personalizzate" e di prodotti altamente performanti.
L'acquisizione di Gutmann rappresenta per il Gruppo Elica l'opportunità di rafforzare il proprio posizionamento nella fascia alta del settore cappe ed incrementare quindi i ricavi in questo segmento grazie alla forte complementarietà della gamma offerta dalla società e dal Gruppo. Grazie a questa acquisizione il Gruppo Elica consolida la sua presenza in Germania ed in altre aree geografiche europee in virtù della forte complementarietà anche dei mercati geografici in cui il Gruppo e la società sono presenti

Fonte: <http://www.elicagroup.com/>

7.1.1 COMPOSIZIONE DEL GRUPPO ELICA

Elica

Gutmann. Gutmann è leader del mercato tedesco nel settore delle cappe da cucina high end, specializzata nella produzione di cappe "personalizzate" e di cappe altamente performanti.

Fime. Fime, azienda leader nella produzione di motori elettrici per cappe da cucina, caldaie per riscaldamento, frigoriferi no-frost, forni ventilati, condizionamento, pompe ad immersione e ad applicazioni speciali.

Elica Group Polska. In Polonia è operativo, da ottobre 2006, il nuovo stabilimento di Elica Group Polska, a Jelcz Laskowice, nel polo industriale di Wroclaw. Oltre all'assemblaggio di alcune tipologie di motori, l'impianto realizza oggi una produzione crescente di cappe destinate ai mercati dell'est Europa e ad alcuni dei più importanti clienti OEM italiani ed europei, insediati nella zona ormai da qualche anno con propri stabilimenti.

Elicamex. A Queretaro, nell'ononimo stato del Messico centrale, durante il 2006 è stato inaugurato il nuovo stabilimento ELICAMEX. Viene qui realizzata gran parte della gamma del portafoglio prodotti destinata ai mercati delle Americhe.

Airforce. Velocità, innovazione, attenzione alla qualità e al design. Queste caratteristiche fanno di Airforce una dinamica protagonista nella produzione di cappe decorative destinate al mercato mondiale.

Ariafina. Ariafina, nasce da una joint venture fra Elica e la giapponese Fuji, al vertice nello stesso settore delle cappe aspiranti con il 70% della quota del mercato nipponico.

Elica PB India. Elica è presente nel mercato indiano con una *joint venture* insieme all'imprenditore indiano Pralhad Bhutada, uno dei più affermati operatori locali.

Zhejiang Putian Electric. Elica è presente nel mercato cinese con una partnership con Zhejiang Putian Electric Co. Ltd, proprietaria del marchio "Puti". Il recente accordo consentirà di arricchire l'offerta di Puti di prodotti ad alto contenuto tecnologico e di design. Elica rafforza così il suo brand e quello Puti, favorendo il posizionamento dei prodotti Elica nel segmento alto di gamma nel mercato cinese e sviluppando, al tempo stesso, ricerca e strategie di marketing utili anche ai clienti OEM interessati a quell'area del mondo.

Fonte: <http://www.elicagroup.com/>

7.1.2 CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO

Se analizziamo la composizione della forza lavoro impegnata nelle sedi italiane, il 10% ha un'età inferiore ai 30 anni, il 16% ha tra i 30 e i 34 anni, il 30% tra i 35 e i 44 anni, il 31% tra i 45 e i 55 anni e un 5% è collocato al di sopra dei 55. Le donne rappresentano il 35% della forza lavoro ed il 10% sul totale dei dirigenti. Il part-time è utilizzato dal 4% dei lavoratori, di cui l'83% sono donne. La quasi totalità dei dipendenti (99%) ha infine un contratto a tempo indeterminato.

7.2. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA

7.2.1 RISORSE ORGANIZZATIVE

La flessibilità rappresenta un valore per l'azienda e ciò è riscontrabile sia nelle modalità di organizzazione lavorativa adottate sia nel clima informale e di estrema adattabilità alle richieste dei dipendenti. Mentre l'orario flessibile giornaliero è previsto da contratto, le altre tipologie di flessibilità oraria (su base mensile ed annuale, job sharing, turni agevolati e telelavoro) sono concessi su richiesta del dipendente. In ogni caso, l'orario del dipendente viene stabilito con un occhio di riguardo alla famiglia, relativamente a quanti hanno figli piccoli da accudire o genitori da curare¹²⁴.

Tale discorso vale anche per la politica relativa ai congedi: l'azienda prevede, oltre agli obblighi di legge, un periodo di congedo prolungato per maternità, paternità, parentale e per altri motivi familiari; il ricorso al congedo parentale è anche incentivato da Elica, che comunica ai propri dipendenti la possibilità di poter usufruire di questa particolare misura.

¹²⁴ Anche nel caso di dipendenti che abbiano l'esigenza di studiare e perfezionare la propria formazione.

L'azienda mantiene una comunicazione costante con i dipendenti che scelgono di utilizzare le varie tipologie di congedo e li supporta al momento del rientro attraverso bilanci di competenze, corsi di aggiornamento, l'adozione di orari ad hoc per il dipendente compatibili con il periodo di transizione, e, in caso di necessità, dando la possibilità di rivolgersi ad un counsellor o ad un coach che aiutino il dipendente nella gestione del cambiamento.

Elica offre inoltre la possibilità, per chi lo desidera, di usufruire per un periodo del telelavoro, in base alle esigenze di ciascuno e dunque reversibile in ogni momento.

7.2.2 RISORSE ECONOMICO-FINANZIARIE: LA POLITICA RETRIBUTIVA E LE LEVE FINANZIARIE VOLTE A SOSTENERE LA CONCILIAZIONE

La strategia retributiva presente in azienda prevede una parte fissa ed una variabile, legata al raggiungimento di obiettivi e diversificata secondo il ruolo ricoperto in azienda. L'idea di fondo è che l'impegno vada premiato, e per evitare una focalizzazione solo sui risultati a breve termine, i bonus previsti vengono erogati con il raggiungimento di target a breve, medio e lungo termine.

Per ciò che riguarda invece le leve finanziarie legate in modo specifico alla conciliazione, l'azienda offre ai propri dipendenti il bonus bebè, il bonus scuola, facilitazioni di trasporto per raggiungere il luogo di lavoro e la "Elica Card", una carta che offre convenzioni e sconti particolari ai dipendenti e ai loro familiari presso negozi, agenzie di viaggio, ristoranti, agenzie assicurative e ambulatori medici; per la realizzazione di tale card l'azienda ha sviluppato un vasto network nel territorio, integrandosi sempre più con la realtà locale in un'ottica di scambio reciproco.

7.2.3 LA CULTURA AZIENDALE

Un forte contributo al successo di Elica è dato dalla grande importanza che i valori aziendali e "i 10 comandamenti" rivestono nel guidare la filosofia di successo del gruppo.

I valori cui l'azienda fa costante riferimento nelle sue azioni sono:

- Amare i clienti e servirli con passione
- Pensare innovativo
- Facilitare il coinvolgimento di chiunque nel proprio lavoro
- Avere e trasmettere energia totale
- Darsi e aggredire sempre nuovi obiettivi
- Essere curiosi e non smettere mai di imparare
- Avere voglia di vincere
- Vedere nel cambiamento un'opportunità
- Combattere per ridurre i costi e semplificare il lavoro.

I 10 comandamenti aziendali sono stati invece elaborati dal Presidente Francesco Casoli, a partire dai principi a cui tutt'oggi si aspira il gruppo nella sua attività:

1. Gestire le persone perché siano queste a gestire le cose
2. Delegare, delegare, delegare
3. Lavorare per obiettivi
4. Perseverare, perseverare, perseverare

5. Premiare l'assunzione del rischio e della responsabilità
6. Sponsorizzare team autogestiti di risolutori di problemi
7. Puntare all'impossibile
8. Abbattere la mentalità burocratica
9. Comunicare, comunicare, comunicare
10. Non rendere l'azienda troppo complessa.

Un ulteriore punto di forza di Elica è dato dal saldo legame col territorio in cui opera, ovvero il fabrianese, terra che vanta una lunga tradizione produttiva di piccole e medie imprese. L'attenzione al territorio si rivela anche al momento della progettazione delle iniziative: affinché i dipendenti possano godere di una buona qualità della vita, si cerca di elaborare progetti che possano sopperire eventuali mancanze del territorio, instaurati in collaborazione e partnership con realtà locali. Elica vanta una solida tradizione familiare e da sempre è attenta alla qualità della vita dei propri dipendenti, visti come partner dell'azienda e chiamati a collaborare insieme ad essa per il raggiungimento di un obiettivo comune.

7.2.4 LA POLITICA DI COMUNICAZIONE

Per coinvolgere i dipendenti nella realtà aziendale, Elica pubblica ogni tre mesi l'house organ, che dal 2010 è diventato internazionale e viene tradotto in tutte le lingue in cui sono situati gli stabilimenti, nel quale viene presentato uno spaccato del mondo di Elica e a cui ogni dipendente, dall'operaio al dirigente, è chiamato a collaborare.

Un ulteriore strumento di comunicazione è rappresentato dai public speech e i road show effettuati negli stabilimenti, durante i quali vengono comunicati gli accordi e le azioni intraprese dall'azienda ed ognuno è invitato ad esprimere il proprio parere; sono infine previsti dei momenti periodici di incontro "face to face" che avvengono con il Presidente e l'Amministratore delegato: si tratta di un momento di dialogo e confronto diretto, su appuntamento, durante il quale ogni dipendente può dire la propria ai vertici dell'azienda.

7.2.5 L' ELICA COMPANY WELFARE

Nel 2009 l'azienda ha siglato, per la prima volta nella sua storia, un accordo integrativo tra la Direzione Risorse Umane e le Organizzazioni Sindacali, il quale tocca diversi argomenti quali: il metodo partecipativo al lavoro, il sistema di comunicazione, le relazioni industriali, le modalità di organizzazione del lavoro, la qualità, le strategie in merito ad ambiente e sicurezza, il sistema premiante e l'Elica Company Welfare. La peculiarità di questo accordo risiede proprio in quest'ultimo punto, ovvero nell'aver delineato un sistema di welfare, contribuendo così a dar prova del valore centrale della persona nella politica aziendale, come fattore fondamentale di crescita e di competitività.

L' Elica Company Welfare è così strutturato:

- ***Family leave permit***: permessi, non retribuiti, concessi ai lavoratori stranieri, che danno loro la possibilità di assentarsi per un massimo di 30 giorni continuativi per recarsi nei loro paesi di origine. L'idea di istituire tali permessi è nata osservando i bisogni della popolazione extracomunitaria presente in azienda, a partire dal caso di un dipendente che, prese le ferie, era rimasto assente per più di due mesi. La decisione di concedere tale permesso ha origine dal riconoscimento dell'importanza che, per queste persone, riveste l'andare a trovare la propria famiglia di origine, situata in paesi lontani. Il *family leave permit* può essere richiesto ogni due anni e viene concesso tendendo conto delle

esigenze tecnico-produttive di ogni plant. Nel caso in cui il numero delle richieste sia superiore al tetto indicato dell'1% dell'organico, si procede dando priorità cronologica a coloro che non ne hanno ancora fatto uso, e stilando una specifica graduatoria.

- Parental leaves: 3 giorni di permesso retribuito concesso ai neo-papà da utilizzare nella prima settimana dalla nascita del figlio. L'azienda non solo prevede tale tipologia di permesso, ma riconoscendo l'importanza crescente che i padri hanno nell'educazione dei figli, e nel momento della nascita, incentiva gli interessati all'uso, informandoli su tale possibilità.
- Maternity leaves and childcare: permette alla madre, al termine dell'aspettativa facoltativa post-partum, di usufruire di ulteriori 30 giorni di permesso non retribuiti; garantisce la possibilità di scegliere l'orario di lavoro (compatibilmente alle esigenze aziendali); concede la possibilità, alle neomamme che scelgono, al termine dell'astensione obbligatoria, di non avvalersi dell'astensione facoltativa post-partum, di usufruire di 3 giorni di permesso retribuito, da utilizzare nel primo anno di vita del bambino; regala 250 Euro di bonus in occasione della sola nascita del primo figlio.
- Wedding Bonus: prevede 150 Euro di bonus elargito, su richiesta, a tutti i dipendenti che si sposano.
- Etilismo e tossicodipendenza: ai lavoratori affetti da etilismo o tossicodipendenza l'azienda concede un periodo di aspettativa non retribuita e non superiore ai sei mesi.
- Anticipazioni del TFR: in deroga alle normative vigenti, l'azienda si impegna a valutare eventuali erogazioni del TFR anche a dipendenti con un'anzianità aziendale superiore ai sei anni, alla luce di motivazioni che non riguardino l'acquisto della prima casa o a spese mediche non documentabili.
- Acquisto agevolato sull'acquisto dei prodotti del Gruppo Elica Spa, per un massimo di tre all'anno.
- ELICA LIFE: è un programma sviluppato con il supporto delle HR e finalizzato a: rinsaldare i rapporti con il territorio, creare un ambiente a misura d'uomo, incrementare il senso di appartenenza all'azienda, fidelizzare, creare un ambiente favorevole all'innovazione, e far sentire ogni dipendente unico, una persona e non un numero.

Il programma ha promosso una serie di iniziative per i dipendenti e i loro familiari come, ad esempio:

- Elica Giovani: volto a facilitare l'accesso allo studio e alle esperienze formative per i figli dei dipendenti. Esso prevede l'erogazione di una borsa di studio per tutti i dipendenti con figli iscritti alle scuole medie superiori, come contributo nell'acquisto dei libri di testo. *Elica giovani* comprende anche il programma "l'm", una vacanza studio rivolta ai figli dei dipendenti per l'apprendimento della lingua inglese. La prima volta che tale iniziativa è stata realizzata, è stata rivolta a ragazzi delle scuole medie inferiori: una settimana a Malta totalmente a carico dell'azienda. Nel 2010 il programma, rivolto anche ai ragazzi delle scuole superiori, ha previsto 2 settimane in college a Londra, con la richiesta di un contributo spese di 750 Euro da parte del dipendente - quota davvero contenuta se paragonata ai prezzi di mercato - e con la possibilità di rateizzare tale cifra attraverso una trattenuta mensile di 50 Euro in busta paga, in modo da dare a tutti la possibilità di partecipare. Nella riuscita di tale programma,

Elica conta sul contributo di fornitori che partecipano al progetto come partner, condividendo con l'azienda l'importanza del valore della formazione. Come ha spiegato il responsabile delle risorse umane del Gruppo, l'idea delle vacanze all'estero per i figli dei dipendenti è nata dallo spirito di internazionalizzazione su cui l'azienda è impegnata da qualche anno. Partendo dal presupposto che i figli dei dipendenti di oggi potranno essere i futuri dirigenti di Elica di domani, si è scelto di investire sulla famiglia per diffondere una cultura internazionale e di apertura all'estero. Al tempo stesso, visto il costo contenuto dell'iniziativa, si agevola la famiglia nel mandare i figli in vacanza, offrendo loro al contempo una significativa esperienza formativa.

- *Elica Card*: è una carta sconto offerta a tutta la famiglia dei dipendenti, che contempla delle convenzioni con negozi di vario genere (abbigliamento per adulti e bambini, tour operators, palestre, alberghi, arredamento...), in cui è possibile ottenere sconti. L'idea della Card è nata a seguito di una survey effettuata dall'azienda, nella quale è stato chiesto ai dipendenti quali fossero le attività più utili a migliorare la loro qualità della vita.

In tale ottica – il miglioramento della qualità della vita - la storica sede di Fabriano ha visto recentemente una completa ristrutturazione, che ha trasformato la vecchia costruzione in uno spazio funzionale moderno e all'avanguardia, caratterizzato da una struttura in vetro, con porte comunicanti tra i vari uffici, e al centro un luogo chiamato "agorà", un grande open space illuminato a giorno da un'ampia vetrata, con bar, divani, e tavolini. Giustamente eletto a punto di incontro da dipendenti, quadri e manager, è luogo sia di incontri informali sia di comunicazioni importanti riguardanti le strategie aziendali.

Con la stessa filosofia è stato inaugurato il 30 aprile 2010 "Aerò", un centro fitness dotato di attrezzature all'avanguardia, volto a diffondere uno stile di vita sano e promuovere la cura della persona, che permette ai dipendenti di avvalersi anche del supporto di un personal trainer, con una spesa di soli 5 Euro al mese (gratis, per gli stagisti).

7.2.6 LA VALUTAZIONE DELLE INIZIATIVE E I BENEFICI RISCONTRATI

Le attività svolte vengono monitorate sia attraverso un sistema di audit interno, sia, in modo informale, attraverso l'attenzione che i responsabili mostrano nei confronti dei dipendenti oltre che mediante le riunioni periodiche previste tra i dipendenti e la dirigenza, in cui ognuno può esprimere il proprio parere in merito al funzionamento e all'organizzazione aziendale.

L'azienda si avvale anche dei risultati di survey effettuate da società di consulenza esterne, per effettuare modifiche alle iniziative in atto o introdurre di nuove.

È significativo sottolineare come l'attenzione alla valutazione non sia solo nell'ottica della customer satisfaction dei dipendenti relativamente alle iniziative in atto, ma anche di una valutazione del dipendente stesso, nell'ottica di un miglioramento ed un potenziamento continuo. In Elica viene infatti effettuato semestralmente per ogni dipendente una valutazione attraverso uno strumento denominato Performance Management System, volto ad analizzare l'andamento della performance di lavoro. Oltre a ciò, è presente un Development Center, la cui funzione è quella di analizzare il potenziale individuale, attraverso anche l'utilizzo di test psicologici ed attitudinali.

Le politiche attuate si sono mostrate negli anni vincenti, permettendo all'azienda di migliorare il clima aziendale, incrementare le performance dei dipendenti, aumentare la qualità dei collaboratori, e massimizzare le performance aziendali.

Tutto ciò è riscontrabile nei premi che l'azienda ha vinto in questi ultimi anni: dal 2008 Elica figura nella classifica dei *"50 Best Large Workplace in Europe"*, stilata ogni anno dal Great Place to Work Institute, posizionandosi 28^a nel 2010 e prima azienda totalmente italiana a comparire nella lista; nel 2010 l'azienda ha ricevuto il riconoscimento nella classifica stilata da Top Employers Italia, arrivando prima; nel medesimo anno l'azienda ha anche vinto la IV edizione del premio NOI (Nuovi Orizzonti d'Impresa) - promosso da UIR (Unione Industriali e Imprese di Roma) - posizionandosi prima nella categoria "Iniziativa e/o Buone pratiche" nella sezione "grandi imprese", "per aver realizzato un sistema virtuoso in grado di far divenire l'azienda un centro di sviluppo e distribuzione della conoscenza, diffondendo una cultura del lavoro che valorizzi le persone".

7.3. METODOLOGIA

7.3.1 L'ANALISI DELL'INTERVISTA AL MANAGEMENT

L'intervista è stata condotta con il Responsabile delle Risorse Umane del Gruppo Elica, presso la sede centrale dell'azienda a Fabriano. In Elica dal 2006, una famiglia composta da una moglie e due figli, il Responsabile si è mostrato immediatamente disponibile ed appassionato nel raccontare la storia dell'azienda e nel rispondere alle domande a lui rivolte. A partire dalla domanda stimolo "Perché secondo lei il sistema in atto in Elica può essere definito una buona pratica", l'intervistato ha raccontato con passione, apportando numerosi esempi, della genesi delle varie iniziative oggi presenti in azienda. L'intervista si è articolata come un lungo racconto che ha toccato vari punti focali, dall'articolazione del sistema Elica Welfare, alle strategie di comunicazione, alle strategie di reperimento dei finanziamenti. Si nota chiaramente, alla base delle attività in atto, un intenso lavoro progettuale e di pensiero che accompagna e sostiene i progetti attuati, e che si inserisce perfettamente nel filone dei valori portati avanti dall'azienda. Dalle parole dell'intervistato è emersa inoltre la profonda cura e l'attenzione particolare riservata ad ogni singolo dipendente e alla sua famiglia. In particolare, è chiaro come le iniziative in atto siano nate a partire da uno sguardo privilegiato rivolto alla famiglia, cardine della vita di ognuno. I valori di ascolto, cura, attenzione alla vita del dipendente e alle sue relazioni, attenzione al territorio del fabrianese e solidarietà permeano, come si nota dalle parole dell'intervistato, tutte le scelte aziendali.

Con le ultime domande si è cercato di individuare un simbolo che racchiudesse i valori e il sistema di welfare di Elica, e di evidenziare in quale modo l'area della famiglia e l'area del lavoro si intersecassero tra loro nella vita dell'intervistato.

Si cercherà ora di evidenziare i principali nuclei tematici emersi e le relazioni tra di essi, che verranno poi riproposti graficamente in modo schematico.

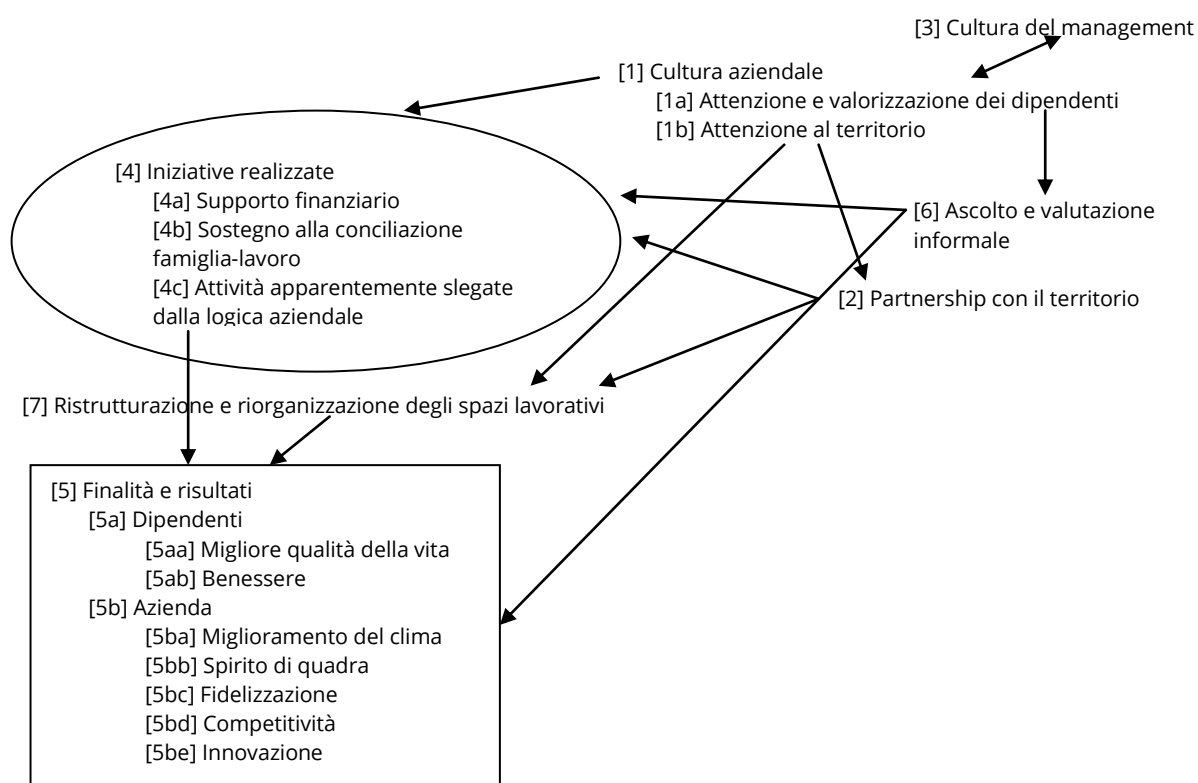
LE AREE

- [1] Cultura aziendale
 - [1a] Attenzione e valorizzazione dei dipendenti
 - [1b] Attenzione al territorio
- [2] Partnership con il territorio
- [3] Cultura del management
- [4] Iniziative realizzate
 - [4a] Supporto finanziario
 - [4b] Sostegno alla conciliazione famiglia-lavoro
 - [4c] Attività apparentemente slegate dalla logica aziendale
- [5] Finalità e risultati
 - [5a] Dipendenti
 - [5aa] Migliore qualità della vita
 - [5ab] Benessere
 - [5b] Azienda
 - [5ba] Miglioramento del clima
 - [5bb] Spirito di squadra
 - [5bc] Fidelizzazione
 - [5bd] Competitività (nell'attrarre talenti e rispetto al mercato)
 - [5be] Innovazione
- [6] Ascolto e valutazione informale
- [7] Ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi lavorativi

LE CO-OCCORRENZE RILEVATE

- [3] Cultura del management
- [1] Cultura aziendale
- [6] Ascolto e valutazione informale
- [2] Partnership con il territorio

- [6] Ascolto e valutazione informale
- [4] Iniziative realizzate
- [7] Ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi lavorativi
- [5] Finalità e risultati



COMMENTO

L'intervista ha toccato alcune aree tematiche particolarmente significative.

La risposta alla prima domanda (la possibilità o meno di definire il welfare di Elica quale buona pratica) si è tradotta, di fatto, in una lunga narrazione delle iniziative attuate [4] a partire da una specifica cultura aziendale [1], incentrata su un'attenzione costante del territorio [1b] e sulla valorizzazione di ogni singolo dipendente e della sua realtà familiare [1a].

Forte, nella cultura del management [3] è l'idea che le misure attuate non debbano esser fatte "per moda", ma a partire da una forte convinzione che le sostenga e le guidi nel corso degli anni. In tale frame culturale [1,3] l'intervistato ha sottolineato altresì la volontà dell'azienda di creare progetti che di fatto, sostengano la vita del dipendente. Nel racconto delle iniziative attuate, l'HR Manager ha così distinto due macro-categorie: servizi volti ad aiutare il dipendente da un punto di vista economico/finanziario [4a], e servizi che aiutano a conciliare la famiglia con il lavoro [4b].

Se in questa categoria rientrano tutti i permessi, concessi dall'azienda, al di là degli obblighi di legge, del primo gruppo fanno invece parte l'Elica Card, il programma "I am" per i giovani, il bonus libri per i figli dei dipendenti, il bonus bebè ed il bonus per il matrimonio. È importante sottolineare come, per tutte le attività che vengono messe in atto, si guardi prima con attenzione al territorio per vedere cosa può offrire e quali eventualmente siano le carenze, senza dunque sostituirsi ad esso, ma in una logica di completamento e compensazione che culmina nella realizzazione di buone partnership [2]. Il tutto per garantire al dipendente, e quindi al cittadino, e alla sua famiglia, una qualità della vita che sia la migliore possibile [5aa].

L'idea di mettere in atto attività apparentemente slegate dalla logica aziendale [4c] - quali gite in barca a vela dei team, piuttosto che l'attività di scuba diving a cui i dipendenti possono partecipare, finanziare la barca a vela di una Onlus che si occupa di ragazzi svantaggiati - ha plurimi scopi. Da un lato, tali attività contribuiscono a rinsaldare lo spirito di squadra [5bb] e la fidelizzazione del dipendente al proprio team in primis e all'azienda [5bc], migliorando inoltre indirettamente il clima aziendale [5ba]; al tempo stesso, si aiutano Onlus e cooperative e il dipendente, riconoscendo che la propria azienda è anche socialmente responsabile, si sente orgoglioso di farne parte.

La stessa ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi lavorativi [7] risponde a questa logica e cultura: creare un ambiente piacevole, confortevole, che favorisca l'incontro tra le persone, lo scambio culturale, ove i dipendenti si sentano a proprio agio, stimolati e curati.

La finalità ultima è dunque l'incremento del benessere dei dipendenti [5ab], creando per loro il miglior luogo possibile in cui lavorare e vivere, a partire dalla convinzione che un dipendente soddisfatto possa lavorare meglio; benessere e apertura sono ritenuti inoltre alla base della competitività [5bd] e dell'innovazione aziendale [5be], elemento chiave del successo di Elica.

Dai premi vinti dall'azienda nel corso degli ultimi anni, pare proprio che tale filosofia funzioni; certamente, come mette ben in luce l'intervistato, non si può affermare che tale sistema sia il migliore in assoluto; esso è considerato tuttavia il migliore che l'azienda ad oggi può avere con le risorse che ha a disposizione.

L'utilizzo di rappresentazioni grafiche e test psicologici ha poi consentito di esplorare maggiormente in profondità ed in modo analogico - ovvero servendosi dell'aiuto delle immagini più che del pensiero - la cultura aziendale e del management.

Dovendo infatti scegliere un simbolo che compiutamente raffigurasse Elica, il Responsabile delle Risorse Umane ha rappresentato l'azienda come un sorriso, composto a sua volta da una serie di sorrisi di facce diverse, appartenenti a persone di nazionalità diversa; con esso si è inteso indicare da un lato il clima di serenità e piacevolezza che si respira all'interno di Elica, dall'altro la pluralità dei dipendenti, l'attenzione e la valorizzazione della specificità e diversità di ognuno, l'ascolto, l'accoglienza a la condivisione dei problemi e dei bisogni di ciascuno [1a]; ciò è possibile solo grazie all'attento ascolto attuato mediante le figure degli HR manager "itineranti" e ad un impegno costante nella valutazione delle singole iniziative, seppur secondo modalità prevalentemente informali [6].

Infine, per ciò che riguarda la conciliazione famiglia lavoro, è interessante rilevare come, nella cultura manageriale [3], essa risulti connessa ad un'esigenza di equilibrio all'interno della propria vita - intesa quale rispetto dei tempi e delle esigenze di entrambe le sfere, lavorativa e personale - equilibrio non considerato in senso statico ma dinamico, influenzato nel corso degli anni dal mutamento delle necessità lavorative e familiari. Conseguentemente, l'idea sottesa alla visione della conciliazione che l'azienda porta avanti [1] è che l'equilibrio tra le due sfere, famiglia e lavoro, possa portare al lavoratore maggiore serenità personale che si traduce in un miglior clima sul lavoro. La possibilità di un'effettiva conciliazione tra famiglia e lavoro sembra dunque giovare non solo al singolo ma a tutto al gruppo in cui è il singolo è inserito, con benefici che quindi ricadono su tutta l'azienda nel complesso. Si nota il legame tra mondo interno dell' lavoratore e mondo esterno dell'azienda, e risulta in questo modo chiaro per quale motivo l'azienda investa così tanto sul benessere del singolo lavoratore.

Per quanto riguarda il rapporto tra le diverse aree possiamo rilevare, come ben si evince dal grafico, una relazione biunivoca tra la cultura del management [3] e aziendale[1], ed una

diretta influenza di quest'ultime su: le iniziative realizzate [4], la ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi lavorativi [7], la partnership con il territorio [2] e la modalità di intervento focalizzata sull'ascolto e valutazione informale [6]. La cultura influenza anche indirettamente le finalità ed i risultati effettivamente conseguiti [5] tramite una relazione mediata da la ristrutturazione e riorganizzazione degli spazi lavorativi [7], la partnership con il territorio [2], la metodologia di azione [6].

▪ ***L'analisi del focus group con i dipendenti***

Il focus group è stato condotto nei locali dell'azienda in orario lavorativo. Gli intervistati, 5 donne e 3 uomini, occupano diverse posizioni e svolgono differenti mansioni all'interno dell'azienda: operai, impiegati, dirigenti. Tutti sono sposati ed hanno almeno un figlio¹²⁵.

A seguire dalla presentazione di ciascuno, utilizzando come stimolo i diagrammi di vicinanza famiglia-lavoro, si è chiesto di parlare del proprio livello di conciliazione tra le due sfere, identificando compiti svolti a casa, supporto ricevuto da parte del partner o dei propri genitori, valutazione del livello di conciliazione raggiunto.

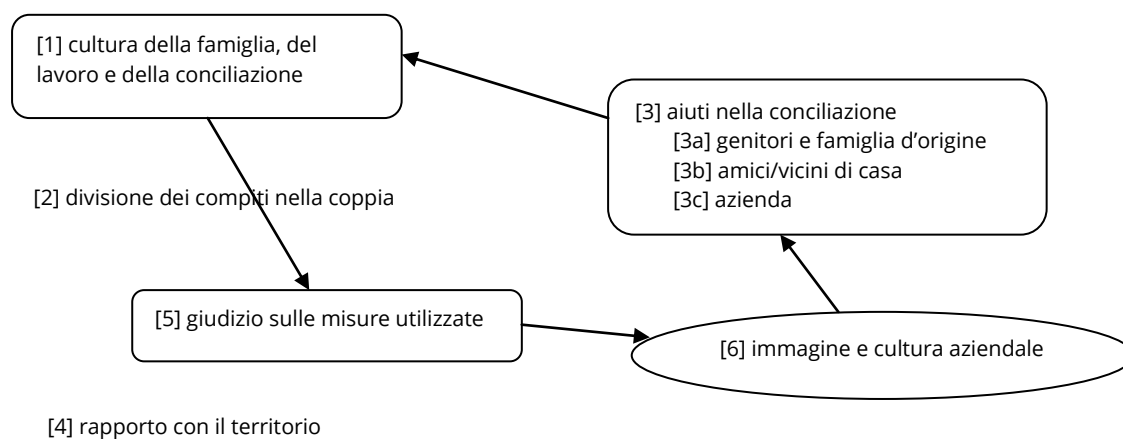
¹²⁵ Il primo intervistato è un giovane capo turno presso lo stabilimento di Mergo nel reparto plastica. È sposato e ha un figlio di 8 mesi. Ha usufruito, oltre dei 3 giorni di congedo concessi dalla legge per nascita di un figlio, del congedo di paternità facoltativo previsto dall'azienda, e del bonus di 250 Euro che essa regala alla nascita di un figlio. Il secondo intervistato, lavora in Elica da 5 anni come operaio; è straniero, e ha beneficiato dei congedi formativi e dei permessi di assenza dal lavoro per i lavoratori extracomunitari previsti nell'accordo integrativo; è sposato ed ha due bambini. La terza intervistata, assistente di direzione, è sposata, mamma di due bambini e lavora in azienda da 9 anni. In seguito alla prima maternità, è rientrata in modalità part-time, che mantiene per sua scelta anche ora. Il quarto intervistato, è dirigente e lavora in Elica dal 2004. Nel 2008 si è spostato e lo scorso anno è diventato papà. Ha sottolineato il fatto che, non avendo potuto utilizzare la licenza matrimoniale in prossimità del matrimonio, in quanto reduce da un periodo di malattia, l'azienda gli ha tuttavia concesso di utilizzarla in qualsiasi altro momento gli facesse più comodo. Alla nascita del figlio ha usufruito dei tre giorni di congedo, ed ha ricevuto il bonus. La quinta intervistata, assistente commerciale, al momento dell'intervista era appena rientrata dal congedo di maternità facoltativo. È sposata ed ha una bambina di 11 mesi; lavora in azienda dal 2007. Attualmente il suo turno è di sei ore giornaliere, che termineranno al compimento dell'anno della bambina, e sta valutando la possibilità, che l'azienda prevede, di continuare il rapporto di lavoro part-time. La sesta intervistata, lavora in Elica da 17 anni ed è capo reparto presso lo stabilimento di Serra San Quirico. È sposata ed ha un bimbo di 15 mesi. Dopo il periodo di congedo di maternità, una volta rientrata, ha chiesto di potersi assentare per un mese per fare l'inserimento del bambino al nido, e l'azienda glielo ha concesso senza nessun problema. Ha sottolineato che da parte dell'azienda vi è sempre stata, nei suoi confronti, disponibilità totale. La settima intervistata, lavora presso lo stabilimento di Serra San Quirico nel reparto carpenteria, dal 1995, è sposata ed ha un bambino piccolo. Dalla nascita del bambino ha chiesto tutti i permessi, congedi facoltativi e ciò che la legge prevede, per venire incontro alle esigenze richieste dalla malattia di cui suo figlio è affetto. Ora ha un contratto part-time particolare, lavora solamente di pomeriggio e non è un part-time alternato; in tal modo riesce a venire incontro alle esigenze del figlio conciliandole con i propri impegni. L'ottava intervistata, lavora in azienda da 27 anni, presso lo stabilimento di Mergo; è sposata ed ha una bambina di 3 anni e mezzo. Dopo la nascita della bambina ha optato per il part-time. Anche lei ha sottolineato la particolarità del suo part-time, di 5 ore, in quanto l'azienda l'ha lasciata libera di scegliere l'orario di lavoro più adatto a lei e ai suoi impegni.

LE AREE

- [1] cultura della famiglia, del lavoro e della conciliazione
- [2] divisione dei compiti nella coppia
- [3] aiuti nella conciliazione
 - [3a] genitori e famiglia d'origine
 - [3b] amici/vicini di casa
 - [3c] azienda
- [4] rapporto con il territorio
- [5] giudizio sulle misure utilizzate
- [6] immagine e cultura aziendale

LE CORRELAZIONI RILEVATE

- [3] aiuti nella conciliazione
 - [3a] genitori e famiglia d'origine
 - [3b] amici/vicini di casa
 - [3c] azienda
- [1] cultura della famiglia, del lavoro e della conciliazione
- [1] cultura della famiglia, del lavoro e della conciliazione
- [5] giudizio sulle misure utilizzate
- [5] giudizio sulle misure utilizzate
- [6] immagine e cultura aziendale
- [3c] (aiuti nella conciliazione) azienda



COMMENTO

Le riflessioni emerse sottolineano come entrambi gli ambiti, famiglia e lavoro, facciano parte della vita di ciascuno [1], e come l'uno sottragga tempo all'altro. È presente il riferimento all'ideale della perfetta conciliazione, intesa come incastro perfetto tra i tempi: conciliare per

gli intervistati significa stabilire un equilibrio tra le due sfere della vita, quella lavorativa e quella personale, senza togliere tempo a nessuna delle due¹²⁶. La dimensione temporale appare dunque fondamentale e vi è anche chi sottolinea l'importanza di ricavarci, tra queste due sfere (famiglie e lavoro), un po' di tempo per sé. Se per alcuni, soprattutto per chi occupa posizioni di rilievo, il tempo dedicato al lavoro prevale su quello riservato alla famiglia, occorre riconoscere un grande aiuto nel mantenimento degli equilibri [3]: la famiglia di origine, gli amici e l'azienda.

Chi riesce bene a conciliare ha sottolineato infatti l'importanza dell'aiuto offerto dalla propria famiglia di origine[3a], non solo dal punto di vista pratico ma anche per la valenza affettiva che i nonni possono offrire al bambino. Determinante è poi il contributo offerto dagli amici e dai vicini di casa nella cura gratuita dei figli[3b], soprattutto per quei genitori che non possono contare sull'apporto della propria famiglia di origine. L'importanza delle relazioni umane nella conciliazione è emersa anche nella scelta delle immagini adatte a rappresentare la propria famiglia: molti degli intervistati hanno scelto infatti un'immagine raffigurante una coppia con un bambino nel passeggio che chiacchiera con dei vicini di casa/amici, anch'essi con un bambino. Si riscontra dunque una cultura della solidarietà diffusa, forse, frutto anche della politica adottata dall'azienda nel finanziare cooperative sociali e nel promuovere valori solidali. Tale richiamo alla solidarietà tra vicini e amici mette in rilievo al contempo un elemento di problematicità: nei paesi stranieri risulta più facile e più naturale, rispetto all'Italia, instaurare rapporti con il vicinato e prestarsi aiuto reciproco.

Fondamentale è il supporto offerto dall'azienda[3c; 5]: esso consiste primariamente in un adeguamento dei tempi di lavoro alle esigenze familiari e personali di ciascuno - dai permessi per seguire corsi di formazione, al part-time per la cura dei figli, ad un adeguamento di orario che permetta di accompagnare il figlio all'asilo, prima di recarsi al lavoro; si tratta di un appoggio che, a partire da un'attenzione e comprensione delle esigenze specifiche di ogni dipendente, si traduce in una soddisfazione delle stesse.

È possibile quindi affermare che, anche se certamente difficoltosa, la conciliazione tra lavoro e famiglia sia in Elica possibile per i lavoratori, che anzi sono grati per il sostegno che l'azienda offre loro¹²⁷; tutti gli intervistati si sono mostrati soddisfatti dell'azienda e degli aiuti che essa ha messo in campo per rispondere ai singoli bisogni di ognuno, sottolineando più volte la disponibilità totale di Elica nei loro confronti. Se si osservano le parole utilizzate dagli intervistati, si può notare il forte senso di appartenenza e gratitudine che essi provano nei confronti di Elica, il livello di positività del clima aziendale, e la grande umanità presente in azienda e nei rapporti con i capi[5].

La politica che Elica ha intrapreso di ascolto, comunicazione - soprattutto informale -, disponibilità verso le esigenze dei dipendenti, sembra essere ben ripagata ed apprezzata nelle immagini e nei simboli che gli intervistati hanno scelto per rappresentare la realtà aziendale in

¹²⁶ Un intervistato ha sottolineato tuttavia come i due ambiti siano mutualmente esclusivi, per cui se vi è uno, l'altro non vi può essere.

¹²⁷ Nel corso della discussione è emersa la problematica del nido, sottolineando come sarebbe effettivamente utile tale servizio all'interno dell'azienda; tutti si sono tuttavia subito mostrati d'accordo nel sottolineare la difficoltà di realizzazione, in quanto dovrebbe essere aperto in ogni sede del gruppo, e le difficoltà di tipo burocratico. Ciò non si è dunque tradotto in un lamento o in una mancanza rilevata, quanto piuttosto come richiamo ad una situazione ideale, come nei Paesi del Nord, che sarebbe bello, un giorno, raggiungere.

cui vivono [6]¹²⁸: uno di loro ha infatti paragonato l'azienda ad un albero con un tronco e tanti rami, a rappresentare tutti i dipendenti che ne fanno parte, ciascuno portatore di una propria specificità ma tutti al lavoro per un obiettivo comune, *un'unica linfa che scorre*; un altro l'ha raffigurata con una stella, come se Elica fosse la *buona stella* a cui potersi rivolgere nei momenti difficili; un dipendente ha paragonato Elica a del pongo o dell'argilla, un materiale che ciascuno può plasmare affinché si adatti al meglio alle sue esigenze; un'ulteriore immagine scaturita dalla conversazione è quella di una barca che naviga su un fiume attraversando diverse fasi e cambiamenti, in un viaggio che coinvolge tutti i dipendenti, che hanno la percezione di avere un destino in comune con l'azienda. Gli intervistati hanno quindi scelto immagini che rappresentassero unione tra dipendenti e capi, qualcosa di modellabile e flessibile alle loro esigenze, che a volte assume anche i caratteri magici di un aiuto che piove dal cielo, come una buona stella a cui potersi rivolgere; i simboli scelti hanno inoltre sottolineato un percorso evolutivo compiuto dall'azienda negli anni ed un destino in comune ed intrecciato tra dipendente e azienda, che riconosce l'importanza e il valore di ciascuno.

Si nota, dalle immagini evocate, un profondo sentimento di comunanza con l'azienda, di riconoscenza, di piacevolezza; Elica appare una realtà aziendale solida ma anche capace di cambiare per adeguarsi a nuove esigenze che sorgono, un'azienda fatta di persone e a cui ciascuno è chiamato ad offrire il proprio contributo. A conferma del forte senso di appartenenza alla realtà aziendale vi è chi ha anche sottolineato come Elica non sia soltanto dei dirigenti ma sia di tutti, costruita attraverso il contributo di ciascuno.

Per gli intervistati poi Elica rappresenta a tutti gli effetti una famiglia: la tradizione famigliare dell'azienda, pur con il passare degli anni e gli inevitabili cambiamenti, rimane forte ed è sentita dai dipendenti come fonte di positività. La concezione di Elica come una famiglia si traduce nella cura che i capi prestano ai lavoratori e risulta evidente dal fatto che la moglie del fondatore ancora visita i reparti mantenendo il dialogo con i propri dipendenti e dal fatto che tutti i lavoratori si conoscono tra di loro - ciò vale soprattutto è in Elica da molti anni. Secondo gli intervistati l'azienda è stata dunque capace, nel corso della sua evoluzione, di assumere un'impronta manageriale senza perdere la connotazione e tradizione familiare che la contraddistingueva alle origini, e che offre, a chi vi lavora, un forte sentimento di appartenenza.

Più sullo sfondo, rispetto alle tematiche affrontate, risultano due elementi: la divisione dei compiti nella coppia [2] ed il rapporto con il territorio [4].

Dalle parole di tutti gli intervistati emerge infatti chiaramente [2] come siano le donne a farsi maggiormente carico, a volte totalmente, delle faccende domestiche e della cura dei figli; il contributo offerto dal marito nella gestione della casa è nullo ed un aiuto venga, al massimo, nel giocare un po' col bambino al ritorno dal lavoro. Questo accade soprattutto per alcune donne i cui mariti lavorano lontano e tornano a casa solo nel week end; esse sono dunque chiamate a farsi carico in modo totale della gestione della casa e dei bambini. Tale situazione tuttavia, viene accettata quasi con naturalezza dalle intervistate, come parte dei propri compiti.

¹²⁸ È stato chiesto agli intervistati di pensare ad un simbolo o ad un immagine che rappresentasse, per loro, l'azienda. L'idea alla base di questo semplice esercizio è che tradurre il pensiero in immagini permetta di esplorare le emozioni e i vissuti di ciascuno attraverso un codice più flessibile, non di tipo verbale, in grado di cogliere suggestioni provenienti dal mondo interno dell'intervistato.

Dalle parole degli intervistati è emerso infine come il territorio [4] presenti generalmente delle buone opportunità di offerta per i bambini; il costo spesso elevato e l'accesso limitato alle strutture -alcune di esse accolgono infatti i bimbi a partire dall'età della scuola dell'infanzia- rappresenta tuttavia un grosso limite ed elemento di problematicità, soprattutto per chi ha figli molto piccoli e non ha l'appoggio della famiglia d'origine.

7.4. CONCLUSIONI

Dalle analisi condotte emerge una forte coerenza, che rivela una trasparenza e chiarezza dei processi aziendali e delle modalità comunicative adottate. Determinante è il nesso tra il programma realizzato e la mission/cultura aziendale: dalle interviste emerge infatti un'immagine di Elica quale realtà aziendale coerente nelle parole e nei fatti. I servizi offerti sono al contempo rivolti a tutta la popolazione aziendale e diversificati secondo le esigenze specifiche di ciascuno - risultando in alcuni casi specifici "ad personam" - per rispondere realmente ed efficacemente alle necessità di ognuno. Nel processo che porta alla creazione di nuovi servizi grande rilievo è dato all'ascolto delle opinioni e dei suggerimenti dei dipendenti: frequenti sono i momenti di scambio, formale ed informale, in cui ciascuno è libero di esprimere la propria opinione ed essere ascoltato dal management. La politica di comunicazione è condotta dunque sotto i principi della trasparenza, del dialogo e della partecipazione di tutti. Tale politica negli anni ha sicuramente premiato, perché, come si evince dalle parole degli intervistati, è forte l'idea di far parte di un'azienda di valore, che si prende cura di ogni suo membro responsabilizzandolo e valorizzandone le capacità. Il senso e l'orgoglio di appartenenza è un risultato anche delle iniziative che l'azienda da anni porta avanti nell'area del sociale, accolte con molta positività e senso di partecipazione dai lavoratori.

Il programma conciliativo attuato risulta dunque ben articolato, strutturato e coerente nelle sue parti costitutive (analisi preliminare, progettualità ad hoc, realizzazione, valutazione in itinere).

L'analisi preliminare, è opportuno segnalarlo, ha consentito di mettere in luce non solo i bisogni presenti in azienda - delle singole persone e della realtà aziendale come organizzazione - ma ha anche ben illuminato e valorizzato le risorse¹²⁹, facendo leva su di esse per un'efficace progettazione.

Vi è poi un'estrema coerenza e linearità tra quanto rilevato dall'analisi preliminare e l'aspetto progettuale ed implementativo, favorito anche dall'utilizzo di una politica di informazione e comunicazione semplice e chiara e da un coinvolgimento diretto dei dipendenti in tutte le fasi, inclusa quella progettuale.

L'azienda appare dunque molto flessibile, in grado di adattarsi ai cambiamenti e di modificare l'offerta dei servizi a seconda delle esigenze che mano a mano compaiono.

Il valore ed il contenuto innovativo di tale progetto rispetto ad altre esperienze risiede, a mio avviso, nella riflessività che guida l'aspetto progettuale dell'offerta e nei valori di solidarietà e responsabilità sociale che chiaramente indirizzano l'operato dell'azienda. Elica si

¹²⁹ Anch'esse articolabili sia come risorse individuali (propensioni, struttura di personalità, motivazioni, interessi, attitudini) sia organizzative (forte attaccamento all'azienda, dimensione familiare, attenzione ai dipendenti ed alle loro esigenze).

distingue, infatti, non solo per la cura rivolta alle esigenze dei dipendenti, ma anche per l'attenzione ai rapporti territoriali e alla creazione di partnership nella e a sostegno della comunità locale, rispetto alla quale si pone in un rapporto sussidiario.

Quale unico elemento di perfettibilità segnalerei un maggior investimento nella fase di valutazione (in itinere e finale)¹³⁰, che consente di cogliere appieno la rispondenza della singola misura all'obiettivo originario e di affinare gli indicatori utilizzati giungendo all'identificazione di un vero e proprio *key performance*.

¹³⁰ Pur effettuando valutazioni puntuali e customer satisfaction su alcuni programmi o servizi, occorre tuttavia rilevare come generalmente l'aspetto valutativo presenti caratteri di informalità ed assuma la forma di un monitoraggio incentrato sull'ascolto dei dipendenti.

8. S.A.L.P. S.p.A.¹³¹

8.1. INTRODUZIONE

Nel contesto friulano la scelta dei casi da approfondire ha volutamente privilegiato aziende di medie e piccole dimensioni. La fase di mappatura/ricognizione preliminare delle principali misure di conciliazione, attraverso uno strumento di rilevazione quantitativo, ha infatti mostrato in questa regione –inaspettatamente e diversamente dalle altre regioni mappate– una buona risposta da parte delle aziende di piccole dimensioni; rivelando una realtà interessata ad approfondire il tema della conciliazione. La prima fase della ricerca ha permesso di mappare 36 aziende, così suddivise:

Tab.1: Aziende per numero di dipendenti

Numero dipendenti	N° aziende
< 10 dipendenti	2
10 – 50 dipendenti	17
51- 250 dipendenti	3
251 – 500 dipendenti	5
501- 1000 dipendenti	3
> 1000 dipendenti	6
Totale	36

Tra le misure maggiormente diffuse vi è indubbiamente la flessibilità dell'orario, adattabile in base alle esigenze personali del dipendente, sono utilizzate anche la banca delle ore, il job sharing e i turni agevolati su richiesta dei dipendenti stessi.

Il coinvolgimento dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro avviene per lo più con colloqui personali e riunioni; non mancano tuttavia anche esperienze di valutazione dei progetti attivati sia attraverso momenti informali di valutazione, sia attraverso percorsi di Audit interno.

Come è facile intuire, in aziende di ridotte dimensioni la conciliazione famiglia-lavoro si avvale per lo più di singole misure o iniziative, piuttosto che di progetti complessi ed articolati. Ci si è quindi accostati a tali aziende con questa consapevolezza e con l'obiettivo di comprendere come all'interno di una azienda di medie-piccole dimensioni sia possibile venire incontro alle esigenze personali e familiari dei dipendenti.

I casi scelti sono stati:

- **S.A.L.P.**, una azienda di medie dimensioni che opera nel settore dell'edilizia, con una popolazione di dipendenti prevalentemente maschile, che fa della **flessibilità dell'orario** l'elemento cardine della conciliazione tra esigenze lavorative e familiari.

¹³¹ Il presente caso è stato curato dalla dott. Marialetizia Bosoni.

- **Euromotori**, una azienda di piccolissime dimensioni, operante nel campo dei veicoli industriali, anch'essa basata sulla **flessibilità dell'orario** quale strumento principale di conciliazione.

8.2. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

S.A.L.P. S.p.A. (Società Appalto Lavori Pubblici) è una società che opera nel settore dell'edilizia, ha sede amministrativa a Bagnaria Arsa, in provincia di Udine.

Le sue attività riguardano:

- la costruzione, ristrutturazione e manutenzione di acquedotti, gasdotti, fognature
- la realizzazione di opere di irrigazione, di evacuazione, di impermeabilizzazione dei terreni e di qualsiasi altro tipo di condotto o linea
- la costruzione, ristrutturazione, manutenzione di qualsiasi opera di edilizia civile e industriale
- lo studio della conformazione e della struttura dei terreni
- la progettazione ed esecuzione di fondazioni e l'esecuzione di scavi
- la costruzione, ristrutturazione e manutenzione di impianti per la produzione e la distribuzione di energia elettrica ad alta e media tensione
- la compressione, imbottigliamento e distribuzione di gas metano e installazione di impianti a gas su automezzi

L'azienda si costituisce a Bologna nel 1959 e lì opera fino al 1971, anno in cui si trasferisce in Friuli, dove tuttora ha sede. Inizialmente si inserisce come attività nei lavori di bonifica della pianura padana. Ben presto viene a contatto con il comparto della metanizzazione e comincia così quella che negli anni a seguire diventerà il *core business* dell'azienda: la costruzione e la manutenzione delle reti metanifere. Oggi, S.A.L.P. opera sia in Italia sia all'estero, prevalentemente su appalti pubblici, ma non solo.

Come si legge dal [sito internet dell'azienda](#), le molteplici attività possono essere ricondotte a 5 grandi aree:

- **Pipelines.** S.A.L.P. opera su metanodotti di grosso diametro ad alta pressione ed è specializzata nella costruzione di metanodotti, di oleodotti, di ossigenodotti, di acquedotti e dei relativi impianti
- **Impiantistica.** S.A.L.P. ha sviluppato la propria competenza anche nella realizzazione di opere nel settore dell'impiantistica relativa alle Stazioni di compressione e Stazioni di pompaggio, misura e riduzione per gas metano
- **Infrastrutture.** interventi di difesa idraulica e di bonifica, opere fluviali, stabilizzazione e consolidamento di terreni, opere di ingegneria naturalistica e opere stradali
- **Reti Tecnologiche.** reti di distribuzione di gas metano, cabine di decompressione e reti urbane per la distribuzione dell'acqua
- **Manutenzione.** attività di manutenzione su gasdotti ed oleodotti

8.2.1 STRUTTURA ORGANIZZATIVA

Dal punto di vista della struttura organizzativa S.A.L.P. ha adottato un sistema di amministrazione costituito da un consiglio amministrativo, composto attualmente da tre persone, e da un collegio sindacale (composto da tre sindaci effettivi e da 2 sindaci supplenti) (Grafico 1). Formalmente a capo dell'azienda vi è il presidente, che da anni gestisce l'attività, e prima di lui suo padre.

In un certo senso la S.A.L.P. è una azienda a tradizione familiare, non stupisce in questo che la maggior parte dei dipendenti – come vedremo in seguito – abbia una conoscenza personale e di lunga data con il titolare e la sua famiglia.

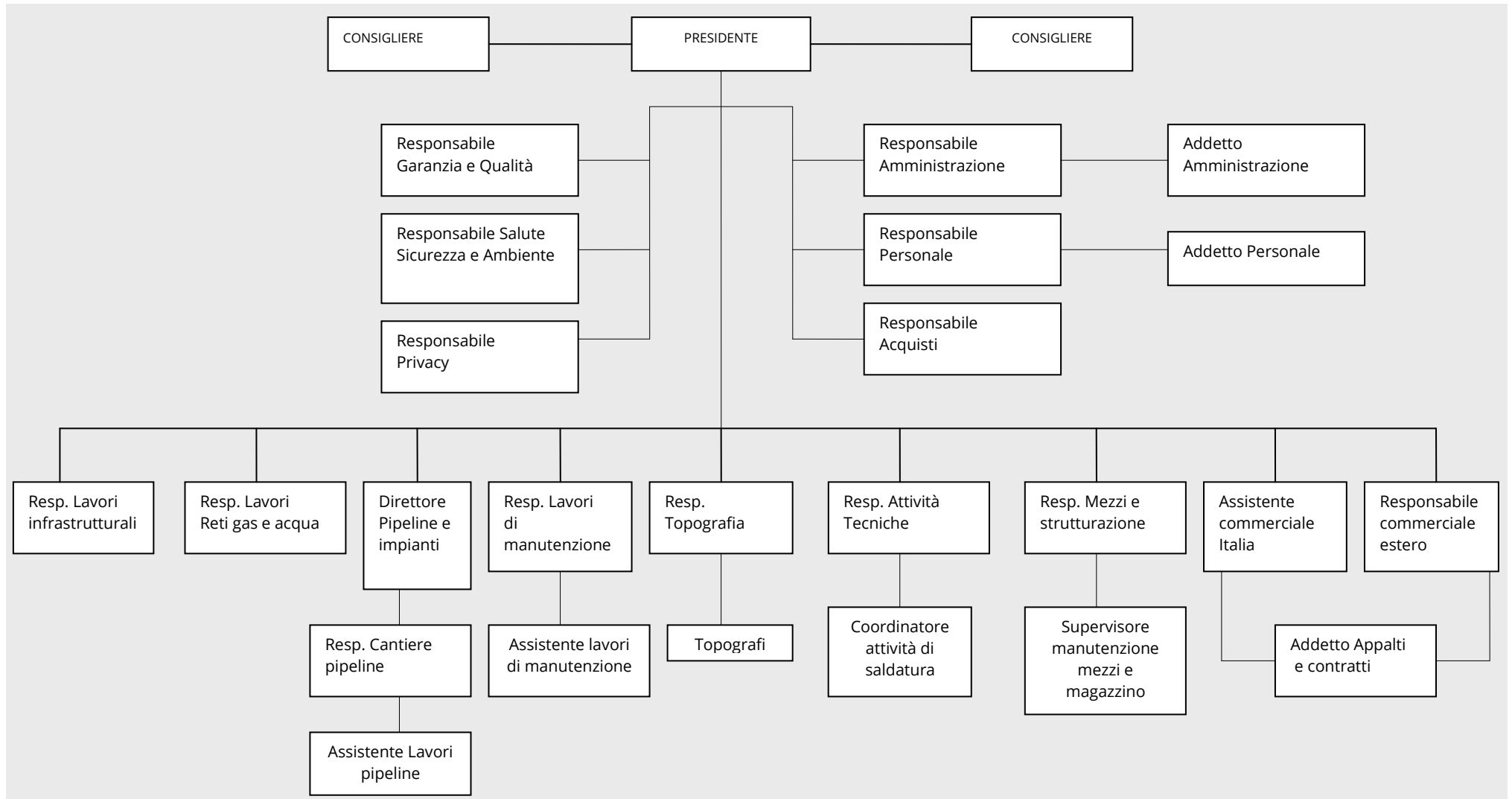
8.2.2 CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO

Attualmente S.A.L.P. conta 136 dipendenti, soprattutto persone adulte con una età compresa tra i 30 e i 50 anni¹³², per la quasi totalità si tratta di uomini (92%), pochissime infatti sono le posizioni ricoperte dalle donne (posizioni di tipo amministrativo).

La maggior parte ha un contratto a tempo indeterminato (80%), pochi a tempo determinato (il 20%), nessun contratto atipico. Anche il part-time è una modalità di lavoro scarsamente utilizzata: vi sono in totale tre persone che lavorano part-time, due operai e un impiegato.

¹³² La distribuzione dei dipendenti per fasce d'età vede un 12% con età inferiore ai 30 anni, 14% tra 30-34 anni, 29% tra 35-44 anni, il 33% tra 45-55 anni e un 12% oltre i 55 anni.

Grafico 1 - Organigramma dell'azienda al 30 settembre 2009



Fonte: <http://www.salpspa.eu>

8.3. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA

8.3.1 RISORSE ORGANIZZATIVE

L'attività di S.A.L.P. è prevalentemente svolta nei cantieri dislocati sul territorio (in Friuli per la maggior parte, ma non solo) e quindi ad una certa distanza dalla sede amministrativa.

Per ogni cantiere vi è una figura – il geometra - che coordina sul posto i lavori e gestisce in presa diretta qualsiasi tipo di necessità (sia legata all'organizzazione del lavoro, sia legata agli aspetti tecnici).

Lo strumento principale per la gestione di un tale tipo di lavoro è la flessibilità dell'orario, su base giornaliera. Viene anche considerata la possibilità di chiedere turni agevolati per il personale con figli piccoli e familiari a carico (su richiesta del dipendente).

L'adozione di orari di lavoro flessibili è possibile in linea generale per tutti i dipendenti, compatibilmente con le esigenze specifiche del lavoro, e reversibile nel tempo. Viene anche contemplata una flessibilità oraria ad hoc, per coloro che rientrano dopo un periodo di congedo.

8.3.2 RISORSE CULTURALI

- **Conciliazione**

La conciliazione tra famiglia e lavoro risulta un principio formalizzato a livello di valori aziendali.

La possibilità di gestire sia le esigenze familiari sia quelle lavorative chiama in causa la responsabilità diretta di ogni singolo lavoratore per il proprio lavoro: la richiesta di turni e orari particolari viene, infatti, di volta in volta negoziata con il proprio capo diretto.

Sostanzialmente a fronte di un orario giornaliero definito contrattualmente (le otto ore) il dipendente ha comunque la possibilità di gestire l'orario di ingresso e di uscita, compatibilmente con le esigenze lavorative. Qualora infatti una persona abbia la necessità di ritardare l'ingresso o anticipare l'uscita dal cantiere può farlo, accordandosi personalmente con il geometra. Ciò che S.A.L.P. chiede al dipendente è però una gestione autonoma del lavoro: è il singolo dipendente responsabile del proprio lavoro ed è lui che autonomamente si organizza; purché siano rispettate le scadenze previste.

Tale organizzazione avviene senza il ricorso a procedure formali, prevale piuttosto una negoziazione diretta tra i dipendenti e i capi (in genere il geometra presente in ogni cantiere), basata su un dialogo face to face.

La medesima modalità informale è alla base anche della gestione della richiesta di cambi turni / sostituzioni, organizzazione di riunioni, assegnazione compiti e scadenze, assegnazione delle trasferte e programmazione delle ferie: il dipendente si rivolge direttamente al capo diretto per richiedere un periodo di ferie o la temporanea sostituzione di un turno di lavoro o per discutere eventuali questioni organizzative.

- **Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti**

Le modalità comunicative attraverso cui l'azienda tiene informati i dipendenti sono essenzialmente le affissioni negli spazi comuni (atrio, sale riunioni,) e il contatto diretto (colloqui personali/incontri periodici d'area).

- **Valutazione**

Dall'analisi preliminare effettuata tramite questionario auto compilato dall'azienda emerge che la valutazione delle politiche conciliative viene attuata attraverso un percorso di audit interno, sia in itinere -per raccogliere le proposte di possibile ottimizzazione del servizio- sia finale.

8.4. IL MODELLO CULTURALE E VALORIALE DI RIFERIMENTO

Due sono i principi guida della gestione dei dipendenti: *specializzazione* ed *autonomia*.

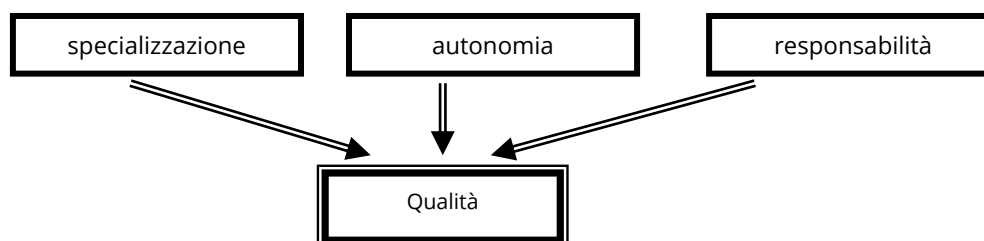
Per lavorare con i gas è infatti necessario avere una conoscenza specifica, grande precisione e in alcuni casi anche un patentino speciale per svolgere determinate mansioni. È quindi il lavoro stesso che richiede personale altamente specializzato, persone che conoscono bene l'attività da svolgere e che possibilmente hanno maturato una buona esperienza del ruolo.

Da ciò deriva anche la capacità di svolgere il proprio lavoro in assoluta autonomia: ovvero la capacità di organizzare l'attività in base anche alle proprie esigenze personali/famigliari, pur nel rispetto delle scadenze.

Il modello di gestione dei dipendenti punta infatti a responsabilizzare la singola persona nei confronti del proprio lavoro, dati i termini della scadenza è la persona che sul quotidiano è in grado di autoregolarsi. In termini più pratici un dipendente può decidere di terminare prima il lavoro di una giornata, valutando lui stesso lo stato di avanzamento dei lavori e sapendo che ciò che non ha fatto oggi - in termini pratici, più che di orario lavorativo - dovrà farlo domani per poter consegnare il lavoro nei termini previsti. Si accorda quindi fiducia alle capacità tecniche del dipendente e gli si lascia ampio margine organizzativo, in cambio si chiede un lavoro di qualità.

È su queste basi che si fonda anche la conciliazione tra famiglia e lavoro: si può dire infatti che la negoziazione delle esigenze di lavoro/famiglia avvenga in modo spontaneo - come sarà chiarito nei paragrafi successivi, attraverso le parole dei dipendenti - fondata su un rapporto diretto e face to face tra i diretti interessati, utilizzando la flessibilità del lavoro e dell'orario quale strumento principale.

Le parole tre chiave del modello organizzativo in S.A.L.P. sono quindi: specializzazione, autonomia e responsabilità (grafico 2). Questi tre elementi si traducono concretamente in qualità del lavoro.

Grafico 2 - Le parole chiave del modello organizzativo

L'attenzione dell'azienda per la qualità del lavoro è rintracciabile anche nelle altre politiche adottate da S.A.L.P., come evidenziato nel box sottostante.

Politica per la Qualità

S.A.L.P. S.p.A. crede nella filosofia della Qualità come metodo per gestire le proprie attività, le proprie risorse e il proprio sviluppo in maniera efficiente, redditizia e garante della piena soddisfazione del Cliente. I capisaldi del Sistema Qualità della S.A.L.P. S.p.A. sono pertanto: - la garanzia di qualità del prodotto e del servizio da assicurare al Cliente; - l'efficienza della propria organizzazione; - la ricerca di continuo miglioramento delle proprie prestazioni sia esterne che interne. Il Sistema Qualità è ispirato alla norma UNI EN ISO 9004 e pienamente conforme alla norma UNI EN ISO 9001.

Politica per la Salute, Sicurezza e Igiene sul lavoro

S.A.L.P. S.p.A., Azienda moderna e competitiva attenta all'innovazione, ha inteso implementare un sistema di gestione della salute e sicurezza allo scopo di valorizzare ulteriormente la propria attività, indirizzando la propria attenzione alle problematiche della sicurezza dei Lavoratori all'interno di un sistema di gestione organico. Queste considerazioni hanno portato l'Azienda ad individuare nella norma OHSAS18001 il modello di riferimento per la certificazione del proprio Sistema di Gestione della Sicurezza (S.G.S.). Con questa prospettiva la S.A.L.P. S.p.A. ha stabilito i seguenti obiettivi: - operare sempre nel rispetto delle leggi, di regolamenti e delle normative volte alla tutela della sicurezza e salute dei lavoratori e dell'igiene sul lavoro; - aumentare l'efficienza di tutta la struttura organizzativa per un significativo miglioramento nella gestione delle attività che possono avere impatti sulla salute e la sicurezza dei Lavoratori; - diffondere la cultura della sicurezza attraverso un processo permanente di formazione, di coinvolgimento e di responsabilizzazione del personale; - definire programmi di riduzione degli infortuni ed incidenti sul lavoro; - effettuare verifiche periodiche sull'attuazione del Sistema di Gestione per la Sicurezza con riguardo: - alla conformità degli obiettivi e dei programmi definiti; - all'esame delle non conformità registrate; - sensibilizzare fornitori e terzisti riguardo alle problematiche relative a salute, sicurezza ed igiene sul lavoro in un'ottica di miglioramento continuo delle loro prestazioni in materia; - promuovere il divieto di assunzione di sostanze alcoliche e stupefacenti durante l'orario lavorativo da parte di tutto il personale dipendente.

Politica Ambientale

S.A.L.P. S.p.A., consapevole dell'importanza che riveste la salvaguardia e la protezione dell'ambiente, affinché il rispetto dell'ambiente divenga cultura aziendale, si impegna a mettere a disposizione risorse adeguate per ottenere il miglioramento continuo delle sue prestazioni ambientali. Con questa prospettiva la S.A.L.P. S.p.A. ha stabilito i seguenti obiettivi di carattere generale: - operare sempre nel rispetto delle leggi, di regolamenti e delle normative volte alla tutela dell'ambiente, del territorio e del risparmio energetico ed applicabili a prodotti, processi e servizi resi dall'Azienda; - definire e promuovere programmi di risparmio energetico e delle risorse naturali in accordo con gli obiettivi prefissati dall'Alta Direzione in tema ambientale; - privilegiare, quando possibile, logiche di riutilizzo e riciclo dei materiali impiegati nei propri processi produttivi; - effettuare verifiche periodiche sull'attuazione del Sistema di Gestione Ambientale con riguardo: - alla conformità degli obiettivi e dei programmi definiti; - all'esame delle non conformità registrate; - condurre programmi di formazione e sensibilizzazione del personale; - sensibilizzare fornitori e terzisti nell'individuare prodotti e servizi in linea con le logiche della salvaguardia ambientale e del risparmio energetico.

Fonte: http://www.salpspa.eu/home_ita.html

8.5. METODOLOGIA

8.5.1 L'ANALISI DELL'INTERVISTA AL MANAGEMENT

L'intervista è stata effettuata al responsabile delle risorse umane, sposato con due figli, che lavora in S.A.L.P. da 12 anni. Il colloquio ha permesso di analizzare ed approfondire i dati forniti dal questionario auto compilato dall'azienda, soprattutto rispetto alla misura principale di conciliazione, ovvero la flessibilità dell'orario. Oltre a ciò, scopo dell'intervista era anche quello cogliere quanto la conciliazione tra esigenze lavorative e familiari fosse una questione rilevante per l'azienda e quale livello di riflessività vi fosse intorno a tale tema.

Le aree emerse durante l'intervista possono essere sintetizzate come segue:

[1] solida struttura aziendale: un'azienda matura

è un'azienda ben consolidata e strutturata

[2] personale specializzato

non è facile trovarli, è gente super specializzata.

[3] autonomia: intesa come la capacità di organizzare il lavoro e portare a termini i compiti entro le scadenze

a livello di politiche aziendali (...) è proprio quella di riuscire a dare al dipendente la massima libertà, perché si gestisca al massimo famiglia e lavoro.

[4] flessibilità oraria

[5] rapporto face to face tra capo e collaboratore:

rapporto diretto e personale con il titolare che cerca sempre di venire incontro alle esigenze di ogni singola persona

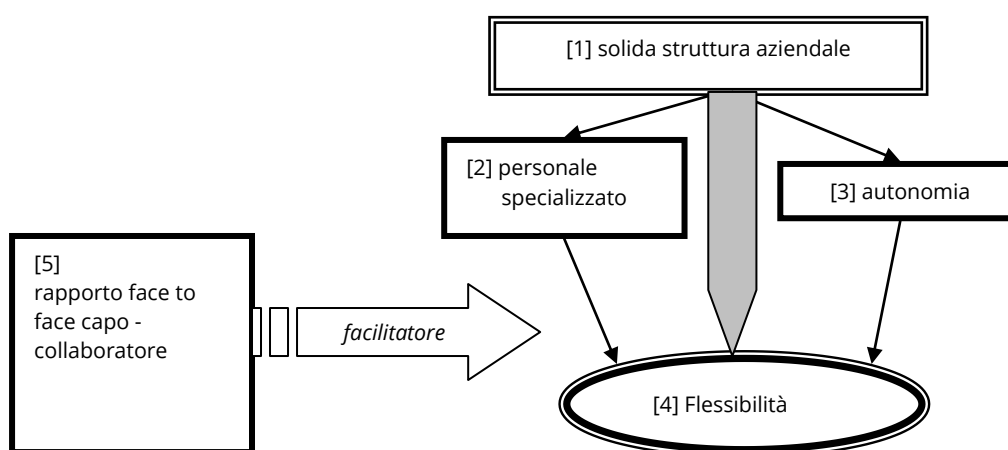
Le co-occorrenze tra le aree:

[1] [2] [3]: la struttura aziendale ormai solida e ben consolidata fonda la sua attività su un personale altamente specializzato e in grado di gestirsi in modo autonomo

[3] [4] [1]: proprio in virtù della capacità di organizzarsi in modo autonomo, lo strumento principale su cui si basa una tale struttura aziendale è la flessibilità dell'orario e dei turni di lavoro.

[4] [5]: la gestione del lavoro in modo flessibile è facilitato dal rapporto diretto tra capo e collaboratore, ossia dalla possibilità di parlare in modo diretto e personale con il titolare dell'azienda.

La rappresentazione grafica sottostante bene evidenzia i legami e le relazioni tra le aree (le co-occorrenze).



Emerge quindi un collegamento *diretto e molto forte* tra la struttura aziendale [1] e la flessibilità dell'orario [4] quale strumento di conciliazione. Tale relazione è però anche *mediata* da altri due elementi, la specializzazione del personale [2] e l'autonomia [3], fattori necessari per poter rendere la flessibilità oraria efficace. Inoltre, l'esistenza di una relazione diretta con il capo [5] *facilita* l'organizzazione del lavoro.

Nelle parole dell'intervistato S.A.L.P. è una azienda ormai matura, *che ormai è ben consolidata e ben strutturata* [1], che fonda la sua attività su una politica di responsabilizzazione ed autonomia del dipendente. L'attività di cui l'azienda si occupa necessita di personale altamente specializzato e competente nel proprio lavoro, trattandosi di un lavoro – quello appunto con il gas – altamente pericoloso dove una minima distrazione può mettere a repentaglio la sicurezza e la vita dei lavoratori. Per questo motivo l'azienda ricerca operai qualificati [2]– i quali devono possedere un patentino di idoneità – e tale ricerca spesso di rivela davvero complessa: *non è facile trovarli, è gente super specializzata*. I dipendenti sono molto autonomi nel proprio lavoro, l'azienda infatti consente al dipendente di *autogestirsi* [3] *in tutto e per tutto*, ovvero di organizzarsi il lavoro attraverso un orario flessibile [5] e la possibilità di organizzare i turni (compresi cambi e sostituzioni immediate e temporanee) con agilità:

a livello di politiche aziendali (...) è proprio quella di riuscire a dare al dipendente la massima libertà, perché si gestisca al massimo famiglia e lavoro.

È la struttura stessa dell'azienda, solida, ben costituita e strutturata che consente una tale flessibilità.

Il nostro orario non è rigido, è flessibile, perché effettivamente possono arrivare a dire magari oggi faccio fino a qui, anche il fatto stesso di staccare e andare a casa con la famiglia e tutto quanto, per poi riprendere il giorno successivo. È gente ormai che ha una esperienza tale che gli permette di fare questo, cioè di arrivare ad autogestirsi a tutti gli effetti, certo ci sono i periodi in cui bisogna "pedalare", visto che noi lavoriamo in appalto, per cui abbiamo delle scadenze, perché c'è un committente a cui dobbiamo far riferimento, quindi bisogna certamente rispettare le scadenze. Ma ripeto, ormai la struttura è talmente ben organizzata, grande e si riesce a completare i lavori anche in anticipo rispetto a quanto preventivato

Il personale che lavora in S.A.L.P. è ormai fidelizzato, lavora lì da molto tempo ed ha un rapporto diretto, face to face, con il titolare dell'azienda: è a lui che i dipendenti si rivolgono in prima battuta in caso di necessità. Il responsabile del personale inoltre precisa che il titolare

[5] è sempre stato ben disponibile nei confronti delle problematiche personali dei dipendenti, cercando sempre di venire in contro alle diverse esigenze. Prevale ancora una volta uno spirito pragmatico, orientato alla semplificazione ed alla risoluzione dei problemi: *si cerca sempre di venire incontro alle esigenze di ogni singola persona.*

Tale organizzazione, che avvicina S.A.L.P. ad una azienda quasi a conduzione familiare, fa sì che la negoziazione delle esigenze di lavoro/famiglia avvenga in un modo molto naturale, quasi spontaneo, attraverso un rapporto diretto e face to face tra i diretti interessati.

L'atteggiamento di apertura e disponibilità a risolvere le esigenze non è derivato da una situazione particolare o da qualche criticità, ma è congenito all'azienda, si può dire che S.A.L.P. ha avuto sempre una struttura basata sulla flessibilità [1]:

è una cosa normale, naturale, c'è sempre stato, proprio per il fatto di riuscire a dare al dipendente la possibilità di gestire la famiglia e il lavoro nel senso effettivamente di conciliare le due cose.

La disponibilità ad ascoltare e negoziare i problemi con il datore di lavoro non può però prescindere da una richiesta esplicita del dipendente, ovvero è il dipendente che deve farsi portavoce delle proprie necessità (sempre nell'ottica di autonomia e responsabilizzazione potremmo dire): *se subentrano problemi personali deve essere la persona stessa a dire guarda ho questo problema qua, mi dispiace tanto ma non riesco a lavorare, quando una particolare esigenza viene esplicitata – direttamente con il titolare – si cerca subito di trovare un compromesso.*

8.5.2 ANALISI DEL FOCUS GROUP CON I DIPENDENTI

Il focus group è stato realizzato con 5 dipendenti uomini, sposati, con figli¹³³, ed alla presenza del responsabile delle risorse umane.

Le 5 aree tematiche identificate sono :

[1] impegno e concentrazione sul lavoro

mettiamo i tubi con il gas dentro, non puoi avere la testa da un'altra parte

nel lavoro che facciamo non possiamo permetterci distrazioni

al lavoro devi avere la testa su quello che fai, quando vai fuori dal cancello c'è la famiglia

[2] Famiglia e lavoro come sfere separate

il lavoro dopo le 17, uscito dal cancello non esiste, quindi mi dedico alla famiglia, dopo le 7 quando entro non c'è la famiglia ma c'è il lavoro, però se c'è qualche problema si cerca di risolverlo

devi pensare prima di andar dentro a cosa fare per starci il meno possibile, non hai tempo per pensare ad altro... almeno io mi gestisco così, poi se c'è qualche problema davvero grosso a casa, posso pensare anche a casa, però in genere faccio così

¹³³ Si tratta per lo più di persone con figli preadolescenti e adolescenti, con una struttura familiare ormai stabile. In ciò, la composizione del gruppo rispecchia le caratteristiche della popolazione aziendale di SALP, ovvero costituita prevalentemente da uomini, con figli adolescenti o ormai grandi che si stanno avviando verso l'autonomia, pochi sono infatti coloro che hanno bimbi piccoli.

[3] Logica negoziale: disponibilità dell'azienda, in particolare del titolare, a venire incontro alle esigenze specifiche

comunque noi abbiamo la fortuna che abbiamo la ditta che ci permette e ci aiuta se abbiamo problemi

[4] Conciliazione famiglia lavoro

si allora non dobbiamo crearci intralci tra di noi, però allo stesso tempo se anche dovessimo trovarci nell'emergenza, l'azienda è sempre disponibile, cioè puoi fidarti dell'azienda che ti aiuta

[5] Rapporto face to face con il capo/titolare

è sempre disponibile a parlarne, qualsiasi problema nasca c'è sempre una risposta, le cose che rimangono insolute è solo perché non si affrontano fino alla fine

[6] Il sostegno dei nonni e dei familiari più stretti

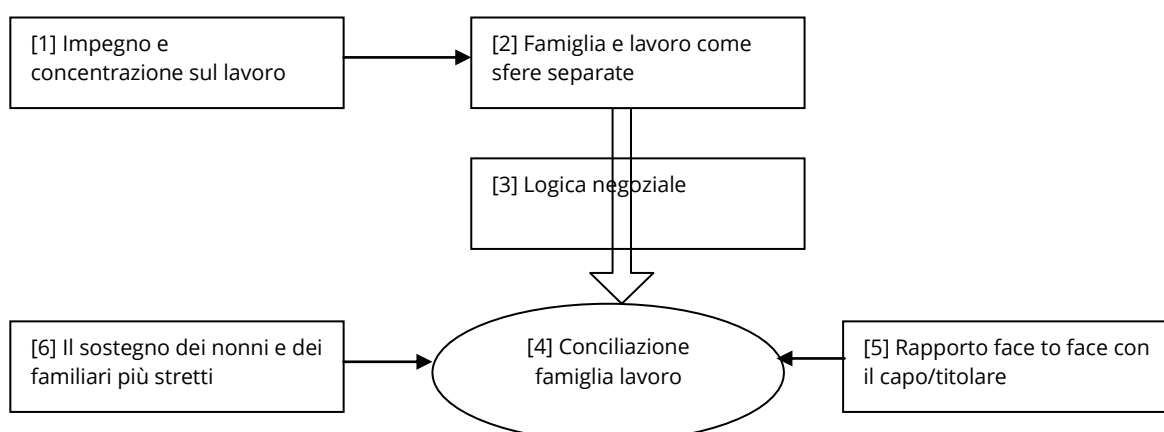
Le co-occorrenze:

[1] [2] l'esigenza di mantenere una alta concentrazione sul lavoro determina inizialmente una visione della famiglia e del lavoro come due sfere separate.

[2] [3] [4] in seguito, proprio grazie alla disponibilità dell'azienda a negoziare le esigenze dei lavoratori si riconosce l'esigenza di conciliare famiglia e lavoro e quindi di mettere in relazione le due sfere.

[4] [5] [6] sulla possibilità di conciliare famiglia e lavoro impattano sia la disponibilità del datore di lavoro sia gli aiuti esterni a cui la famiglia può ricorrere (in questo caso l'aiuto arriva dalle reti primarie di appartenenze – nonni e altri familiari stretti).

Le aree e le co-occorrenze posso essere rappresentate graficamente come segue:



Buona parte dei dipendenti ha figli adolescenti, che si stanno avviando verso l'autonomia. Il tema dell'autonomia dei figli emerge sin da subito nel focus-group: data l'età dei figli che non necessitano più di una cura assidua il focus è prevalentemente sulla coppia, come bene evidenziano queste parole

adesso con mia moglie sto rivivendo un po' la stessa cosa delle giovinezze, in pratica mia figlia ha 20 anni e ormai è indipendente e sta anche cercando di allontanarsi un po' alla volta, allora io e mia moglie abbiamo un po' riscoperto la vita di coppia.

Non mancano tuttavia genitori con figli in età scolare e in questo caso il compito della cura e la gestione delle faccende domestiche è condiviso con la moglie:

in famiglia si arriva a compromessi, perché non puoi pretendere che faccia lei tutto, specialmente adesso che anche la donna lavora, come nel caso di mia moglie anche lei lavora, per cui se lei fa una cosa io ne faccio un'altra magari che è più giusta nelle mie mansioni, anche nel fine settimana le pulizie di casa le faccio sempre io.

Il fatto di avere figli grandi e quindi autonomi rende sicuramente il carico domestico più gestibile,

non si diventa più matti come una volta, nel senso che se non si fa oggi almeno lo si fa domani, siamo più calmi e iniziamo ad apprezzare di più la vita.

Da un lato questo fatto evidenzia come i primi anni di vita del bambino rappresentino il periodo più critico, dove le fatiche legate al compito genitoriale sono sentite maggiormente e dove quindi le tensioni tra famiglia e lavoro risultano più forti; dall'altro occorre però sottolineare che le esigenze di conciliazione non scompaiono man mano che i bambini crescono, anche se la fatica della cura viene meno avvertita.

Il lavoro svolto in S.A.L.P. richiede spesso ai dipendenti di muoversi sul territorio, percorrendo anche distanze notevoli, per raggiungere il cantiere di competenza, a volte questa lontananza impone di dover partire presto la mattina per raggiungere il posto di lavoro oppure di star fuori dal lunedì al venerdì per un certo periodo di tempo, tuttavia sembra che questo non costituisca un grave problema, essendo comunque parte costitutiva del lavoro.

I dipendenti sembrano in generale molto soddisfatti dell'organizzazione del lavoro in S.A.L.P. e della flessibilità oraria, stando alle loro esperienze personali si è sempre riusciti a **negoziare** in base alle diverse necessità: *non ci sono problemi, siamo sempre riusciti a combinare, si combina!* [3].

In generale le necessità familiari improvvisate, ad esempio la malattia di un figlio, vengono gestite chiedendo le ferie per alcuni giorni o chiedendo dei permessi retribuiti, inoltre in base alla disponibilità del lavoro è possibile recuperare i giorni di assenza il sabato.

Ad una prima riflessione circa la relazione tra famiglia e lavoro emerge una chiara **separazione delle due sfere** [2], quando si è sul lavoro si pensa al lavoro e i problemi della famiglia rimangono fuori e viceversa quando si è in famiglia non bisogna portare i problemi del lavoro:

il lavoro dopo le 17, uscito dal cancello non esiste, quindi mi dedico alla famiglia, dopo le 7 quando entro non c'è la famiglia ma c'è il lavoro, però se c'è qualche problema si cerca di risolverlo.

Questa posizione è motivata dalla **complessità del lavoro che richiede alta concentrazione** [1], *nel lavoro che facciamo non possiamo permetterci distrazioni (...) al lavoro devi stare con la testa su quello che fai.* Vi è tuttavia la consapevolezza che il livello di sovrapposizione delle due sfere può variare, che è possibile conciliare le due sfere [4], grazie soprattutto al supporto offerto dall'azienda nel venire incontro alle diverse esigenze: *abbiamo infatti la fortuna che la ditta ci permette e ci aiuta se abbiamo dei problemi.* Durante il discorso emerge quindi anche la consapevolezza che la separazione netta tra lavoro e famiglia sia in realtà poco realistica, proprio perché esse sono necessariamente relazionate:

è normale che il fattore lavoro se uno ha una brutta giornata lo trasmette anche in famiglia, per cui le sfere possono anche essere sovrapposte e tu puoi anche fare partecipi i tuoi familiari del tuo lavoro e così loro possono capire.

Fondamentale nel supporto offerto dall'azienda è il **rapporto diretto che i dipendenti hanno con il titolare** [5], c'è una conoscenza di lunga data anche tra i familiari dei dipendenti e la famiglia del titolare, elemento questo caratteristico del tessuto sociale friulano, dove i legami con la comunità di appartenenza sono stretti e di lunga data. Le famiglie che vivono nella zona sono legate al territorio da generazioni, questo si traduce nel fatto che l'aiuto fondamentale e principale deriva dai nonni, secondariamente da altri familiari/parenti stretti (i fratelli) e infine dai vicini e amici [6]. L'azienda stessa è definita quasi come una realtà familiare:

il titolare è sempre disponibile, c'è sempre stata una risposta, siamo come una famiglia!

Questo legame si traduce concretamente nella disponibilità a negoziare i problemi [3], con spirito collaborativo.

Il passaggio da una visione della famiglia e del lavoro come due sfere separate [2] ad una idea di conciliazione [4] è quindi mediato dalla logica negoziale favorita dall'azienda [3]. Il tipo di lavoro che richiede concentrazione [1] influisce, invece, direttamente sulla separazione delle due sfere (lavoro e famiglia) [2], mentre sulla possibilità di conciliare effettivamente i due ambiti [4] incidono sia la disponibilità dell'aiuto dei nonni o di altri familiari [6] sia il dialogo diretto con il capo/titolare [5].

8.6 CONCLUSIONI

L'analisi condotta conferma la presenza di una modalità di conciliazione coerente con l'organizzazione aziendale e i valori centrali dell'azienda, ovvero *specializzazione, autonomia e responsabilità*. Non emergono discrepanze tra il punto di vista del management e dei dipendenti

L'obiettivo, infatti, di S.A.L.P. è quello di consentire ai dipendenti di svolgere un lavoro di qualità, bilanciando in modo equo sia esigenze lavorative sia familiari. Tale obiettivo viene raggiunto permettendo ai dipendenti una buona flessibilità nella gestione dell'orario e del lavoro, accordando fiducia al personale. La possibilità di gestire il lavoro in modo flessibile e la disponibilità a negoziare le esigenze consente quindi ai lavoratori mantenere la giusta concentrazione, riducendo l'incidenza delle preoccupazioni personali/familiari sul rendimento lavorativo. L'autonomia del dipendente rappresenta infatti un elemento centrale per il benessere dell'organizzazione, in linea con quanto evidenziato da alcune ricerche¹³⁴ (Ganster, Fox e Dwyer 2001).

Il clima di lavoro è quindi improntato alle fiducia reciproca, in un'ottica negoziale ed informale. La *comunicazione* si basa prevalentemente su procedure di tipo informale (dialogo diretto, face to face, tra capo e collaboratore): sono infatti i dipendenti stessi a comunicare, al capo diretto o al titolare, le loro opinioni ed esigenze, in alcuni casi si ricorre a riunioni presso i singoli cantieri per monitorare, oltre allo svolgimento della normale attività lavorativa, anche il

¹³⁴ Ganster, Fox e Dwyer hanno sottolineato che concedere maggiore autonomia ai dipendenti per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro produce maggior benessere rispetto alla semplice diminuzione dell'orario di lavoro.

clima di lavoro e la presenza di eventuali criticità. Sostanzialmente, potremmo dire che la valutazione del processo avviene in base a due criteri:

1. un ingaggio diretto da parte dei dipendenti, che responsabilmente attivano un dialogo con il proprio capo o con il titolare per parlare di eventuale necessità (deve essere il dipendente stesso che porta alla luce le sue necessità e quindi se ne assume anche la responsabilità);
2. una disponibilità da parte del management a trovare una soluzione immediata, pratica e concreta alle diverse necessità (la disponibilità a negoziare).

Questo processo, in linea con lo spirito di S.A.L.P. (responsabilità, autonomia e concretezza) consente al dipendente di essere attore attivo e comunicativo (diventa portavoce di una opinione/esigenza) e al management di costruire un clima di serena collaborazione in assoluta trasparenza.

Rispetto al modello di valutazione delle buone pratiche (analisi preliminare, progettazione ad hoc, realizzazione e valutazione in itinere) è possibile osservare che le pratiche adottate a livello di conciliazione famiglia/lavoro non derivano tanto da un rigoroso processo di ideazione e progettazione, volto a realizzare servizi sofisticati, quanto piuttosto dalla necessità/volontà di risolvere uno dopo l'altro i diversi problemi che si presentano. Le caratteristiche stesse della popolazione aziendale, prevalentemente maschile e con figli adolescenti o già grandi¹³⁵, rende la conciliazione famiglia-lavoro una questione meno evidente, ma non per questo assente. Anzi il buon equilibrio tra vita familiare e vita lavorativa è uno dei principi cui S.A.L.P. si ispira, favorita anche dal fatto che la composizione aziendale, dove i dipendenti e capi si conoscono da lunga data, tenda ad avvicinare S.A.L.P. ad un'impresa "quasi familiare". Questo aspetto consente a sua volta la presenza di un clima relazionale più disteso, meno formalizzato/burocratizzato e più aperto al compromesso.

L'analisi di questa realtà organizzativa mette in luce alcuni *elementi* che definirei di *pregio*.

Innanzitutto, il fatto che la conciliazione non è avvertita come un problema specifico, ma rientra nella normale gestione e organizzazione del lavoro, rappresenta un buon punto di partenza per affrontare il tema stesso della conciliazione, in quanto consente di superare l'iniziale momento di stallo in cui spesso si cade quando ci si trova di fronte ad un problema¹³⁶.

Secondariamente la strategia, adottata da S.A.L.P., di responsabilizzare il dipendente si muove in una logica di empowerment della persona stessa, che a fronte di una disponibilità a monte dell'azienda nel venire incontro alle sue esigenze deve comunque assumersi la responsabilità di portare a termine il proprio lavoro.

Come *elementi di perfettibilità* riscontrati nella realtà analizzata occorre sottolineare la stessa informalità che è alla base della conciliazione famiglia-lavoro in S.A.L.P., in quanto, se troppo destrutturata può costituire un fattore di criticità: se da una parte la gestione diretta dei rapporti tra capo e dipendenti risulta senza dubbio degna di nota, in quanto consente maggiore fluidità nei rapporti, consente di creare una buona base fiduciaria ed è caratteristica peculiare di una piccola - media impresa, dall'altro il rischio è quello di procedere senza una linea guida, senza una adeguata riflessività sui processi spesso impliciti nell'organizzazione

¹³⁵ I dipendenti con figli sono circa un terzo dell'intera popolazione aziendale.

¹³⁶ Il rischio insito nel considerare soltanto gli aspetti problematici di una situazione è infatti quello di rimanere bloccati di fronte alle criticità, facendosi fagocitare dalla situazione. Occorre invece saper superare il momento problematico e tradurre il pensiero in azione concreta.

aziendale. È quindi auspicabile un maggior grado di riflessività sia rispetto ai bisogni/esigenze dei dipendenti sia rispetto alle risorse di cui già l'azienda dispone in quanto, anche alla luce dell'esperienza in altri contesti, il problema della conciliazione che ora sembra essere poco avvertito¹³⁷ può emergere con maggiore vigore nel momento in cui dovessero verificarsi cambiamenti nell'assetto familiare o lavorativo (mancanza dei nonni, aumento della distanza tra casa e lavoro sia per il padre che per la madre ecc...).

¹³⁷ In questo occorre sottolineare la forte influenza del contesto territoriale friulano in cui ci inseriamo: dove la cultura relativa alla famiglia ed al lavoro fanno sì che -da una parte- il luogo e il tempo del lavoro siano abbastanza differenziati da quelli familiari, e dall'altro le famiglie sono fortemente supportate dalla presenza dei nonni.

9. EUROMOTORI¹³⁸

9.1. PRESENTAZIONE DELL'AZIENDA

Euromotori è una azienda di piccole dimensioni, con 18 dipendenti, ha sede sul territorio friulano, a Basiliano (Udine) ed opera nel campo dei veicoli industriali. Nasce negli anni '80, derivando da un'altra azienda a conduzione familiare, sempre di modeste dimensioni, che si occupava di vendita, riparazioni ed assistenza di veicoli commerciali, sostanzialmente camion di medie, grandi dimensioni. È concessionaria DAF¹³⁹ dal 1983 e dal 2005 ha ottenuto la certificazione di qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000.

Oggi il *core business* dell'azienda è il medesimo: l'attività di vendita e riparazione di veicoli si svolge prevalentemente sul territorio friulano, presso la sede di Euromotori è possibile sia acquistare direttamente i veicoli, sia farli riparare, essendo dotata di una officina grande e ben attrezzata.

La struttura e la dimensione dell'azienda rispecchia la tipica azienda a conduzione familiare ed è rimasta pressoché invariata negli anni.

9.1.1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA E CARATTERISTICHE DELL'ORGANICO

L'azienda conta in tutto 18 persone, compresi gli amministratori. Attualmente vede al vertice tre soci (marito e moglie ed un collaboratore), di cui una persona segue la parte amministrativa, una la parte commerciale ed una si occupa sia della parte commerciale sia della gestione organizzativa dell'azienda (dipendenti, sicurezza, procedure...), vi è poi un impiegato amministrativo, un impiegato con funzione di logistica, tre impiegati con funzione di magazzino e officina, una persona (part-time) addetta alle pulizie, infine i meccanici (9 in tutto).

Come è facile intuire visto il tipo di attività di che l'azienda gestisce, i dipendenti sono per lo più uomini, vi sono due sole donne, un amministratore e una donna delle pulizie part-time.

Le caratteristiche dei dipendenti sono differenziate per quanto riguarda l'età e la composizione familiare: alcuni sono *giovani* (30-34 anni) ed altri sono ultracinquantacinquenni, un paio di dipendenti stanno aspettando un bambino (il primo o successivo), altri hanno già figli, altri ancora sono nonni.

Buona parte dei meccanici sono arrivati in Euromotori subito dopo la scuola, hanno imparato il mestiere, si sono specializzati e sono rimasti in azienda.

¹³⁸ Il presente caso è stato redatto dalla dott. Marialetizia Bosoni.

¹³⁹ DAF Trucks è il principale produttore di veicoli industriali in Europa.

9.2. LE POLITICHE E LE MISURE ADOTTATE PER LA CONCILIAZIONE LAVORATIVA

9.2.1 RISORSE ORGANIZZATIVE

La giornata lavorativa tipica in Euromotori inizia alle 8.00 fino alle 12.00 e poi dalle 13.30 alle 17.30, il sabato in genere i meccanici lavorano mezza giornata a settimane alterne (un sabato di lavoro e un sabato di riposo). All'interno dell'azienda esiste tuttavia un rapporto diretto tra i dipendenti e con gli amministratori, la comunicazione è quindi molto semplice, lineare e veloce: in caso di particolari esigenze ciascun dipendente ne parla direttamente con il capo ed esprime le sue richieste.

Lo strumento principale di conciliazione è quindi la flessibilità¹⁴⁰, concordata tra il capo e il dipendente, che si basa però su una responsabilità personale di ogni dipendente verso il proprio lavoro. Date le dimensioni ridotte dell'azienda, l'organizzazione del lavoro prevede spesso che ciascuno abbia una competenza specifica, per cui ogni dipendente è chiamato ad organizzarsi in modo responsabile rispetto al suo lavoro.

Concretamente questo significa che è consentito assentarsi dal lavoro per mezza giornata, per qualche ora o organizzare le ferie in base alle proprie esigenze personali, a fronte però di una valutazione personale circa la possibilità di portare a termine il lavoro nel rispetto delle scadenze previste.

Dal questionario self report dall'azienda si evince anche che, su richiesta del dipendente, è possibile usufruire della banca delle ore, del job sharing e di turni agevolati in base alle necessità personali e familiari.

9.2.2 Risorse culturali

La conciliazione tra famiglia e lavoro non è avvertita tanto come una problematica, piuttosto è considerata una esigenza organizzativa "normale" all'interno della vita aziendale, cui si cerca di dare immediatamente una risposta.

L'amministratore dell'azienda adotta una *politica di gestione del personale* che spinge i dipendenti ad "autogestirsi": una volta che le scadenze sono comunicate e condivise tra tutti i dipendenti lascia che il gruppo si organizzi autonomamente, gestendo di volta in volta le diverse esigenze.

Tale *modus operandi* è valido per qualsiasi categoria di lavoratore, che abbia figli piccoli, in età scolare, genitori anziani a carico, lavoratori in pre-pensionamento e per qualsiasi tipo di esigenze/necessità.

¹⁴⁰ La flessibilità è considerata in modo ampio, in quanto più che uno strumento specifico (flessibilità su base giornaliera, su base settimanale, su base mensile ecc.) rappresenta un criterio di organizzazione e gestione del lavoro: su specifica richiesta del dipendente si cerca di trovare una soluzione flessibile che consenta di raggiungere gli obiettivi di entrambe le parti (dipendente e azienda).

9.2.3 Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti

Il *dipendente* è *attivamente coinvolto* nella vita organizzativa: nell'organizzazione dell'orario di lavoro, nell'organizzazione delle riunioni, nell'assegnazione dei compiti e delle scadenze, nella pianificazione di permessi e ferie. I canali comunicativi privilegiati sono i colloqui personali e le riunioni.

9.3. Metodologia

9.3.1 L'analisi dell'intervista al management

L'intervista è stata effettuata all' A.D. di Euromotori, sposato, che gestisce assieme alla moglie e ad un altro collaboratore l'organizzazione dell'azienda.

Le aree:

- [1] Azienda a carattere familiare
- [2] Dimensioni ridotte
- [3] Rapporto diretto capo - dipendente
- [4] Flessibilità senza schemi fissi
- [5] Specializzazione e responsabilità per il lavoro
- [6] Autorganizzazione
- [7] Lasciare che i dipendenti si autogestiscano
- [8] L'aiuto dei nonni nella conciliazione famiglia - lavoro

Le co-occorrenze:

[1] [2] [4] Una azienda a carattere familiare [1] di piccole dimensioni [2] è in grado di attuare una flessibilità molto ampia e senza il ricorso a schemi fissi o procedure burocratiche [4].

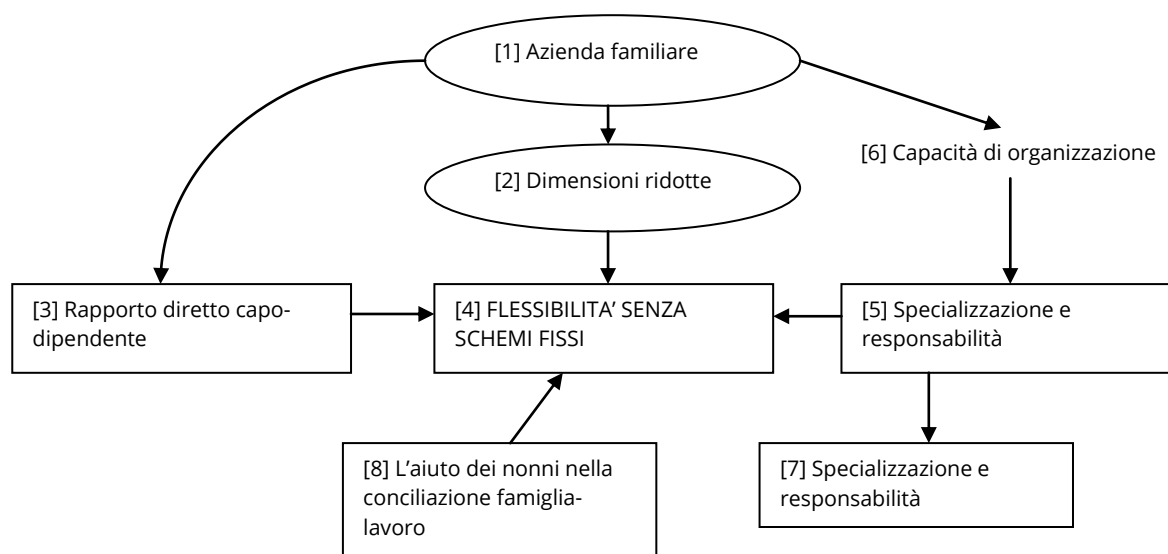
[1] [3] [4] Il carattere familiare dell'azienda [1] consente un rapporto semplice e diretto tra capo e collaboratori [3], una tale relazione facilita l'organizzazione flessibile del lavoro [4].

[1] [2] [4] [6] Per consentire ad una azienda, con le caratteristiche di Euromotori [1] [2] [4], di funzionare è fondamentale la capacità di organizzarsi [6] per rispondere alle esigenze che di volta in volta si presentano .

[4] [5] [7] La possibilità di organizzare in modo flessibile gli orari ed il lavoro [4] si basa sulla responsabilità dei dipendenti per il proprio lavoro [5] e sulla capacità di organizzarsi autonomamente [7].

[5] [8] Rispetto alla conciliazione famiglia - lavoro, oltre alla possibilità di un lavoro flessibile [5], l'aiuto principale è fornito dalla presenza dei nonni [8].

Le aree e le rispettive co-occorrenze possono essere rappresentate graficamente come segue:



Euromotori presenta una struttura organizzativa molto semplice e lineare, è una **azienda a carattere familiare** [1] che da 30 anni opera nel settore della vendita camion a clienti prevalentemente dislocati sul territorio friulano, piccoli commercianti, una clientela fidelizzata ma anche molto difficile, con cui è necessario curare i rapporti a livello personale ed offrire un servizio mirato.

L'azienda conta nel suo complesso 18 persone, tra dipendenti ed amministratori; oltre agli amministratori ed agli impiegati che seguono la gestione amministrativa dell'azienda, i dipendenti sono per lo più meccanici.

Date le piccole dimensioni dell'azienda la situazione familiare dei dipendenti è molto variegata, alcuni hanno figli, altri sono single, altri ancora sono nonni. In generale la conciliazione tra esigenze familiari e lavorative non costituisce una problematica tale da dover ricorrere a strategie particolari per consentire lo svolgimento del lavoro. Euromotori vanta infatti una struttura molto snella, dove **la comunicazione tra dipendenti e capo è diretta, lineare e veloce** [3], in pratica per qualsiasi esigenza i dipendenti vanno direttamente dal capo (l'amministratore) e esprimono le loro richieste. Le parole dell'amministratore bene evidenziano questa caratteristica:

[quando ha bisogno di qualcosa il dipendente - ndr] Viene da me e chiede! Questo non è un problema, anche se qualcuno arriva tardi o ha bisogno di un giorno o di un permesso non è un problema, ecco questo perché qui non vi è una lavorazione a ciclo continuo, dove c'è una catena e non si può fare a meno di uno, se uno non c'è il lavoro lo fa dopo, lo sposta, non c'è nessuna problematica per questo!

L'azienda risponde a tali richieste con una **flessibilità molto ampia**, che si articola **senza "schemi fissi"** [4], ovvero di volta in volta con il singolo dipendente si trova la modalità per accordarsi in modo da salvaguardare le esigenze reciproche. Tale flessibilità è basata su una relazione diretta con il capo (l'amministratore), senza dover ricorrere a procedure standardizzate (firme, timbrature ecc), a fronte anche del **ridotto numero di dipendenti** [2] che consente sicuramente una modalità organizzativa più snella e semplice. Concretamente,

le ferie e/o i permessi vengono segnati su un tabellone esposto nell'ufficio del capo così che tutti siano a conoscenza della situazione in tempo reale e possano quindi valutare la compatibilità delle loro richieste con l'organizzazione aziendale.

La norma implicita che regola tale flessibilità è la responsabilità di ciascun dipendente per il proprio lavoro. I dipendenti infatti sono **persone specializzate nel proprio lavoro e anche responsabili** [5], ossia in grado di svolgere autonomamente il lavoro rispettando le scadenze previste.

Occorre anche sottolineare che il tipo di lavoro e le dimensioni dell'azienda consentono una programmazione flessibile, per cui a fronte di una necessità del dipendente è possibile riprogrammare l'attività lavorativa:

l'azienda grande ha i suoi cicli, i suoi processi che sono rigidi e non permettono molti movimenti, dove ci sono tanti dipendenti ognuno ha un suo compito, (...) ma noi non abbiamo questo problema, a meno che non smettano tutti insieme e un giorno mancano quattro o cinque persone...!

I permessi di alcune ore possono essere anche recuperati lavorando oltre l'orario di lavoro, a seconda degli accordi presi con il capo.

Anche l'orario di lavoro giornaliero è molto flessibile, l'orario tipico è dalle 8.00 alle 12.00 e dalle 13.30 alle 17.30, compreso il sabato per mezza giornata (a settimane alterne, ovvero un sabato mattina di lavoro e un sabato di riposo), tuttavia in base alle esigenze qualcuno arriva già alle 7.00 del mattino per poi andare via un po' prima, inoltre per ogni dipendente vi è una giornata in cui deve essere reperibile 24 ore telefonicamente e se si verifica una richiesta di assistenza da parte di un cliente deve intervenire.

Bisogna inoltre sottolineare che nella conciliazione tra famiglia e lavoro un grande aiuto è offerto dai **nonni** [8] e dai familiari stretti, per tale motivo la gestione del doppio ruolo (familiare e lavorativo) non è avvertita come una problematica:

qui abitano tutti vicino alla famiglia, hanno i genitori che li aiutano, hanno i genitori giovani tutti, e quindi sono aiutati! Non c'è nessun caso di qualcuno che è in difficoltà! Alcuni hanno un bambino di un anno, poi un altro di due anni e mezzo, ma hanno tutti i nonni che li seguono! E qui sono tutti così! Cioè uno può avere il problema, se ha la moglie incinta che deve andare a fare la visita chiede e va! Non c'è nessun problema.

Fondamentale per una azienda di così piccole dimensioni è la **capacità di organizzarsi** [6] e di trovare soluzioni ad hoc per le esigenze che di volta in volta si presentano:

di richieste ce ne sono continuamente: vengo prima, vengo dopo, domani mezza giornata... ecco è un continuo, ma non crea nessun problema, perché è tutta gente che è responsabile e sa che ha il suo lavoro da fare e basta che svolge il suo lavoro, non importa il come e il quando.

Nei confronti di dipendenti inoltre l'amministratore adotta una politica gestionale che si basa sulla capacità dei dipendenti di **autorganizzarsi** [7], accordando anche un certo grado di fiducia:

il mio obiettivo è quello di farli gestire da soli, ho fatto degli esperimenti e funzionano benissimo, (...) gli ho detto ragazzi questi sono i problemi, risolvetele, e li hanno risolti benissimo, c'è gente anche di una certa anzianità sia di lavoro sia di esperienza, per cui hanno le capacità.

Sulla flessibilità organizzativa [4] incidono quindi due tipi di fattori: dal lato dell'azienda il fatto di essere una realtà familiare di piccole dimensioni [1] [2] e dal lato dei dipendenti il fatto di poter contare sull'aiuto dei nonni [8].

Vi è un collegamento di causalità lineare tra la realtà familiare dell'azienda [1], le dimensioni ridotte [2] e la flessibilità senza schemi fissi [4], mentre le aree [3] (rapporto diretto con il capo) e [5] (specializzazione e responsabilità) rappresentano rispetto alla flessibilità [4] dei facilitatori interni al contesto aziendale. L'aiuto dei nonni [8] è invece, rispetto alla flessibilità [4], un facilitatore esterno.

Un nesso di causalità diretta vi è anche tra la dimensione familiare dell'azienda [1] e la possibilità di avere un dialogo diretto con il capo [3]. La capacità di organizzarsi [6] è una caratteristica trasversale e di base che permette la tenuta di questo assetto organizzativo ed incide nello specifico sulla responsabilità dei dipendenti [5] e autonomia [7].

9.3.2 ANALISI DELLE INTERVISTE CON I DIPENDENTI

A causa di impedimenti di natura logico-organizzativa non è stato possibile effettuare un focus-group con i dipendenti ¹⁴¹, si è quindi deciso di effettuare delle brevi interviste ¹⁴² ad alcuni dipendenti con famiglia per raccogliere impressioni e giudizi circa la loro esperienza familiare e lavorativa.

Il giudizio dei dipendenti intervistati sulla possibilità di conciliare famiglia e lavoro è in generale positivo, in quanto è possibile chiedere alcune ore di permesso senza particolari problematiche:

il datore di lavoro mi dà abbastanza spazio, se ho bisogno di qualche ora me la danno tranquillamente

La giornata lavorativa sia dei meccanici sia di chi si occupa della parte amministrativa prevede in genere un orario canonico, di otto ore, tuttavia l'orario d'uscita può variare in base alle incombenze lavorative: i dipendenti infatti si organizzano autonomamente il proprio lavoro e valutano di giorno in giorno lo stato di avanzamento, questo non crea particolari problemi, piuttosto è visto come una flessibilità che consente al dipendente di essere maggiormente autonomo nel proprio lavoro e di gestire allo stesso tempo anche la vita familiare.

L'organizzazione flessibile degli orari di lavoro risulta, quindi, un aiuto alla conciliazione tra esigenze familiari e lavorative, benché occorra sottolineare come la fonte principale di supporto siano i nonni. La presenza dei nonni è un dato da non sottovalutare: i dipendenti di Euromotori abitano in genere nei paesi circostanti, e vivono vicino alla famiglia d'origine, soprattutto chi ha figli. Inoltre prevale una suddivisione dei carichi domestici di tipo tradizionale: il padre si occupa sostanzialmente di portare i bambini a scuola la mattina, dopodiché inizia la giornata lavorativa in Euromotori, per rientrare poi in famiglia a sera, la moglie gioca un ruolo primario della gestione della famiglia, o perché lavora part-time o perché ha un lavoro autonomo che le consente comunque maggiore flessibilità.

Emerge quindi una immagine di famiglia dove il legame del nuovo nucleo (genitori con figli) con la famiglia d'origine (i nonni) è ancora molto forte e radicato.

¹⁴¹ Vista la bassa numerosità dei dipendenti, di cui pochissimi con figli, effettuare una intervista di gruppo con 5/6 dipendenti avrebbe significato fermare completamente l'attività dell'azienda.

¹⁴² Gli intervistati sono un dipendente giovane, autista, sposato con due figli (un maschio di 10 anni e una femmina di 1 anno) e un dipendente, che lavora in azienda nella parte di amministrazione da molti anni, sposato con due figli (una femmina di 13 anni e un maschio di 9 anni).

C'è inoltre la consapevolezza che famiglia e lavoro siano necessariamente relazionati tra loro, grazie soprattutto al tramite dell'azienda che consente di articolare il lavoro anche in base alle esigenze familiari:

c'è comunque un rapporto tra dentro e fuori l'azienda, per il dialogo che c'è, per gli affetti e per l'amicizia e quello va anche al di fuori dell'azienda. L'azienda fa parte di me, ormai son tanti anni, è parte della mia vita e del mio futuro, rappresenta il vivere e il mangiare. (Dip 1)

sia la famiglia che il lavoro si toccano però secondo me è giusto che siano anche separate, perché ad esempio tu puoi chiedere un'ora per motivi familiari, allora puoi tornare a casa un po' prima, oppure se sei al lavoro pensi comunque alla famiglia, ecco per cui uno contamina l'altro in ogni caso. (Dip. 2)

9.4. CONCLUSIONI

Euomotori si caratterizza come una azienda di tipo familiare, con un forte orientamento pragmatico, ed una strutturazione organizzativa molto snella e semplice. I dipendenti sono per lo più uomini, pochi con figli piccoli, i quali possono contare sull'aiuto dei familiari stretti, i nonni in primis.

La risposta che l'azienda mette in campo per conciliare esigenze familiari e lavorative è sostanzialmente di tipo organizzativo, la flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro, coerentemente con le richieste dei dipendenti.

Le richieste dei dipendenti, "continue" a detta del management, sono per lo più relative all'articolazione della giornata (anticipare l'ingresso/l'uscita dal lavoro, ritardare l'ingresso al lavoro, lavorare mezza giornata ecc.). Tali richieste vengono gestite al momento, accordandosi direttamente con le persone interessate, in quanto il tipologia e la modalità lavorativa lo consentono.

Rispetto al tipo di azienda in esame e alle caratteristiche delineate è possibile osservare una buona *coerenza* tra la struttura aziendale, le esigenze dei dipendenti e le risposte adottate rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro. La flessibilità dell'orario è in Euomotori uno strumento che si adatta bene alle caratteristiche dell'azienda stessa (azienda familiare, di ridotte dimensioni, con rapporto diretto tra capo e collaboratore), e può funzionare all'interno di una logica informale.

Emerge una fotografia abbastanza tradizionale della vita familiare, dove la famiglia con figli è affiancata dai nonni come presenza stabile, non manca anche l'idea di un rapporto diretto tra padre e figlio¹⁴³ che testimonia una consapevolezza, seppur forse ancora in latenza, del proprio ruolo paterno. La presenza della dimensione familiare nella vita dei dipendenti è riconosciuta anche da parte del management.

Come nell'altro caso analizzato nel contesto friulano la conciliazione non è avvertita come una problematica in sé, piuttosto fa parte della normale organizzazione aziendale. Per tale motivo, rispetto al *modello di analisi e valutazione delle buone pratiche*, non è possibile parlare di una analisi del contesto e di una progettualità ad hoc, piuttosto prevale una gestione diretta ed immediata delle diverse esigenze.

¹⁴³ Gli intervistati scelgo come immagine che rappresenta la proprio famiglia figure dove è chiaramente presente il padre, come la mano adulta tesa verso quella del bambino o l'atto del dar da mangiare al proprio figlio.

Se da una parte tale elemento consente di superare una visione problematicista della conciliazione, dall'altra occorre mettere in evidenza il rischio di una mancanza di riflessività, sia sui bisogni che sulle risorse già presenti, che può portare a dare per scontato alcune esigenze dei dipendenti.

Per contro, il *dialogo e il coinvolgimento dei dipendenti* assume un carattere diretto e personale e rappresenta un elemento positivo, utile a velocizzare i processi, a favorire l'emergere delle richieste e sicuramente adeguato ad una azienda a carattere familiare come quella in esame.

Il processo di valutazione avviene attraverso riunioni allargate dove si discute a livello generale sulle questioni aziendali, per lo più di tipo tecnico (legate al lavoro) ed organizzativo. In questo senso la valutazione non è specificamente centrata sulla conciliazione tra famiglia e lavoro. Come già sottolineato per la fase progettuale occorre qui evidenziare il doppio versante di questa modalità organizzativa: da una parte il processo di valutazione si basa prevalentemente su modalità informali, più fluide, rapide e semplici, dall'altra il rischio è che il processo di valutazione avvenga in assenza di una riflessione specifica sul senso di quanto si sta facendo.

In conclusione il caso di Euromotori rappresenta senza dubbio una realtà particolare, per le caratteristiche stesse dell'azienda, che tuttavia può suggerire alcune pratiche positive e degne di nota rispetto alla conciliazione famiglia lavoro.

Se probabilmente non possiamo parlare di buona pratica di conciliazione in senso stretto per quanto riguarda Euromotori, possiamo collocare questa esperienza nell'ambito delle *promising practices*, ovvero pratiche che hanno in sé delle potenzialità. Tali potenzialità fanno riferimento soprattutto al carattere informale e dialogico, al concetto di flessibilità inteso come un *modus operandi* (lavoro per obiettivi e non per orari), piuttosto che come uno strumento specifico, alla tendenza pragmatica che spinge i capi e i dipendenti a negoziare le esigenze reciproche.

Oltre a ciò, per completezza di analisi, tali pregi sono accostati ad alcuni elementi di criticità/perfettibilità, tra cui, in primis, il rischio di una mancanza di riflessività specifica sul tema, la mancanza di una analisi della domanda specifica e di una progettualità ad hoc, che consentirebbero di verificare la presenza di bisogni latenti, non espressi da parte di dipendenti, e delle risorse, favorendo un dialogo costruttivo tra capo e dipendenti maggiormente focalizzato sulle scelte conciliative.

10. CONCLUSIONI¹⁴⁴

A conclusione del percorso di ricerca proverò a sintetizzare i principali risultati emersi.

Per maggior chiarezza espositiva, articolerò il discorso delineando in prima battuta gli elementi messi in luce dalle interviste/focus-group ai dipendenti e al management per poi tracciare un giudizio sintetico circa la valutazione dei casi in oggetto mediante la metodologia di indagine delle buone pratiche.

10.1. INTERVISTE/FOCUS GROUPS AI DIPENDENTI

Le interviste ai dipendenti hanno messo in luce alcuni nuclei comuni a tutte le realtà aziendali, indipendentemente dalla/e misura/e di conciliazione utilizzata/e o a disposizione degli intervistati.

Dalle analisi possiamo cogliere un'influenza, seppur complessa, della cultura relativa a famiglia e lavoro sulle modalità concrete scelte dalle persone per gestire il doppio ruolo.

La famiglia nella vita degli intervistati assume una rilevanza fondamentale, pur nei sacrifici necessariamente richiesti e nelle difficoltà che la transizione alla genitorialità comporta in termini identitari ed organizzativi: tutte le mamme, in particolare, hanno sottolineato il grande cambiamento che la maternità comporta nella vita di una donna, che implica il doversi riorganizzare, il dover trovare un nuovo equilibrio in cui far stare ogni cosa e dare ad ogni elemento la giusta importanza¹⁴⁵.

L'analisi dei percorsi di vita ha messo quindi in luce un giudizio estremamente positivo della realtà familiare quale ambito insostituibile; essa è infatti ciò che determina l'identità delle persone e la serenità con cui si possono affrontare tutte le circostanze.

Connessa ed influenzata da essa vi è la cultura relativa al lavoro, giudicato importante - specie da chi, per l'elevato investimento in formazione, ha prospettive di carriera -, fondamentale per l'arricchimento personale, il benessere, la serenità propria e dell'ambiente familiare, la realizzazione personale. Il lavoro tuttavia, pur considerato rilevante, viene ritenuto un mezzo, principalmente economico¹⁴⁶; la comparazione o l'accostamento tra i due ambiti - famiglia e lavoro - non è tuttavia possibile in quanto si situano su due piani distinti: la realtà familiare sembra ricomprendere il lavoro che rappresenta un valore aggiunto alla stessa.

La gestione concreta del doppio ruolo sembra prefigurare uno scenario in cui il mondo lavorativo sottrae e toglie del tempo alle relazioni familiari, coniugali e genitoriali. È presente, nella riflessione degli intervistati, il riferimento all'ideale della perfetta conciliazione, intesa come incastro perfetto tra i tempi: conciliare significa quindi stabilire un equilibrio tra le due sfere della vita, quella lavorativa e quella personale, senza togliere tempo a nessuna delle due. La dimensione temporale appare dunque fondamentale e vi è anche chi sottolinea l'importanza di ricavarci, tra queste due sfere (famiglia e lavoro), un po' di tempo per sé. Viene dunque scardinata, *la riduzione del tempo della famiglia a quello di cura, che rischia di far*

¹⁴⁴ Il presente capitolo è stato curato dalla dott. Sara Mazzucchelli.

¹⁴⁵ È emerso tuttavia come la maternità porti le donne a riuscire a gestire i compiti che sono chiamate a svolgere con più efficacia, dosando meglio le proprie energie e mettendo in ogni attività una particolare sensibilità e cura nei confronti del prossimo, che sia un collega o un cliente.

¹⁴⁶ Secondo una modalità di giudizio molto vicina alla Instrumental theory (cfr. Piotrkowski, 1978; Evans, Bartolome, 1984; Payton-Miyazaki, Brayfield, 1976).

passare la relazione familiare come qualcosa di assistenziale; il tempo della famiglia è il tempo dei legami, delle relazioni e proprio il diritto ad avere tempo per sé e per i propri familiari va ribadito contro le tendenze "cronofagiche" del mondo del lavoro (Prandini, 2009, p.1).

Ad agevolare la gestione del doppio ruolo intervengono sia le misure di conciliazione che le aziende mettono a disposizione, sia il supporto, proveniente soprattutto da genitori e suoceri. Uno dei due senza l'altro genera in ogni caso una situazione di carenza e difficoltà percepita.

In particolare, i nonni vengono visti come la risorsa fondamentale della cura e dell'educazione – sia nella quotidianità, sia in caso di malattia o durante il periodo estivo¹⁴⁷ in cui i servizi e le scuole sono generalmente chiusi - insostituibili da qualsiasi altro genere di figura a pagamento rispetto alla quale il rapporto fiduciario, gioca un ruolo fondamentale. Determinante è poi, soprattutto in contesti non metropolitani, il contributo offerto dagli amici e dai vicini di casa, mentre per quanto riguarda il supporto percepito/offerto dal partner è interessante rilevare la presenza di una molteplicità di situazioni: vi è chi può contare fortemente sull'aiuto del partner sia nella cura dei figli sia nelle mansioni domestiche, chi solo per la cura dei figli, chi infine non può proprio fare affidamento sul supporto del marito o compagno. Se dunque spesso la divisione dei compiti all'interno della coppia, sembra improntata alla condivisione o alla collaborazione, capita altrettanto spesso – come ben rilevano alcuni studi (Hearn, Pringle, 2006; Miller, 2010; Dermott, 2005, 2008) - che il partner riesca a fornire unicamente un aiuto più di tipo psicologico, di supporto, principalmente a causa del maggior investimento sul fronte lavorativo extradomestico e, conseguentemente, di orari di lavoro prolungati.

Le interviste hanno poi messo in luce l'apprezzamento da parte dei dipendenti per le misure a sostegno della conciliazione garantite dalle aziende.

Del part-time, le mamme in particolare, apprezzano soprattutto la possibilità che esso offre di conciliare l'attività lavorativa con la gestione delle incombenze personali, relative alla cura di figli e della casa¹⁴⁸; analogo giudizio riguarda la flessibilità, particolarmente apprezzata in quanto consente di lavorare full-time - e dunque di non dover rinunciare ad una parte di stipendio come invece avviene nel caso si scelga di usufruire dell'orario ridotto – ed, al tempo stesso, di gestire in maniera ottimale il tempo, ad esempio riducendo la pausa pranzo o anticipando l'orario di ingresso. Tale giudizio è comune a tutti gli intervistati che si trovano in situazioni familiari differenti quanto a numero ed età dei figli e a possibilità di poter contare su supporti esterni (servizi o rete parentale) e sull'aiuto del partner.

È interessante poi notare come il supporto aziendale ritenuto maggiormente significativo non consista, secondo gli intervistati, in una forma di orario ridotto ma, innanzitutto, nella disponibilità attenta dell'azienda e nella volontà di venire incontro alle

¹⁴⁷ Particolarmente difficoltosi vengono poi giudicati le malattie dei figli ed il periodo di chiusura delle scuole: per gestire al meglio la situazione, per chi non può contare sull'aiuto dei nonni, si fa generalmente ricorso a permessi non retribuiti e giorni, o intere settimane, di ferie, da richiedere alternativamente tra marito e moglie, a discapito di un tempo dedicato interamente alla famiglia.

¹⁴⁸ Il supporto garantito dall'azienda determina tuttavia un paradossale effetto boomerang, consistente in una scarsa considerazione o riconoscimento, specie in ambito familiare, del lavoro domestico. Ciò comporta -contrariamente alle motivazioni per le quali tale misura viene richiesta, ovvero quella di avere più tempo a disposizione per sé e la famiglia- un aggravio considerevole della mole totale di lavoro (paid e unpaid).

esigenze dei dipendenti nel momento in cui esse si presentano¹⁴⁹; la possibilità di gestire il lavoro in modo flessibile e la disponibilità a negoziare le esigenze consentono ai lavoratori di mantenere la giusta concentrazione, riducendo l'incidenza delle preoccupazioni personali/familiari sul rendimento lavorativo; il clima di lavoro, improntato alla fiducia reciproca, in un'ottica negoziale ed informale, fa sì che ogni caso venga valutato singolarmente nella sua totalità, con un'attenzione e valorizzazione della dimensione familiare; questo consente alle persone di guardare al futuro senza preoccupazione, certe dell'appoggio incondizionato dell'azienda.

Il rapporto che ogni singolo dipendente stabilisce con l'azienda non si caratterizza dunque come un legame con una realtà astratta, ma con una persona (sia essa l'A.D., l'HR manager, il CSR manager, il *diversity manager* o il titolare stesso dell'azienda), con cui possibile dialogare e discutere.

Quest'ultimo elemento è di particolare rilevanza anche in contesti sociali caratterizzati da forti legami comunitari e da un decisivo apporto della rete parentale e amicale nella cura dei figli – che farebbe piuttosto presagire la mancanza di un bisogno/domanda di conciliazione; le politiche e le misure introdotte dall'azienda si rivelano quindi efficaci, in quanto al contempo garantiscono la copertura di un bisogno lasciato altrimenti scoperto dal sistema pubblico dei servizi, sono complementari rispetto al supporto parentale di cui già godono molte famiglie e, soprattutto, perché in grado di offrire una risposta tanto alle esigenze economiche e pratiche dei nuclei familiari, quanto alle aspettative che essi esprimono in merito all'educazione dei figli.

Il nido aziendale viene pure apprezzato, da più punti di vista: si tratta di una misura che, azzerando i tempi morti creati dagli spostamenti casa-servizio-lavoro, consente di trascorrere con il bambino il maggior tempo possibile; esso riveste poi una valenza educativa fondamentale, in quanto i bambini sono curati da pedagogiste ed esperti di educazione infantile e vengono abituati fin da piccolissimi all'interazione con altri pari; tale servizio viene quindi giudicato positivamente soprattutto per tranquillità psicologica della mamma; esso garantisce anche, diversamente da altre strutture, una continuità, grazie a periodi di chiusura decisamente ridotti. In alcune realtà vengono poi molto apprezzate le modalità relazionale e comunicativa adottate dalla coordinatrice e dalle educatrici nel rapporto con ogni genitore, improntate al coinvolgimento, alla valorizzazione, al protagonismo dei genitori stessi; il servizio sembra quindi porsi come possibilità concreta di incontro per le famiglie. Positivamente viene poi giudicato il progetto pedagogico, di cui si coglie la cura l'efficacia, la cultura sottesa, la disponibilità al confronto e l'investimento nella formazione. Il nido – di cui si coglie anche il vantaggio per l'azienda¹⁵⁰ – viene dunque ritenuto un privilegio da parte di chi ne usufruisce, a confronto con l'intera popolazione aziendale e la collettività. A fronte di una valutazione decisamente positiva, i genitori sono tuttavia costretti a rilevare alcuni svantaggi: il costo del servizio – in cui mancano sconti e riduzioni significativi per chi ha più di un figlio frequentante e una più equa strutturazione delle fasce di reddito, e la lontananza da casa.

Particolarmente apprezzate, soprattutto dalle mamme, sono poi le iniziative di coaching, di accompagnamento, formazione e supporto che consentono uno spazio di riflessione personale e di gruppo – mediante il confronto e la guida di un esperto – sull'esperienza della

¹⁴⁹ Viene qui confermato quanto rilevato da Ganster, Fox, Dwyer (2001): una maggiore autonomia e controllo nella gestione del proprio lavoro e la flessibilità dello stesso sono infatti elementi che riducono lo stress in misura superiore rispetto ad una contrazione del numero di ore spese al lavoro.

¹⁵⁰ Una diminuzione del turnover ed un anticipato ritorno alla maternità, con il conseguente incremento della produttività.

maternità e sul rapporto/impatto di questa con il lavoro. Nelle realtà aziendali che hanno messo in atto tali percorsi di supporto e di accompagnamento al rientro, è emersa infatti l'estrema utilità di uno spazio in cui potersi confrontare con altre persone che vivono le stesse problematiche, con cui condividere gioie e difficoltà.

Le interviste hanno poi sottolineato l'importanza della cultura aziendale all'interno della quale le misure conciliative vengono messe in atto: una cultura aziendale supportiva, che mostri di tenere al benessere del dipendente, porta ad avere lavoratori maggiormente soddisfatti, e ad una percezione, da parte degli stessi, di una minore problematicità nel gestire il doppio ruolo. È stato poi messo in luce il ruolo – in particolare l'attenzione e la sensibilità – del management, ancora più significativo rispetto a quello della cultura dell'intera azienda. Tale dato accomuna sia le piccole realtà imprenditoriali, sia le grandi aziende, ove vengano previste specifiche funzioni deputate al rapporto, al confronto ed al dialogo diretto con i lavoratori. Ciò sta a significare anche come sicuramente le iniziative di conciliazione siano imprescindibili per gestire il doppio ruolo, ma accanto agli strumenti pratici, emerga la necessità di un sostegno di tipo psicologico ed umano.

Un ulteriore elemento emerso dalle interviste, particolarmente per le mamme, è il desiderio di riuscire a conciliare la propria professione con la propria maternità senza essere costrette ad una scelta o ad una rinuncia forzata; una considerazione quindi della conciliazione quale processo complesso, culminante in un atto di libera scelta relazionale -non individuale o individualistica– a partire da un articolato percorso di riflessività, avente quale oggetto specifici elementi concreti di realtà¹⁵¹ e la propria identità¹⁵². Mi sembra a tal proposito significativo sottolineare come, nelle realtà aziendali ove sono stati proposti dei percorsi psicologici di supporto, le donne in particolare abbiano potuto accedere maggiormente alle proprie emozioni e ai propri vissuti, raggiungendo quindi un più alto grado di profondità relativamente alle tematiche affrontate. Investimento nella formazione e coinvolgimento dei dipendenti nelle differenti fasi –progettuale, implementativa e valutativa– sembrano dunque rappresentare elementi fondamentali sia per una valutazione positiva delle iniziative/misure/azioni conciliative, sia per un maggior protagonismo aziendale dei lavoratori, sia, infine, per una maggiore consapevolezza dei propri bisogni e, conseguentemente per una sempre più chiara richiesta, domanda al management.

Determinante, tra le aree tematiche affrontate, è poi il tema dell'educazione dei figli: se da un parte si può infatti rilevare una chiara preoccupazione educativa ed un forte investimento nella crescita dei figli, dall'altra, la difficoltà nella conciliazione, i ritmi serrati imposti ai bambini, lo stress che anch'essi sembrano percepire e far proprio, determinano nei genitori un forte senso di colpa; senso di colpa che le mamme in particolare provano sia nei confronti dei figli, per il fatto di poter essere poco presenti e di poter trascorrere poco tempo insieme a loro, sia nei confronti del lavoro quando, per stare di più con la propria famiglia, vengono poste in secondo piano le incombenze lavorative e si ha un rallentamento produttivo.

¹⁵¹ Tra questi possiamo identificare: sesso, età, grado di istruzione, stato civile, numero ed età dei figli, presenza o meno di una rete parentale, amicale di supporto, facilità/difficoltà di accesso ai servizi, reddito familiare, posizione occupazionale del partner, vicinanza al luogo di lavoro.

¹⁵² Intendendo con ciò una riflessione complessa e comprensiva su chi si è e chi si vuole diventare; riflessione assolutamente non scontata e riguardante dunque anche l'area dei bisogni, motivazioni, desideri ed aspettative.

La conciliazione, differentemente da come viene trattata in letteratura e nelle politiche, appare poi un *life-long task*, un compito evolutivo che differentemente si dipana lungo il ciclo di vita della coppia: gli intervistati lamentano infatti una maggiore necessità di conciliare al crescere dei figli, dato imputabile non solo al coinvolgimento degli stessi in attività extrascolastiche (danza, piscina, chitarra...) ma all'affermarsi di maggiori problematiche ed esigenze connesse alla crescita stessa, che richiedono pertanto la presenza diretta dei genitori.

Elementi di criticità ravvisati dai dipendenti sono infine il pendolarismo – una tra le principali fonti di stress ed elemento negativamente influente sulla effettiva possibilità di conciliare famiglia e lavoro – e l'inadeguato ed insufficiente investimento ed intervento dell'Attore Pubblico, il quale sembra abdicare dalla propria responsabilità demandando tutto al privato; il costo spesso elevato e l'accesso limitato alle strutture presenti sul territorio – alcune di esse accolgono infatti i bimbi solo a partire dall'età della scuola dell'infanzia (3 anni)– rappresenta un grosso limite ed elemento di problematicità, soprattutto per chi ha figli piccoli e non può contare sull'appoggio della famiglia d'origine.

Dall'analisi di tutte le interviste con T-Lab¹⁵³ emerge, coerentemente con quanto sinora evidenziato, una forte predominanza dell'ambito familiare: i lemmi maggiormente utilizzati rimandano infatti ad esso¹⁵⁴, seguito, nell'ordine, dal tema del lavoro¹⁵⁵ e del tempo¹⁵⁶; è poi interessante rilevare come determinante, rispetto alla dimensione familiare, sia la genitorialità, mentre, rispetto all'ambito lavorativo, l'azienda.

Dall'analisi delle associazioni emergono alcuni aspetti di particolare interesse.

Il lemma *famiglia* co-occorre nelle stesse frasi con termini collegati alla dimensione lavorativa (*lavoro, lavorativo, lavorare*), temporale (*prima, anni*) e conciliativa (*conciliare*); nella famiglia sembrano trovare spazio differenti soggettività: è l'ambito in cui si sviluppa pienamente l'*io* e si inizia ad acquisire in senso del *noi* (we-ness); è il crocevia tra l'*io* e il *mondo*; fortemente intrecciato allo spazio della *casa*, viene tratteggiato come un *ambiente umano* in cui rilevanti sono le dimensioni di *attenzione*, dedizione (*dedicare*), pensiero (*pensare*), osservazione (*vedere*) e vita (*vivere*).

Il lemma *lavoro* co-occorre con la dimensione soggettiva (*io*) e familiare (*famiglia*), ove uno spazio determinante è assunto pure dalla dimensione abitativa (*casa*) e genitoriale (*bambino, figlio*). Si tratta di un ambito fortemente connotato da un sentimento, desiderio di riuscita ed affermazione (*arrivare, riuscire*), ove si riscontrano anche criticità (*problemi*) e ove è particolarmente avvertito il tema del *tempo* e della sua articolazione (*orario, anni, prima*), nonché della conciliazione (*conciliare, permettere*). Esso tuttavia, come messo precedentemente in luce, non assume un carattere secondario, è parte integrante della *vita* e ne viene riconosciuto il contributo alla costruzione e realizzazione del sè (*per me*).

Vi è poi una co-occorrenza tra il lemma *conciliare* - strettamente connesso agli ambiti della *famiglia* e del *lavoro* - la dimensione temporale (*tempo, ore*) e le misure eventualmente utilizzabili (*servizi, turno*). La conciliazione si articola a partire da un giudizio in cui, coscientemente o meno, la persona identifica un *ideale* di conciliazione – rispetto al quale si

¹⁵³ Vedi Allegato 6.

¹⁵⁴ 625 volte ricorrono infatti lemmi connessi alla dimensione familiare: bambino (173); casa (173); famiglia (172); figli (107).

¹⁵⁵ 456 sono i lemmi ad esso connessi, meno articolati rispetto alla dimensione familiare: lavoro (256); lavorare (108); azienda (92).

¹⁵⁶ 82 lemmi.

può anche percepire, nella vita di tutti i giorni, una certa *distanza* – che consente di chiarire maggiormente le proprie *esigenze* non in termini assoluti ed immutabili ma a partire da un dato concreto di realtà, una situazione particolare anche temporalmente situata (*per adesso*). Lo sforzo, il tentativo di conciliare famiglia e lavoro, certamente gravato da un *time based conflict*¹⁵⁷ (*correre*), viene tuttavia identificato come fruttuoso per il sé (*per me*) e dai risultati positivi (*riuscire, sottrarre, libera, mantenere*). Emerge un'idea della conciliazione come sfida, compito relazionale (*insieme*) il cui esito è dunque quello di liberare tempo per sé (*libera, sottrarre*) e per le relazioni ritenute significative.

Da ultimo, il lemma *flessibilità* è, come prevedibile, associato alla dimensione temporale (*tempo, oretta, mese, orario, pomeriggio*) e situazionale (può riguardare una *linea* di produzione o un *reparto*); esso è strettamente co-occorrente con altre misure di conciliazione (*turno, scuola materna*), sottoposto a verifica e negoziazione nel tempo (*anni fa*) e determinante effetti (*riuscire, possibilità, benefici*) e giudizi positivi (*utile, facile, strategico*).

10.2. INTERVISTE AL MANAGEMENT

L'analisi delle interviste al management ha messo anch'essa in luce alcuni nuclei tematici fondamentali.

In primo luogo è emerso come, determinante per l'attuazione di misure a favore della conciliazione famiglia-lavoro, sia la presenza di una cultura aziendale e manageriale attenta al benessere del dipendente nella sua totalità. È interessante quindi approfondire il rapporto esistente tra i due *framework* culturali (azienda e management), l'influenza reciproca ed il carattere determinante di ognuno sulle scelte attuate in ambito aziendale. Nello specifico, mentre nelle organizzazioni di grandi dimensioni un peso rilevante per la messa in atto di strumenti di conciliazione è dato dalla cultura aziendale e dalla responsabilità sociale d'impresa portata avanti dall'azienda, nelle organizzazioni di piccole dimensioni l'elemento prevalente che può qualificare (nel bene o nel male) il processo di conciliazione è giocato dai valori praticati dagli individui direttamente coinvolti e testimoniati dai loro comportamenti relazionali. In questi casi esercita un'incidenza preponderante lo stile di comportamento e l'intelligenza sociale praticata dalle figure imprenditoriali.

Accanto a ciò è emerso come le misure di conciliazione siano vincolate non solo alla dimensione dell'azienda – intesa in termini di fatturato, numero di dipendenti e presenza su differenti sedi – ma anche alle caratteristiche familiari e socio-economiche dei dipendenti e socio-territoriali del contesto locale in cui la realtà aziendale è presente.

È stato poi messo in luce come una delle motivazioni fondanti l'ideazione di strumenti di conciliazione, sia l'osservazione empirica di un aumento della popolazione femminile aziendale, che porta le aziende a doversi interessare di questa nuova forza lavoro, la quale possiede esigenze specifiche e non ignorabili; parimenti, il forte investimento nella conciliazione è determinato da considerazioni, direttamente o indirettamente, *business oriented*: esso consente infatti non solo un miglioramento del clima aziendale ed un incremento delle performance dei dipendenti ma anche un aumento della qualità dei

¹⁵⁷ Per approfondimenti si veda: Greenhaus, Beutell (1985); Vassilev, Wallace (2007); Gstrein, Mateeva, Schuh (2007).

collaboratori – intesa come capacità di fidelizzazione e di attrazione di talenti - ed una massimizzazione delle performance aziendali.

Sempre a questo proposito è stato evidenziato come, affinché un'iniziativa di conciliazione risulti realmente utile ed efficace, debba entrare a pieno titolo a fare parte della struttura aziendale; è così determinante un accurato coinvolgimento –specie in fase analitica, progettuale ed implementativa- di tutta l'azienda nelle varie funzioni di competenza, coinvolgimento finalizzato esso stesso alla valorizzazione di tutti i soggetti presenti, siano essi erogatori od utenti.

Quale dunque il ruolo del management aziendale? Esso è stato tracciato con una interessante e chiara metafora in una delle interviste realizzate: *Il compito di chi si occupa di welfare aziendale è, come quello dell'arredatore d'interni, di mettere in sinergia, in una visione euristica, tutti gli strumenti di welfare - perché il benessere lavorativo è assicurato da una variegata gamma di strumenti -, intendendo dunque tutti gli strumenti aziendali organizzativi: la retribuzione, il sistema premiante, gli stili di direzione, le polizze sanitarie, i servizi per l'infanzia, il sistema di comunicazione... [...] tutto questo contribuisce al benessere organizzativo e tutto questo deve avere una coerenza anche con gli strumenti di conciliazione perché devono essere coerenti, non ridondanti, e devono essere finalizzati alla produttività dell'azienda evidentemente...*

Dall'analisi di tutte le interviste con T-Lab¹⁵⁸ emerge una forte predominanza dell'ambito lavorativo¹⁵⁹, seguito, nell'ordine, dal tema della persona/famiglia¹⁶⁰ e delle misure di conciliazione¹⁶¹; è interessante a tal proposito rilevare la forza della dimensione aziendale¹⁶², quale ambito non solo di lavoro ma anche di appartenenza e riferimento, nonché la coerenza e l'interiorizzazione, da parte del management, della cultura aziendale, espressa da lemmi indicanti possesso (nostro, 180; proprio, 160); il focus sui termini persona e bambino – che pur riconosce la specificità e ricchezza di ognuno e valorizza la dimensione della generatività - tende infine a mettere in latenza la dimensione familiare, a non considerarla come un unicum, scorporandola piuttosto nei suoi elementi componenti ed appiattendola sulla dimensione della cura.

Dall'analisi delle associazioni emergono alcuni aspetti di particolare interesse.

Occorre innanzitutto evidenziare delle co-occorrenze tra il lemma *azienda* ed i soggetti ad esso connessi (*io, persone, dipendenti*); si tratta di una *grande realtà* che si dipana spesso lungo una dimensione temporale (*prima, anni*). Oltre al tema del lavoro (*lavorare*) assumono rilevanza anche *l'attenzione (cercare, vedere)* e la *conciliazione*, sottolineata, quest'ultima anche dalla menzione di alcune misure conciliative (*asilo, servizi*). Da ultimo, come poc'anzi evidenziato, vi è una co-occorrenza con lemmi indicanti possesso (*nostro, proprio*).

Nelle associazioni al lemma *lavoro* assumono invece particolare importanza le dimensioni temporale (*tempo, orario*), situazionale (*posto*) e personale (*io, proprio*); si tratta di un ambito fondamentale di *vita* - come già rilevato per i dipendenti - fortemente connotato da un sentimento, desiderio di riuscita ed affermazione (*riuscire, livello*), ove si riscontrano anche elementi di criticità e perfettibilità (*problemi, errore, migliore*). I soggetti menzionati si posizionano, con gradi di prossimità differenti, rispetto ad esso: il lavoro riguarda infatti

¹⁵⁸ Vedi Allegato 7.

¹⁵⁹ 807 volte ricorrono infatti lemmi connessi alla dimensione lavorativa: azienda (402); lavoro (151); dipendenti (146); lavorare (108).

¹⁶⁰ 521 sono i lemmi ad esso connessi: persone (246); bambino (165); famiglia (110).

¹⁶¹ 338 lemmi: asilo (197); nido (141).

¹⁶² Si tratta infatti del lemma più presente nelle interviste al management (402 volte).

l'azienda, vista nella sua interezza, i *dipendenti* – di cui si valorizza la specificità in quanto *persone* – l'ambito familiare degli stessi (*famiglia*) e la collettività più ampia (*gente*).

È interessante rilevare come i lemmi famiglia e conciliazione, diversamente dalle analisi ai dipendenti, non presentino associazioni particolarmente significative; maggiormente preganti sembrano invece essere i lemmi cultura e valutazione¹⁶³.

Analizzando le co-occorrenze possiamo evidenziare, per il primo (*cultura*) un nesso determinante con la dimensione temporale/processuale (*anni, passo*); la cultura è un qualcosa che si costruisce – anche faticosamente (*sforzo*) – nel tempo e si connota per un'elevata complessità: essa investe infatti vari *aspetti* della realtà aziendale¹⁶⁴, assume sfaccettature differenti a seconda delle posizioni lavorative occupate (*manager, figura*), risente fortemente della dimensione e composizione aziendale (*gruppo*) ed infine consta di differenti azioni: *sperimentazione, valorizzazione, associazione, diffusione*. Improntata alla *qualità e fiducia*, e connotata secondo alcune dimensioni valoriali (*etico, sociale, buone*), rappresenta, per il management, un *privilegio*.

Da ultimo è interessante rilevare un'associazione del lemma *valutazione* con l'oggetto, la finalità e gli strumenti della stessa. La valutazione interessa infatti il *personale*, le sue esigenze e *competenze* e non può prescindere dall'aspetto *economico* (oggetto); si tratta di un processo *strutturato* che, fondato sul *rapporto* tra azienda, management e dipendenti, si avvale di *strumenti*, figure (*assistente*) e modalità specifiche; tale azione valutativa non è mai fine a se stessa (*mero, sola*) ma, al contrario, ha *finalità e funzioni* precise, identificate dalle seguenti co-occorrenze: *facilitare, crescere, strutturare, introdurre, valutare, premiare*.

10.3. UN GIUDIZIO SUI CASI ANALIZZATI

Dalle analisi condotte emerge in generale una forte coerenza per quanto attiene, in particolare, la mission/cultura aziendale e la modalità con cui tali valori vengono quotidianamente tradotti nella realtà di ogni azienda e nelle misure conciliative concretamente attuate, il che rivela una trasparenza e chiarezza dei processi aziendali e delle modalità comunicative adottate.

I programmi conciliativi attuati risultano generalmente ben articolati, strutturati e coerenti nelle loro parti costitutive (analisi preliminare, progettualità ad hoc, realizzazione, valutazione in itinere).

10.3.1 ANALISI PRELIMINARE E PROGETTUALITÀ AD HOC

Se in linea di massima viene effettuata un'accurata analisi della potenziale popolazione target e dei suoi bisogni - fase comunque influenzata dalla cultura aziendale e dalla cultura specifica del management - più carente e problematica appare invece l'individuazione delle risorse; vi è dunque la necessità di investire su una valutazione *ex ante* che consenta, non solo di mettere in luce i bisogni -delle singole persone e della realtà aziendale come organizzazione- ma anche di illuminare e valorizzare le risorse presenti in azienda, facendo leva su di esse per un'efficace riorganizzazione.

¹⁶³ Ciò assume particolare rilevanza in quanto, come è emerso dall'analisi dei questionari e come vedremo nel paragrafo seguente, la valutazione sembra uno dei punti più critici nel processo aziendale di progettazione e realizzazione di azioni conciliative.

¹⁶⁴ Anche molto concreti, es. i contratti e la strutturazione (house organ).

Occorre altresì rilevare un'estrema coerenza e linearità tra quanto evidenziato dall'analisi preliminare, ove effettuata, e l'aspetto progettuale ed implementativo, favorito anche dall'utilizzo di una politica di informazione e comunicazione semplice e chiara - condotta sotto i principi della trasparenza, del dialogo e della partecipazione - e da un coinvolgimento diretto dei dipendenti in tutte le fasi, inclusa quella progettuale. Tale articolazione ha consentito, in molti casi, la progettazione e realizzazione di un complesso sistema di servizi, rivolti a tutta la popolazione aziendale, in quanto volti a rispondere ai bisogni di tutti ed, al contempo, diversificati all'interno di ogni specifica sede e secondo le esigenze proprie del ciclo di vita familiare¹⁶⁵.

In alcuni casi, tuttavia, il progetto non si origina da una previa analisi della realtà aziendale ma da elementi decisionali di altro ordine (un'intuizione del management, scelte e strategie aziendali...); nelle piccole aziende capita poi che le misure conciliative adottate non derivino da un rigoroso processo di ideazione e progettazione, quanto piuttosto dalla pratica di tutti i giorni e dalla necessità/volontà di risolvere i diversi problemi che si presentano. Le caratteristiche stesse della popolazione aziendale e del territorio in cui tali aziende si trovano, rendono la conciliazione famiglia - lavoro una questione meno evidente; se certamente il fatto che la conciliazione non venga avvertita come un problema specifico - piuttosto insito nella normale gestione ed organizzazione lavorativa - rappresenta un buon punto di partenza per un efficace affronto della stessa, ponendo immediatamente gli attori in un'ottica risolutiva, occorre tuttavia evidenziare il rischio di una tale mancanza di riflessività: l'assenza di una analisi della domanda specifica e di una progettualità ad hoc, che consentirebbero altrimenti di verificare la presenza di bisogni latenti, non espressi da parte di dipendenti, favorendo un dialogo costruttivo tra management e lavoratori maggiormente focalizzato sulle scelte conciliative. Per contro, in tali realtà, il dialogo e il coinvolgimento dei dipendenti assume un carattere diretto e personale e rappresenta un elemento positivo, utile a velocizzare i processi, a favorire l'emergere di richieste e sicuramente adeguato alla cultura ed allo stile gestionale aziendale.

10.3.2 Realizzazione

Per quanto attiene alla fase implementativa vera e propria, è interessante rilevare come ad essa si sia spesso accompagnata un'azione formativa, tesa a modificare le pratiche quotidiane in merito alla gestione dei tempi e alle modalità di organizzazione del lavoro e, più in generale, finalizzata ad introdurre ed istituzionalizzare in azienda una vera e propria "cultura della conciliazione"; oltre a realizzare specifici interventi conciliativi, tale fase ha quindi parallelamente messo a tema le pratiche, le culture del lavoro consolidatesi in azienda, identificando dunque nel lavoro stesso, più che nella condizione familiare, l'origine della difficile conciliabilità dei mondi vitali; si è dunque cercato, mediante appositi interventi formativi, di scardinare una cultura lavorista e presenzialista, creando le condizioni affinché la conciliazione potesse trovare "legittimazione" da un punto di vista culturale e giungesse ad essere "praticata", istituzionalizzata, nella normale prassi aziendale. Per catalizzare tale cambiamento si è dunque puntato sul coinvolgimento dei ruoli direttivi, nella convinzione che tale nuovo approccio alle risorse umane e alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

¹⁶⁵ Si supera in tal modo una cultura di intervento di breve periodo e finalizzata al mero aumento della produttività.

necessitasse di esempi concreti ed autorevoli, tali da facilitare la circolazione del messaggio entro la popolazione aziendale e garantire ad esso una maggiore risonanza.

10.3.3 Monitoraggio in itinere e valutazione ex post

Ove effettuata¹⁶⁶, la *valutazione - in itinere e finale* - assume un ruolo fondamentale nei processi, nell'organizzazione e nella cultura aziendale: viene infatti approntato un sistema valutativo, complesso e differenziato, in grado di cogliere appieno la rispondenza del singolo intervento/misura all'obiettivo originario ed un conseguente riadeguamento dello stesso progetto. Le aziende che si muovono secondo questa linea direttrice appaiono dunque molto flessibili, in grado di adattarsi ai cambiamenti e di modificare l'offerta dei servizi a seconda delle esigenze che mano a mano compaiono.

Nelle PMI il processo di valutazione avviene invece attraverso riunioni allargate dove si discute a livello generale delle questioni aziendali, per lo più di tipo tecnico (legate al lavoro) ma anche di tipo organizzativo; in tali realtà, la valutazione non è quindi specificamente centrata sulla conciliazione tra famiglia e lavoro. Come già sottolineato per la fase progettuale, occorre qui evidenziare il doppio versante di questa modalità organizzativa: se da una parte il processo di valutazione si basa prevalentemente su modalità informali, più fluide, rapide e semplici, dall'altra il rischio è che tale processo valutativo avvenga in assenza di una riflessione specifica sul senso di quanto si sta facendo.

Quale elemento di perfettibilità, per tutte le realtà esaminate, segnalerei dunque un maggior investimento nella fase di valutazione (in itinere e finale), che consente di cogliere appieno la rispondenza della singola misura all'obiettivo originario e di affinare gli indicatori utilizzati giungendo all'identificazione di un vero e proprio *key performance*.

Per quanto riguarda nello specifico la **misurazione dell'efficienza**, possiamo rilevare, tra quanti la effettuano: un miglioramento del clima aziendale -inteso come una maggiore condivisione della mission aziendale, un incremento del rapporto fiduciario tra dipendenti e manager, un aumento della motivazione e del livello di soddisfazione del dipendente ed una riduzione dello stress; un incremento delle performance dei dipendenti- nei termini di una maggiore partecipazione ai processi aziendali, sviluppo di capacità e competenze, riduzione dei tassi di assenteismo e dei ritardi, aumento della produttività; un aumento della qualità dei collaboratori- come capacità di attrarre e trattenere talenti e conseguentemente come riduzione del turnover; ed infine una massimizzazione delle performance aziendali intese come rafforzamento dell'immagine aziendale, crescita del shareholder value, miglioramento delle performance finanziarie e riduzione dei costi aziendali.

Per quanto riguarda invece la valutazione dell'**efficacia**, possiamo riscontrare una decisa soddisfazione del personale non solo relativamente alle misure di conciliazione - delle quali viene altresì apprezzata la rilevanza¹⁶⁷, ovvero la capacità delle stesse di fornire una

¹⁶⁶ Difficoltoso è tuttavia il giudizio circa l'adeguatezza e la coerenza delle modalità di implementazione e valutazione, a fronte di una generale difficoltà delle realtà aziendali nella realizzazione di una fase valutativa strutturata e precisa.

¹⁶⁷ La rilevanza -ovvero l'ampio numero di beneficiari di un intervento in un determinato contesto aziendale- è garantita non solo dalla differenziazione e complessa articolazione delle misure conciliative proposte, ma anche dalla considerazione delle stesse nell'ambito di una cultura ampia e comprensiva

risposta ai bisogni esistenti - ma soprattutto per la modalità gestionale ed organizzativa concretamente adottata in azienda e dal management.

Tale esito positivo ha origine dal già menzionato nesso esistente tra analisi, progettualità ed implementazione, nonché dalla volontà di offrire servizi diversificati secondo le esigenze specifiche di ciascuno, adattabili alle varie fasi di vita del dipendente e dunque ai conseguenti cambiamenti delle necessità familiari. A fronte di ciò, molte aziende sono intenzionate ad investire sempre di più in un monitoraggio costante delle iniziative, affinché l'offerta possa rispondere sempre di più ai bisogni reali e alle esigenze che emergono tra i dipendenti e nell'azienda; solo tale processo può infatti consentire di affinare la riflessività aziendale e la conseguente progettazione di misure sempre più efficaci.

Le aziende esaminate sembrano poi distinguersi, non solo per la cura rivolta alle esigenze dei dipendenti - considerati nella loro totalità, come cittadini avente una famiglia ed una vita al di fuori dell'azienda - ma anche per l'**attenzione e apertura al territorio** e per la creazione di **partnership** nella e a sostegno della comunità locale, rispetto alla quale si pongono in un rapporto sussidiario, non meramente compensatorio/suppletivo. Sottesa vi è dunque la volontà di integrare l'azienda con il mondo esterno che la circonda, alla ricerca di un radicamento nel tessuto sociale; interessante è infatti rilevare come, per tutte le attività/misure proposte ed attuate in azienda, si guardi prima con attenzione al territorio, per vedere cosa può offrire e quali eventualmente siano le carenze, senza dunque sostituirsi ad esso, ma in una logica di completamento e compensazione che culmina nella realizzazione di buone partnership.

Se certamente il valore ed il contenuto innovativo di taluni progetti è ravvisabile nell'accurato coinvolgimento di tutta la realtà aziendale nelle varie funzioni di competenza, finalizzato esso stesso alla valorizzazione di tutti i soggetti presenti e ad una progressiva **familiarizzazione** - intesa quale coinvolgimento delle reti primarie/familiari - è necessario evidenziare, quale elemento di perfettibilità, un maggiore coinvolgimento ed **empowerment** dei dipendenti, tanto nella fase di mappatura del bisogno, definizione e progettazione delle misure, quanto nella valutazione delle stesse.

Da ultimo, pur riconoscendo la **coerenza con la cultura aziendale e con altre iniziative già in essere**, occorre interrogarsi circa gli elementi distintivi di tale *framework* valoriale, che rischiano di valorizzare la famiglia quale fatto totalmente privato e personale e tendono a focalizzare maggiormente l'attenzione sui singoli membri componenti piuttosto che sull'unità singolare e la ricchezza che ciascuna famiglia porta. Parimenti, una distorta considerazione della realtà familiare determina la permanenza di un'impronta paternalistica nelle politiche e nelle prassi aziendali, un'impronta che, da un lato, è garanzia di un'attenzione tangibile alle esigenze e alle richieste dei dipendenti, dall'altro, tuttavia, non sempre si traduce in «esplicite *policies*» ma si compone talvolta di «concessioni aziendali» fatte a fronte di specifiche richieste. Le politiche di conciliazione vanno invece concepite sempre di più "come dispositivi di investimento per generare benessere sociale, non come elargizioni assistenzialistiche alle famiglie, né come meri strumenti per le pari opportunità e neppure come meccanismi per generare più occupazione o lavoro" (Prandini, 2009, p.14). Per far ciò è necessario che si affermi maggiormente, sia tra i lavoratori sia da parte del management, un paradigma che riconnetta in maniera riflessiva e sussidiaria lavoro, famiglia e benessere,

che consente di attribuire loro un carattere di "evento aziendale" pur in caso di iniziative rivolte ad una minoranza della popolazione aziendale.

consentendo quindi un reale sostegno della libertà di scelta familiare ed una maggiore attenzione al ciclo di vita individuale e familiare.

Le analisi condotte mostrano, infine, come possa esserci una prima e significativa risposta alle problematiche di conciliazione solo laddove l'impresa comprenda il ruolo centrale che è chiamata a giocare nello sviluppo socio-economico del territorio cui appartiene, arrivi a interiorizzarlo e dunque a svolgerlo con consapevolezza, adeguando continuamente lo stesso welfare aziendale alle mutate esigenze e dinamiche familiari, demografiche, sociali.

Una questione fondamentale ad esso connessa concerne, da ultimo, il ruolo delle aziende entro il sistema di welfare territoriale. Come alcuni *case studies* hanno evidenziato, le imprese spesso svolgono una funzione addirittura sostitutiva di quella in capo all'attore pubblico, in quanto cercano di tappare le falle di un sistema di protezione sociale tradizionalmente poco generoso nei confronti della famiglia e delle sue funzioni. Il loro intervento, ancorché rilevante e talvolta illuminato, è tuttavia intrinsecamente limitato per natura; ciò richiama l'opportunità di un passo avanti: si tratta dell'inclusione a pieno titolo dell'impresa tra gli attori del welfare locale, non soltanto in veste di erogatore di servizi, ma anche e soprattutto nei termini di una sua compartecipazione, in chiave sussidiaria, alla definizione degli obiettivi, della struttura e degli standard del welfare stesso. È necessaria dunque l'emergenza di una *governance* riflessiva e sussidiaria tra i diversi attori sociali implicati nella conciliazione (Stato, Aziende, Terzo Settore, Famiglie).

Affinché ciò si realizzi, occorre investire su tre sostanziali vettori di cambiamento (Prandini, 2009):

- sostenere e finanziare l'emergere di dispositivi di welfare aziendale family friendly entro una nuova cultura di corporate citizenship, nell'ambito di un welfare societario plurale fondato sulla sussidiarietà e solidarietà¹⁶⁸. In questo senso il sostegno alla conciliazione, come ben evidenziato da alcuni autori (Molteni, Bertolini, Pedrini, 2007; 2009; Pedrini e Petri, 2009), rientra a pieno titolo nella CSR ed anzi, a mio avviso, può rappresentare il link principale tra l'ambiente sociale esterno ed interno, consentendo altresì il passaggio dalla *Corporate Social Responsibility* alla *Corporate Family Responsibility*
- ripensare la connessione profonda tra sistema economico e territoriale giungendo alla definizione di partenariati, ovvero di veri e propri patti territoriali in materia di conciliazione. Una strada, quest'ultima, ancora poco battuta in Italia e tuttavia con indubbe potenzialità in quanto consentirebbe, in un tessuto imprenditoriale caratterizzato da piccole e medie imprese, aggregando la domanda – e con essa le risorse finanziarie e culturali a disposizione – di incrementare l'efficienza dell'offerta
- diffondere, supportare e finanziare attività consulenziali volte alla progettazione implementazione e valutazione di azioni o politiche di conciliazione.

¹⁶⁸ Intesa come reciprocità operativa degli attori.

11. RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Annesley C. (2007), *Lisbon and Social Europe: Towards a European 'Adult Worker Model' welfare system*, «Journal of European Social Policy», 17(4), pp. 195-205.
- Annoni S. (2009), *Famiglia e Lavoro in Lombardia. L'esperienza del Progetto e Premio FamigliaLavoro, prima edizione*, ALTIS - Regione Lombardia, «Quaderno, Imprese e responsabilità sociale: imparare dall'esperienza», volume III.
- Annoni S. (2010), *Sei anche tu per la famiglia? Imprese e Pubbliche Amministrazioni family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio FamigliaLavoro, seconda edizione*, ALTIS - Regione Lombardia, «Quaderno, Imprese e responsabilità sociale: imparare dall'esperienza».
- Archer M. (2000), *Being Human: The Problem of Agency*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Archer M. (2003), *Structure, Agency and the Internal Conversation*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Archer M. (2007), *Making our Way Through the World*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Archer M. (2009), *Conversation about Reflexivity*, Routledge, London.
- Aron A., Aron E.N., Smollan D. (1992), *Inclusion of other in the self scale and the structure of interpersonal closeness*, «Journal of Personality and Social Psychology», 63(4), pp.596-612.
- Bertani, B. (2004), *L'individuo al lavoro nelle organizzazioni complesse*, Vita & Pensiero, Milano.
- Blossfeld H.P., Drobnic S. (2001) (Eds.), *Careers of couples in contemporary societies. From male breadwinner to dual earner families*, Oxford University Press, Oxford.
- Bombi A.S., Pinto G. (1995), *Rappresentazioni figurative della ricchezza e della povertà nei bambini dai 6 agli undici anni*, «Età Evolutiva», 50, pp. 3-18.
- Bombi A.S., Pinto G. (2000), *Le relazioni interpersonali del bambino. Studiare la socialità con il disegno*, Carocci, Roma.
- Burns R.C., Kaufman S.H. (1970), *Kinetic Family Drawings (K-F-D). An introduction to understanding children through kinetic drawings*, Brunner & Mazel, New York.
- Business and Professional Women's Foundation (2006), *Raising Profits and Potential - 2006 NES Report published by BPW Foundation*.
- Castellazzi V.L., Nannini M.F. (1992), *Il disegno della figura umana come tecnica proiettiva*, LAS, Roma.
- Castello D'Antonio A. (2003), *Psicodiagnosi manageriale. Impostazioni tecniche e metodologie nell'assessment manageriale*, Franco Angeli, Milano.
- Cigoli V., Scabini E. (2006), *Family Identity. Ties, Symbols and Transitions*, Lawrence Erlbaum Associates Mahwah, New Jersey.
- Codispoti O., Clementel C. (1999), *Psicologia clinica*, Carocci, Roma.
- Coletto D. (2008), *Telework in Italy*, Eironline, [European Industrial Relations Observatory On-line](#).
- Compton J., Pollak R.A. (2007), *Why are power couples increasingly concentrated in large metropolitan areas?*, «Journal of Labor Economics», 25 (3), pp.475-512;
- Corman L. (1970), *Il disegno della famiglia: test per bambini*, Bollati Boringhieri, Torino.
- Corporate Voices (2005), *Business impacts of flexibility: an imperative for expansion* (November 2005).
- Crompton R., Lewis S., Lyonette C. (2007) (Eds.), *Women, men, work and family in Europe*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Cunningham B. (1976), *Action-Research: toward a procedural Model*, «Human Relations», 3, pp. 215-238.

- De Carlo N.A (2002), *Teorie e strumenti per lo psicologo del lavoro e delle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano.
- Dermott E. (2005), *Time and Labour: Fathers and Childcare*, «The Sociological Review», 53 Supplement 2, pp. 89-103.
- Dermott E. (2008), *Intimate Fatherhood*, Routledge, London.
- De Ruijter E., Van der Lippe T. (2007), *Effects of job features on domestic outsourcing as a strategy for combining paid and domestic work*, «Work and Occupations», 34 (2), pp.205-230;
- Donati P.(2003a), *La cittadinanza societaria*, Laterza, Roma-Bari.
- Donati P. (2003b), *Sociologia delle politiche familiari*, Carocci, Roma.
- Donati P.(2005) (a cura di), *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, Nono rapporto Cisl sulla famiglia in Italia, Edizioni San Paolo, Cinisello Balsamo (Mi).
- Donati P. (2007) (a cura di), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P., Archer M.(2010) (Eds.), *Riflessività, modernizzazione e società civile*, Franco Angeli, Milano.
- Donati P., Prandini R.(2006)(a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Franco Angeli, Milano.
- Donati P., Prandini R.(2008)(a cura di), *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Franco Angeli, Milano.
- Donati P., Prandini R.(2009)(a cura di), *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Franco Angeli, Milano.
- Duncan S.(2004), *Mothering, Class and Rationality*, «The Sociological Review», pp.50-76.
- Duncan S., Strell M.(2005), *Combining Lone Motherhood and Paid Work: the Rationality Mistake and Norwegian Social Policy*, «Journal of European Social Policy», 14, 1, pp.41-54
- Drago R., Black D., Wooden M. (2005), *Female breadwinner families: Their existence, persistence and sources*, «Journal of Sociology»,41(4), pp.343-362.
- Ejrnæs, A. (2008), *What is the role of parental leave policies in shaping work and care in the enlarged EU?*. Paper presented at the Cinefogo conference, Plovdiv, 4-5 February 2008.
- European Commission (2004), *Europeans' attitudes to parental leave*, European Opinion Research Group.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2006), *Parental Leave in European Companies 2004-2005*.
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2007), *Work-life balance - Solving the dilemma*.
- Eurostat (2009), *Reconciliation between work, private and family life in the European Union*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Evans P., Bartolome F. (1984) , *The changing pictures of relationship between career and family*, «Journal of Applied Psychology», 71, pp. 501-507.
- Families and Work Institute (2007), *2007 National Study of the Changing Workforce*.
- Fine-Davis M., Fagnani J., Giovannini D., Hojgaard L., Clarke H. (2007), *Padri e Madri: i dilemmi della conciliazione famiglia-lavoro*, Il Mulino, Bologna.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, MA.
- Freeman, R.E. (1994), *The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions*, «Business Ethics Quarterly», n. 4(4), pp. 409-421.

- Freeman R.W, Harrison J.S., Wicks A.C., Bidhan L., Parmar B.L., Colle S. (2010), *Stakeholder Theory: The State of the Art*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Fulmer R.H. (1983), *A structural approach to unresolved mourning in single parent family systems*, «Journal of Marital and Family Therapy», 9, pp. 259-269.
- Galinsky E., Bond J.T., Hill J. (2004), *When Work Works: A Status Report on Work Flexibility: Who has it? Who wants it? What difference does it make?*, Families and Work Institute, New York.
- Ganster D.C., Fox M.L., Dwyer D.J. (2001), *Explaining employees' health care costs: a prospective examination of stressful job demands, personal control, and physiological reactivity*, «Journal of Applied Psychology», 86, 5, pp. 954-964.
- Gareis K.C., Barnett R.C., Brennan R.T. (2003), *Individual and crossover effects of work schedule fit: A within-couple analysis*, «Journal of Marriage and Family», 65, pp.1041-1054.
- Gavio, F., Lelleri, R. (2005), *La fruizione dei congedi parentali in Italia. Monitoraggio dell'applicazione della legge n. 53/2000 negli anni 2002 e 2003*, in Donati P. (Ed.), *Famiglie e politiche di welfare in Italia: interventi e pratiche*, Il Mulino, Bologna, pp 50-72.
- Gavio F., Lelleri R. (2007), *La fruizione dei congedi parentali in Italia nella pubblica amministrazione, nel settore privato e nel terzo settore. Monitoraggio dell'applicazione della legge n. 53/2000 dal 2001 al 2004*, in Donati P. (Ed.), *Famiglie e bisogni sociali: la frontiera delle buone prassi*, Il Mulino, Bologna, pp 35-57.
- Goldstein J. (1994), *The Unshackled Organization*, Productivity Press, Portland.
- Gornick J.C., Meyers M.K. (2003), *Families that work. Policies for reconciling parenthood and employment*, Russel Sage Foundation, New York.
- Greenhaus J. H., Beutell N. J. (1985), *Sources of conflict between work and family roles*, «Academy of Management Review», 10.
- Gstrein M., Mateeva L., Schuh U. (2007), *WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe. Social, demographic and employment trends*, CIT5 Contract No. 028361 (May 2007, Working Paper 2), .
- Hakim C.(2000), *Work, Lifestyle, Choice in the 21 Century*, Russel Sage Foundation, New York.
- Hearn J., Pringle K., (2006), *European perspectives on men and masculinities, national and transnational approaches*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Istat (2008), *Conciliare lavoro e famiglia. Una sfida quotidiana*, Roma.
- Kangas O., Rostgaard, T. (2007), *Preferences or institutions? Work- family life opportunities in seven European countries*, «Journal of European Social Policy», 17, 3, pp.240-256;
- Kanter R.M., Stein B., Jick T., (1992), *The Challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it*, Free Press, New York.
- Konopaske R., Robie C., Ivancevich J.M. (2005), *A preliminary model of spouse influence on managerial global assignment willingness*, «International Journal of Human Resource Management», 16(3), pp. 405-426.
- Kotter J.P., Schelisinger L.A. (1979) , *Choosing strategies for change*, Harvard Business Review, Harvard.
- Lau R. (2000), *Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model*, «International Journal of Service Industry Management», 11, 5, pp. 422-437.
- Levinger G.(1988), *Can we picture love?*, in Sternberg R.J., Barnes M.L., (Eds.), *The Psychology of love*, Yale University Press, New Haven, CT.
- Lewin K. (1948), *The background of conflict in marriage*, in Lewin K.(Ed.), *Resolving social conflict: Selected papers on groups dynamics*, Harper&Raw, New York.

- Lewin K. (1951), *Field theory in social science*, Harper&Row, Londra.
- Loscocco K., Spitze G. (2007), *Gender patterns in provider role attitudes and behavior*, «Journal of Family Issues», 28(7), pp.934-954;
- Machover K. (1968), *Il disegno della figura umana. Un metodo di indagine di Karen Machover*, Organizzazioni Speciali, Firenze.
- Maume D.J. (2006), *Gender differences in restricting work efforts because of family responsibilities*, in «Journal of Marriage and Family», 68(4), pp.859-869.
- Mayo E. (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, Ayer, New Hampshire.
- Mazzucchelli S. (2007), *Formazione alla genitorialità e capitale sociale: il contributo sociologico alla valutazione*, Unicopli, Milano.
- Mazzucchelli S. (2011), *The Impact of Law 53/00 (regulation of parental leaves) on fathers: a good law disregard in daily life*, in Cortini M., Tanucci G., Morin E. (Eds.), *Boundaryless Careers and Occupational Wellbeing*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire, pp.241-255.
- Miller T. (2010), *Making Sense of Fatherhood*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Molteni M., Bertolini S., Pedrini M. (2007), *Il mestiere di CSR manager*, Il sole 24 ore, Milano.
- Molteni, M., Bertolini, S., Pedrini, M. (2009), *Il management della CSR nelle imprese quotate italiane*, ALTIS-ISVI, Milano.
- Naegele G.(2003), *A New Organization of Time over Working Life*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- Osservatorio Nazionale sulla Famiglia (2005)(a cura di), *Famiglie e politiche di welfare in Italia. Interventi e pratiche*, Vol.1, Il Mulino, Bologna.
- Payton-Miyazaki M., Brayfield, A.H. (1976), *The Good job and the good life: Relation of characteristics of employment to general well-being. Measuring work quality for social reporting*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Pedrini M. (2010a), *Il processo di implementazione della conciliazione in azienda*, in Annoni S. (Ed.), *Sei anche tu per la famiglia? Imprese e Pubbliche Amministrazioni family friendly in Lombardia. L'esperienza del Premio FamigliaLavoro, seconda edizione*, ALTIS - Regione Lombardia, «Quaderno, Imprese e responsabilità sociale: imparare dall'esperienza», pp. 25-32.
- Pedrini M. (2010b), *L'introduzione di un programma per conciliare famiglia e lavoro*, «Sviluppo & Organizzazione, La teoria a confronto con la pratica», 241, novembre/dicembre, pp.64-75.
- Pedrini M., Petri C. (2009), *Politiche e misure di conciliazione nelle aziende socialmente responsabili*, in Annoni S. (Ed.), *Famiglia e Lavoro in Lombardia. L'esperienza del Progetto e Premio FamigliaLavoro, prima edizione*, ALTIS - Regione Lombardia, «Quaderno, Imprese e responsabilità sociale: imparare dall'esperienza», volume III, pp. 21-29.
- Petter G. (1999), *Psicologia e scuola di base*, Giunti, Firenze.
- Pettigrew A.M. (1979), *On studying organizational cultures*, «Academy of management review», 24, p. 570-581.
- Piotrkowski C. (1978), *Work and family system: A naturalistic study of working-class families*, Free Press, New York.
- Pixley J.E., Moen P. (2003), *Prioritizing careers*, in Moen P. (Ed.), *It's about time: Couples and careers*, Cornell University Press, Ithaca, NY, pp. 183-200.

- Pipp S., Shaver P., Jennings S., Lamborn S., Fischer K.W. (1985), *Adolescents' theories about the development of their relationship with parents*, «Journal of Personality and Social Psychology», 48, pp.991-1001.
- Pfau-Effinger B.(2004), *Development of Culture, Welfare States and Women's Employment in Europe*, Ashgate, Aldershot.
- Pfau -Effinger B., Flaquer L., Jensen P.H. (2009), *Formal and Informal Work in Europe. The hidden work regime. Informal work in Europe*, Routledge, London, New York.
- Prandini R.(2006), *Framing Europe: l'emergere di un welfare state attivo "mother-friendly" e le sue conseguenze per la famiglia*, «Sociologia e Politiche Sociali», 9, 1, pp.69-108.
- Prandini R. (2009), *Come conciliare la soggettività della famiglia e la complessità del lavoro: oltre il Modello di lavoratore Adulto e la capacitazione della Famiglia nel suo corso di vita*, paper presentato alla Conferenza Nazionale della Famiglia, *Famiglia: Storia e futuro di tutti*, Milano, 8-10 novembre 2010.
- Pruchno R., Litchfield L., Fried M. (2000), *Measuring the Impact of Workplace flexibility, Findings from the National Work Life Measurement Project*, Boston College for Work & Family, Boston M.A.
- Regione Lombardia/Pari Opportunità – Associazione per la famiglia (2002), *I nuovi padri. Politiche femminili e pari opportunità*.
- Rossi G. (2006), *Reconciling Family and Work: New Challenges for Social Policies in Europe*, Franco Angeli, Milano.
- Rossi G. (2008), *Donna, Famiglia e Lavoro*, in Ricci Sindoni P., Vigna C. (a cura di), *Di un altro genere: etica al femminile*, Vita & Pensiero, Milano, pp. 121-144.
- Rossi G. (2009), *Development and dynamics of the family in Southern Europe*, in Kapella O.et al (Eds.), *Die Vielfalt der Familie*, Barbara Budrich, Opladen & Farmington Hills, MI.
- Rossi G., Boccacin L. (2007), *Capitale sociale e partnership tra pubblico, privato e terzo settore. Vol. I. Casi di buone pratiche nei servizi alla famiglia*, Franco Angeli, Milano.
- Rossi G., Bonini R., Mazzucchelli S. (2011), *Family relations as social capital for private and public contexts*, in Jallinoja R., Widmer E., *Families and Kinship in Contemporary Europe: Rules and Practices of Relatedness*, Palgrave Macmillan, Houndmills, Basingstoke, Hampshire.
- Rossi G., Mazzucchelli S. (2008a), *Family, Work and Welfare policies: Looking at Central, Eastern and Southern Europe*, in Kovacheva S., *Work-Life Dilemmas: Changes in Work and Family Life in the Enlarged Europe*, special issue of «Sociological Problems», Quarterly Journal of the Institute of Sociology, Bulgarian Academic of Science, pp.60-76.
- Rossi G., Mazzucchelli S. (2008b), *Family, work, care and welfare policies in the Southern European countries: between tradition and transformation*, in Strohmeier P., Crespi I., *Family, gender and work in Europe: social policies facing structural and cultural changes*, Special issue of «Journal of Societal and Social Policy» (JSSP), pp.32-47.
- Rossi G., Mazzucchelli S.(2009), *Reconciling family and work in Central and Eastern European countries*, in «Slovo, An Inter-disciplinary Journal of Russian, East-Central European and Eurasian Affairs», Maney Publishing for the School of Slavonic and East European Studies, University College London, 21, II, Autumn, 2009, pp.101-112.
- Sayer L.C. (2005), *Gender, time and inequality: Trends in women's and men's paid work, unpaid work and free time*, «Social Forces», 84(1), pp.285-303.
- Scabini E., Cigoli V. (2000), *Il familiare. Legami, simboli e transizioni*, Raffaello Cortina, Milano.
- Scabini E., Rossi G. (2006)(a cura di), *Le parole della famiglia*, Studi Interdisciplinari sulla Famiglia n. 21, Vita&Pensiero, Milano.
- Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass publishers, San Francisco.

- Schein E. (2000), *Culture d'impresa*, Raffaello Cortina Editore, Milano.
- Schein E.H. (2005), *Cultura d'azienda e leadership. Una prospettiva dinamica*, Guerini e Associati, Milano.
- Trombetta C., Rosiello L. (2000), *La ricerca-azione. Il modello di Kurt Lewin e le sue applicazioni*, Erickson, Trento.
- Vassilev I., Wallace C. (2007), *WORKCARE. Social Quality and the Changing Relationship between Work, Care and Welfare in Europe*, Literature review, CIT5 Contract No. 028361 (May 2007, Working Paper 1).
- Waddock, S.A. (2004), *Parallel Universes: Companies, Academics, and the Progress of Corporate Citizenship*, «Business & Society Review», 109(1), pp. 5-42.
- Warren T. (2007), *Conceptualizing breadwinning work*, «Work, Employment and Society», 21(2), pp.317-336.
- Watson Wyatt (2002), *Human Capital As a Lead Indicator of Shareholder Value Research Report*, February 2002.
- Watson Wyatt (2007), *2007 Annual Report*.
- Westman M. (2001), *Stress and Strain Crossover*, «Human Relations», 54 (6), pp.717-751.
- Westman M, Etzioni D., Danon E. (2001), *Job insecurity and crossover of burnout in married couples*, «Journal of Organizational Behavior», 22, pp.467-481.
- WFC Resources (2006), *The Most Important Work-Life Studies 2005-2009*.
- Winkler A.E., Rose D.C. (2000), *Career hierarchy in dual-earner families*, in Polachek S. (Ed.), «Research in Labor Economics», JAI Press, Greenwich, pp. 147-172.
- Winkler A.E., McBride T.D., Andrews C. (2005), *Wives who outearn their husbands: A transitory or persistent phenomenon for couples?*, «Demography», 42, pp.523-535.
- Winslow-Bowe S. (2006), *The persistence of wives' income advantage*, «Journal of Marriage and Family», 68, pp.824-842.
- Winslow-Bowe S. (2009), *Spousal Wage Gaps: Income Disparities in Couples*.
- Wolf-Wendel L.E., Twombly S., Rice S. (2000), *Dual-career couples: Keeping them together*, «The Journal of Higher Education», 71(3), pp.291-321.
- Zanatta A. L. (2007), *Padri e congedo parentale*, in Pinnelli A., Racioppi F., Terzeria L. (Eds.), *Genere, famiglia e salute*, Franco Angeli, Milano, pp.295-318.
- Zuo J. (2004), *Shifting the breadwinning boundary: The role of men's breadwinner status and their gender ideologies*, «Journal of Family Issues», 25 (6), pp.811-832.

12. APPENDICE

Per tracciare un quadro sintetico, ed al contempo efficace, circa l'articolazione del tema conciliazione famiglia-lavoro in Italia, abbiamo analizzato i dati di due recenti indagini Istat: l'Indagine di Ritorno sulle criticità dei percorsi lavorativi in un'ottica di genere. Anno 2007; e l'Indagine sulle Condizioni di vita. Anno 2008.

Tale analisi, riportata qui di seguito, è articolata secondo alcuni temi fondamentali: il lavoro; l'interruzione dell'attività lavorativa; le prospettive lavorative; le opinioni relative al lavoro; la conciliazione famiglia-lavoro ed il rapporto con la situazione economica e le scelte generative; la cura dei figli; la gestione domestica; il supporto delle reti e dei servizi¹⁶⁹.

1. IL LAVORO

1.1. Posizioni professionali e settori di attività economica

Tabella 1 - Distribuzione % degli occupati per posizione nella professione. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Dirigente, direttivo, quadro	Impiegato, insegnante	Operaio o assimilato	Collaboratore a progetto, occasionale	Imprenditore, lavoratore in proprio, coadiuvante, socio di cooperativa	Libero professionista	Totale
Nord-ovest	5,4	37,4	32,1	2,4	18,1	4,6	100,0
Nord-est	5,7	33,4	35,2	1,7	19,4	4,6	100,0
Centro	6,6	34,1	33,2	2,5	18,4	5,2	100,0
Sud	5,1	30,0	36,5	3,7	19,2	5,5	100,0
Isole	7,7	43,9	22,1	2,3	20,3	3,7	100,0
Italia	5,8	34,9	33,0	2,5	18,9	4,8	100,0

¹⁶⁹ Nello specifico, sono da attribuirsi alla dott. Sara Mazzucchelli i paragrafi 2.1; 3.1; 3.2; 4; 6; 8; 10; alla dott. Maria Letizia Bosoni i paragrafi 1.1; 1.2; 1.3; 2.2; 5.1; 5.2; 7; 9.

Tabella 2 - Distribuzione % degli occupati per settore di attività economica e sesso. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Sesso	Agricoltura, caccia, pesca	Industria, estrazione, manifatture, energia	Costruzioni	Commercio all'ingrosso e al dettaglio, alberghi, ristoranti	Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	Intermediazioni, noleggio, altre attività professionali	Pubblica amministrazione e difesa	Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	Altri servizi	Totale
Maschio	3,2	28,8	9,6	17,9	8,9	7,4	10,4	6,9	6,9	100,0
Femmina	3,0	15,2	1,5	22,3	2,6	9,4	8,8	28,0	9,1	100,0
Totale	3,1	23,3	6,3	19,7	6,4	8,2	9,7	15,4	7,8	100,0

L'analisi della situazione lavorativa degli italiani, nella rilevazione del 2007, mostra un quadro complesso a variegato, dove persistono sia differenze territoriali (Tab.1), sia differenze di genere (Tab.2).

Le persone occupate al momento della rilevazione (2007) sono (Tab.1): impiegati ed insegnanti (34,9%), operai ed assimilati (33,0%), imprenditori o lavoratori in proprio (18,9%). Lavorano per lo più nel settore dell'industria, estrazione, manifatture (23,3%) - con una maggiore distribuzione nelle regioni del nord Italia (nord-ovest, 26,9%; nord-est, 30,6%) -, nel settore del commercio, alberghi e ristoranti (19,7%) e in quello dell'istruzione, sanità e servizi sociali (15,4%); in misura minore gli italiani sono impiegati nel settore della pubblica amministrazione e difesa (9,7%), delle intermediazioni, noleggio (8,2%), del trasporto (6,4%) e delle costruzioni (6,3%) ed infine nel settore della agricoltura - caccia e pesca con il 3,1%.

Come è facile intuire, vi è una maggiore presenza femminile (Tab.2) nel settore dell'istruzione, sanità e servizi sociali (28%) e nel settore del commercio, alberghi e ristoranti (22,3%); gli uomini, invece, sono prevalentemente occupati nel settore dell'industria, estrazione, manifatture ed energia (28,8%) e anch'essi nel settore del commercio, alberghi e ristoranti (17,9%).

Tabella 3 - Distribuzione % degli occupati per settore di attività economica ed età. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Età	Agricoltura, caccia, pesca	Industria, estrazione, manifatture, energia	Costruzioni	Commercio all'ingrosso e al dettaglio, alberghi, ristoranti	Trasporti, magazzinaggio e comunicazioni	Intermediazioni, noleggio, altre attività professionali	Pubblica amministrazione e difesa	Istruzione, sanità ed altri servizi sociali	Altri servizi	Totale
18-34	1,8	28,7	6,4	23,3	6,2	9,3	5,6	11,6	7,1	100,0
35-49	3,4	21,5	6,1	19,8	5,9	8,3	10,6	16,0	8,3	100,0
50 e più	4,4	19,8	6,5	14,3	7,8	6,5	13,7	19,3	7,7	100,0
Totale	3,1	23,3	6,3	19,7	6,4	8,2	9,7	15,4	7,8	100,0

La distribuzione percentuale degli occupati per settore di attività economica ed età (Tab.3) evidenzia una prevalenza di impiego nei settori industria, estrazione, manifattura per la fascia d'età 18-34 (28,7%); si tratta quindi di persone giovani, in misura minore di persone tra 35-49 anni (21,5%) e ancor meno oltre i 50 anni (19,8%); il settore Commercio, alberghi e ristoranti vede invece una prevalenza di occupati giovani tra i 18-34 anni (23,3%) e della fascia d'età 35-49 (19,8%); il settore dell'insegnamento, sanità e servizi sociali evidenzia infine una prevalenza di occupati nella fascia d'età 50 e più (19,3%), quindi persone prevalentemente adulte.

1.2. Tipologia contrattuale e di orario lavorativo

Tabella 4 - Distribuzione % degli occupati alle dipendenze per tipologia di contratto. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	A tempo determinato	A tempo indeterminato	Totale
Nord-ovest	11,2	88,8	100,0
Nord-est	8,1	91,9	100,0
Centro	11,6	88,4	100,0
Sud	17,1	82,9	100,0
Isole	18,1	81,9	100,0
Italia	12,4	87,6	100,0

Tabella 5 - Distribuzione % degli occupati alle dipendenze per tipologia di contratto e sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	A tempo determinato	A tempo indeterminato	Totale
Maschio	10,1	89,9	100,0
Femmina	15,5	84,5	100,0
Totale	12,4	87,6	100,0

La situazione contrattuale evidenzia una prevalenza di persone con contratto a tempo indeterminato (l'87,6% degli occupati), soprattutto nel nord-est del Paese¹⁷⁰ (Tab.4); un 12,4%, una percentuale non indifferente, ha invece un contratto a tempo determinato; si tratta soprattutto di donne, persone giovani (18-34), con una maggiore concentrazione nelle isole (Tab.4, 5)¹⁷¹.

Tabella 6- Distribuzione % degli occupati alle dipendenze per tipologia di contratto e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	A tempo determinato	A tempo indeterminato	Totale
0	15,0	85,0	100,0
1	9,7	90,3	100,0
2 o più	8,8	91,2	100,0
Totale	12,4	87,6	100,0

¹⁷⁰ Il 91,9% dei dipendenti delle regioni del nord-est è assunto a tempo indeterminato e l'8,1% a tempo determinato.

¹⁷¹ L'81,9% degli abitanti delle isole è assunto a tempo indeterminato e il 18,1% è assunto a tempo determinato.

Tabella 7 - Distribuzione % degli occupati dipendenti a tempo determinato per tipologia di lavoro a termine e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Lavoro stagionale	Lavoro con un contratto per un periodo o per un compito fissato	Lavoro interinale	Lavoro occasionale	Altro	Totale
0	10,2	76,5	3,7	8,7	1,0	100,0
1	9,0	62,6	3,9	22,8	1,8	100,0
2 o più	11,8	74,2	1,3	12,6	,0	100,0
Totale	10,2	73,7	3,3	11,8	1,0	100,0

Tabella 8 - Distribuzione % degli occupati dipendenti a tempo determinato per tipologia di lavoro a termine e sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Lavoro stagionale	Lavoro con un contratto per un periodo o per un compito fissato	Lavoro interinale	Lavoro occasionale	Altro	Totale
Maschio	8,6	70,2	3,3	16,5	1,4	100,0
Femmina	11,6	76,6	3,4	7,8	,6	100,0
Totale	10,2	73,7	3,3	11,8	1,0	100,0

Tra i lavoratori a tempo determinato il 73,7% ha un lavoro con un contratto per un periodo/compito fissato, ossia un lavoro che potremmo definire "a progetto", l'11,8% ha un lavoro occasionale ed il 10,2% ha un lavoro stagionale (Tab. 7) La situazione familiare degli intervistati mostra che chi ha figli tende maggiormente ad avere un lavoro a tempo indeterminato, mentre notiamo che tra chi ha un lavoro a tempo indeterminato vi è una percentuale superiore di persone senza figli (Tab.6). È presente anche un effetto di genere: gli uomini tendono ad avere un contratto più stabile

rispetto alle donne, il 15,5% delle donne hanno un contratto a termine e contro il 10,1% degli uomini (Tab.5). Nello specifico (Tab.8) le donne hanno per lo più un lavoro per un periodo o un compito fissato (76,6%) oppure lavori stagionali (11,6%).

Tabella 9 - Distribuzione % degli occupati per tipologia di orario lavorativo. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	A tempo pieno	A tempo parziale (part-time)	Totale
Nord-ovest	85,1	14,9	100,0
Nord-est	83,7	16,3	100,0
Centro	81,3	18,7	100,0
Sud	84,2	15,8	100,0
Isole	80,6	19,4	100,0
Italia	83,4	16,6	100,0

Inoltre, buona parte degli occupati lavora a tempo pieno (l'83,4% dei lavoratori), il 16,6% ha un contratto part-time, soprattutto al centro Italia (18,7%) e nelle isole (19,4%)¹⁷²(Tab.9).

Tabella 10 - Distribuzione % degli occupati per tipologia di orario lavorativo e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	A tempo pieno	A tempo parziale (part-time)	Totale
0	85,0	15,0	100,0
1	82,2	17,8	100,0
2 o più	80,6	19,4	100,0
Totale	83,4	16,6	100,0

¹⁷² Mentre la percentuale di lavoratori a tempo pieno è superiore all'80% in tutta Italia con un picco al Nord-ovest (85,1%).

Tabella 11 - Distribuzione % degli occupati per tipologia di orario lavorativo e sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	A tempo pieno	A tempo parziale (part-time)	Totale
Maschio	92,6	7,4	100,0
Femmina	69,9	30,1	100,0
Totale	83,4	16,6	100,0

Tabella 12 - Distribuzione % degli occupati per soddisfazione rispetto al lavoro svolto e tipologia di orario lavorativo. Anno 2007. Italia.

Tipologia orario lavorativo	0-2	3-5	6-7	8-10	Totale
A tempo pieno	3,3	8,8	31,3	56,5	100,0
A tempo parziale (part-time)	5,6	14,8	33,0	46,6	100,0
Totale	3,7	9,8	31,6	54,9	100,0

Analizzando la situazione lavorativa in relazione al numero di figli (Tab.10) si evidenzia che all'aumentare dei figli vi è una leggera tendenza a diminuire l'orario a tempo pieno (da 85% a 80,6%) e ad aumentare l'orario part-time (da 15% a 19,4%), elemento questo che indica come la nascita di un figlio comporti la necessità di riorganizzare il tempo e l'impegno lavorativo, soprattutto per le donne, indicando quindi un forte impatto di genere.

La distribuzione degli occupati per tipologia di orario e sesso (Tab. 11) dimostra infatti che il 92,6% dei maschi ha un orario di lavoro a tempo pieno, solo il restante 7,4% è occupato part-time; la situazione femminile ci indica invece che il 69,9% delle donne è occupata a tempo pieno, mentre il 30,1% ha un orario part-time. È interessante rilevare come una buona parte di chi è impiegato part-time¹⁷³ non sia soddisfatto del proprio lavoro (Tab.12), segno che il part-time rappresenta verosimilmente una scelta non volontaria, forzata, o comunque legata ad altri fattori.

¹⁷³ Il 20,4% (5,6% e 14,8%) dei lavoratori part-time, risponde su una scala di soddisfazione lavorativa a 10 punti (0 minima soddisfazione e 10 massima soddisfazione) con punteggi sotto il 5, quindi con una scarsa o nulla soddisfazione.

Tabella 13 - Distribuzione % degli occupati per posizione nella professione e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Dirigente, direttivo, quadro	Impiegato, insegnante	Operaio o assimilato	Collaboratore a progetto, occasionale	Imprenditore, lavoratore in proprio, coadiuvante, socio di cooperativa	Libero professionista	Totale
0	5,4	34,5	33,1	3,7	18,3	5,0	100,0
1	5,7	34,7	35,6	1,0	18,1	4,9	100,0
2 o più	7,3	36,3	30,3	,9	21,1	4,2	100,0
Totale	5,8	34,9	33,0	2,5	18,9	4,8	100,0

Chi non ha figli, inoltre, sperimenta una maggiore precarietà lavorativa (tra i collaboratori a progetto o occasionale notiamo che il 3,7% non ha figli, solo l'1% ha un figlio e lo 0,9 due), mentre chi ha due o più figli è più spesso dirigente, direttivo, quadro (7,3%), imprenditore e lavoratore in proprio (21,1%)(Tab.13).

1.3. Cambio di lavoro

Tabella 14 - Quota % di chi ha cambiato lavoro dal novembre 2003 al 2007. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Ha cambiato
Nord-ovest	14,0
Nord-est	11,4
Centro	13,0
Sud	12,6
Isole	9,4
Italia	12,5

Tabella 15 - Quota % di chi ha cambiato lavoro dal novembre 2003 al 2007 per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Ha cambiato
0	14,9
1	10,2
2 o più	8,6
Totale	12,5

Tabella 16 - Quota % di chi ha cambiato lavoro dal novembre 2003 al 2007 per tipologia di orario lavorativo. Anno 2007. Italia.

Tipologia orario lavorativo	Ha cambiato
A tempo pieno	11,7
A tempo parziale (part-time)	16,6
Totale	12,5

Tabella 17 - Quota % di chi ha cambiato lavoro dal novembre 2003 al 2007 per età. Anno 2007. Italia.

Età	Ha cambiato
18-34	24,9
35-49	8,6
50 e più	3,8
Totale	12,5

Tabella 18 - Distribuzione % delle motivazioni del cambio di lavoro. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Lavoro poco interessante	Colleghi/superiori	Lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Possibilità di carriera	Interessi nuovi	Lavoro pesante	Contratto scaduto/chiusura attività	Licenziato	Altro	Totale
Nord-ovest	4,8	4,1	18,4	9,1	8,9	17,0	4,8	12,2	5,1	15,0	,3	,3	100,0
Nord-est	3,3	,7	21,3	6,0	8,0	22,5	3,3	13,2	3,4	15,0	1,5	1,9	100,0
Centro	3,8	4,1	10,3	12,0	14,6	19,3	4,3	9,9	4,4	7,0	8,4	1,9	100,0
Sud	17,8	1,0	11,6	1,0	14,1	28,4	,6	5,1	2,8	17,2	,5	,0	100,0
Isole	1,1	,0	32,2	,0	29,0	25,8	,0	2,5	,0	5,5	2,7	1,2	100,0
Italia	6,4	2,4	17,2	6,8	12,6	21,5	3,2	9,8	3,7	12,9	2,5	1,0	100,0

Tabella 19 - Distribuzione % delle motivazioni del cambio di lavoro per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Lavoro poco interessante	Colleghi/superiori	Lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Possibilità di carriera	Interessi nuovi	Lavoro pesante	Contratto scaduto/chiusura attività	Licenziato	Altro	Totale
0	6,6	2,5	16,7	6,0	13,8	19,3	2,9	8,2	3,4	16,4	3,5	,8	100,0
1	8,9	2,1	19,4	8,2	12,5	22,3	4,2	10,1	5,5	4,3	,4	2,3	100,0
2 o più	,6	2,9	15,8	8,9	5,7	33,2	2,6	18,5	2,1	8,6	,9	,0	100,0
Totale	6,4	2,4	17,2	6,8	12,6	21,5	3,2	9,8	3,7	12,9	2,5	1,0	100,0

Tra novembre 2003 e il 2007 la quota di chi ha cambiato lavoro è il 12,5%; il dato più alto si ritrova al nord-ovest (Tab.14) (14%) e quello più basso nelle Isole (9,4%); come è facile inoltre intuire la tendenza a cambiare lavoro è maggiore in chi non ha figli (Tab.15) (il 14,9% di chi ha cambiato

lavoro non ha figli, mentre tra l'8,6% ha 2 o più figli), in chi lavora part-time (Tab.16) (il 16,6% dei lavoratori part-time contro l' 11,7% gli occupati a tempo pieno) e tra i giovani¹⁷⁴ (Tab.17).

Interessante è osservare le motivazioni addotte dagli italiani rispetto alla propensione a cambiare lavoro (Tab.18): la retribuzione è al primo posto (21,5%), segue poi lo scarso interesse per il lavoro svolto (17,2%) e infine la ricerca di un lavoro più stabile e sicuro (12,6%). La retribuzione rappresenta anche il fattore più rilevante per la ricerca di un nuovo lavoro sia tra chi ha figli sia tra chi non ne ha (Tab.19).

2. DISOCCUPAZIONE ED INTERRUZIONE DELL'ATTIVITÀ LAVORATIVA

2.1 Disoccupazione

Tabella 1 - Quota % di chi non ha un lavoro e non ne ha cercato uno nelle ultime 4 settimane. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Non ha lavoro e non ha cercato
Nord-ovest	34,7
Nord-est	30,3
Centro	33,1
Sud	41,7
Isole	46,2
Italia	36,6

¹⁷⁴La quota percentuale di chi ha cambiato lavoro negli ultimi anni è decisamente maggiore nella fascia d'età tra i 18-34 (24,9%) che nelle altre fasce d'età.

Tabella 2 - Quota % di chi non ha un lavoro e non ne ha cercato uno nelle ultime 4 settimane per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Non ha lavoro e non ha cercato
Maschio	24,2
Femmina	48,7
Totale	36,6

Tabella 3 - Quota % di chi non ha un lavoro e non ne ha cercato uno nelle ultime 4 settimane per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Non ha lavoro e non ha cercato
0	43,9
1	22,6
2 o più	23,4
Totale	36,6

Il dati relativi alla disoccupazione in Italia mostrano che vi è una maggiore concentrazione di chi non ha un lavoro e non lo ha cercato nelle ultime settimane al Sud (Tab.1) (41,7%) e nelle Isole (46,2%)¹⁷⁵ piuttosto che al centro-nord; si tratta soprattutto di donne¹⁷⁶ (Tab.2) e persone senza figli (43,9%), mentre chi ha uno o più figli è più propenso a cercare lavoro (Tab.3).

¹⁷⁵ La media italiana è 36,6%.

¹⁷⁶ Per i maschi che non hanno lavoro e non lo hanno cercato nelle ultime settimane si rileva una quota percentuale del 24,2%, per le donne il dato sale al 48,7%.

Tabella 4 - Distribuzione % dei motivi della non ricerca di un lavoro per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Ha già trovato un lavoro che avrà inizio entro tre mesi	Ha già trovato un lavoro che avrà inizio fra più di tre mesi	Malattia, problemi di salute/personali	Maternità, nascita e cura dei figli	Per prendersi cura di altri familiari	Studia o sta facendo corsi di formazione professionale	È in pensione da lavoro	Ritiene di non riuscire a trovare lavoro	Motivi di età	Non gli interessa/non ne ha bisogno	Sta aspettando gli esiti di passate azioni di ricerca	È inabile al lavoro	Altro	Totale
0	,5	,3	4,1	,6	8,1	15,6	32,9	4,1	11,6	15,4	2,4	3,7	,6	100,0
1	,1	1,8	5,9	17,6	21,0	1,1	11,3	12,1	2,9	20,2	3,2	2,1	,7	100,0
2 o più	,4	,6	3,6	31,0	29,3	,3	2,3	7,7	3,6	15,5	3,4	2,4	,0	100,0
Totale	,4	,5	4,3	5,9	11,9	12,3	27,1	5,4	9,8	16,0	2,6	3,4	,5	100,0

Tabella 5 - Distribuzione % dei motivi della non ricerca di un lavoro per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Ha già trovato un lavoro che avrà inizio entro tre mesi	Ha già trovato un lavoro che avrà inizio fra più di tre mesi	Malattia, problemi di salute/personali	Maternità, nascita e cura dei figli	Per prendersi cura di altri familiari	Studia o sta facendo corsi di formazione professionale	È in pensione e da lavoro	Ritiene di non riuscire a trovare lavoro	Motivi di età	Non gli interessa/non ne ha bisogno	Sta aspettando gli esiti di passate azioni di ricerca	È inabile al lavoro	Altro	Totale
Maschio	,4	,3	4,8	,0	,5	16,5	53,8	2,6	4,4	5,3	4,1	6,0	1,3	100,0
Femmina	,5	,6	4,0	8,7	17,5	10,2	14,1	6,7	12,4	21,2	1,8	2,1	,1	100,0
Totale	,4	,5	4,3	5,9	11,9	12,3	27,1	5,4	9,8	16,0	2,6	3,4	,5	100,0

Tra i motivi per cui non si cerca lavoro osserviamo che la cura dei familiari assume un ruolo sostanziale -se in media pesa all'11,9%, tale motivazione sale al 21% in chi ha un figlio e al 29,3% in chi ha due o più figli (Tab.4)- evidenziando quindi un impatto progressivo della nascita dei figli sulle scelte lavorative, impatto sentito soprattutto tra chi ha 35-49 anni (25,4%). È presente inoltre una notevole differenza tra uomini e donne (Tab.5): il 17,5% delle donne non cerca lavoro per prendersi cura di altri familiari e l'8,7% per motivi legati alla maternità, nascita e cura dei figli, percentuali al di sopra del dato nazionale; mentre tra gli uomini i motivi legati alla nascita dei figli e cura dei familiari hanno percentuali irrisorie, tendenti allo zero e ben al di sotto del dato nazionale.

2.2. Interruzione dell'attività lavorativa

È interessante osservare anche il fenomeno delle interruzioni lavorative e dell'impatto sulla carriera professionale delle scelte/esigenze familiari.

Tabella 6 - Quota % di chi ha interrotto il lavoro negli ultimi 3 anni sul totale di chi lavora o ha lavorato. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Ha interrotto
Nord-ovest	19,3
Nord-est	17,3
Centro	20,4
Sud	25,8
Isole	27,3
Italia	21,3

Tabella 7 - Quota % di chi ha interrotto il lavoro negli ultimi 3 anni sul totale di chi lavora o ha lavorato per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Ha interrotto
Maschio	18,3
Femmina	25,6
Totale	21,3

Complessivamente la quota percentuale di chi ha interrotto il lavoro negli ultimi 3 anni (rilevazione al 2007) sul totale di chi lavora o ha lavorato è pari al 21,3%, tale fenomeno è maggiormente diffuso al Sud (25,8%) e nelle Isole (27,3% -Tab.6) e tra le donne (Tab.7 - 25,6%, contro il 18,3% dei maschi).

Tabella 8 - Distribuzione % delle interruzioni lavorative negli ultimi 3 anni per motivo dell'interruzione e numero di figli minori nel nucleo familiare del lavoratore che ha interrotto. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Sono stato licenziato, posto in cassa integrazione, mobilità	Si è concluso un contratto di lavoro a tempo determinato	Si è conclusa una collaborazione/ consulenza	Matrimoni o	È nato il primo figlio	È nato il secondo, terzo o successivo figlio	Per altri motivi di famiglia	Per motivi di salute	Ho ripreso a studiare	Ho trovato altre opportunità di lavoro
0	13,0	23,1	5,0	0,5	0,0	0,0	5,6	3,6	5,4	7,8
1	24,2	22,2	4,6	0,0	10,3	2,9	8,8	4,1	0,4	5,5
2 o più	17,1	34,0	3,9	0,0	1,9	7,8	14,2	4,2	0,3	4,1
Totale	15,3	24,6	4,8	0,4	1,8	1,6	7,3	3,7	3,9	6,9

Numero figli minori	Servizio di leva o civile	Per chiusura della mia attività	Pensionamento per limiti di età o massima (o elevata) anzianità lavorativa	Pensionamento per conseguimento della minima (o sufficiente) anzianità	Pensionamento per invalidità	Prepensionamento	Altro	Totale
0	0,1	2,5	24,5	3,1	0,4	2,1	3,1	100,0
1	0,0	2,0	5,6	0,9	0,2	1,8	6,6	100,0
2 o più	0,0	4,4	2,6	1,2	0,6	0,1	3,6	100,0
Totale	0,1	2,7	18,5	2,5	0,4	1,8	3,7	100,0

Tabella 9- Distribuzione % delle interruzioni lavorative negli ultimi 3 anni per motivo dell'interruzione e sesso del lavoratore che ha interrotto. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Sono stato licenziato, posto in cassa integrazione, mobilità	Si è concluso un contratto di lavoro a tempo determinato	Si è conclusa una collaborazione/ consulenza	Matrimoni o	È nato il primo figlio	È nato il secondo, terzo o successivo figlio	Per altri motivi di famiglia	Per motivi di salute	Ho ripreso a studiare	Ho trovato altre opportunità di lavoro
Maschio	18,5	17,5	2,9	0,0	0,0	0,8	2,9	5,1	3,6	8,4
Femmina	12,3	31,0	6,5	0,7	3,5	2,3	11,4	2,5	4,3	5,5
Totale	15,3	24,6	4,8	0,4	1,8	1,6	7,3	3,7	3,9	6,9

Numero figli minori	Servizio di leva o civile	Per chiusura della mia attività	Pensionamento per limiti di età o massima (o elevata) anzianità lavorativa	Pensionamento per conseguimento della minima (o sufficiente) anzianità	Pensionamento per invalidità	Prepensionamento	Altro	Totale
Maschio	0,0	3,2	26,4	2,9	0,5	3,6	3,7	100,0
Femmina	0,1	2,3	11,2	2,1	0,4	0,1	3,7	100,0
Totale	0,1	2,7	18,5	2,5	0,4	1,8	3,7	100,0

Le motivazioni prevalenti per l'interruzione della carriera sono per lo più legate a cause inerenti il mercato del lavoro, come la conclusione di un contratto a tempo determinato (24,6%) o licenziamento, cassa integrazione, mobilità (15,3%). Tuttavia notiamo come la nascita ed il numero dei figli (Tab.8) abbiano un forte impatto sul lavoro: delle persone *con due o più figli*, il 14,2% ha interrotto il lavoro *per motivi di famiglia* (contro la media del 7,3%) e il 7,8% per la nascita del secondo o terzo figlio (decisamente contro la media del 1,6%), Inoltre osserviamo che, se in generale la nascita del primo figlio rappresenta motivo di interruzione lavorativa per l'1,8%, tale percentuale sale drasticamente fino al 10,3% per chi ha un solo figlio.

Forte è anche l'impatto di genere sia rispetto alla stabilità contrattuale (Tab.9) sia rispetto al peso delle esigenze familiari: il 31% delle donne, contro il 17,5% degli uomini, ha interrotto il lavoro perché si è concluso il contratto a tempo determinato; l'11,4% delle donne, contro il 2,9% degli uomini, ha interrotto il lavoro per motivi di famiglia.

Tabella 10 - Numero medio di mesi dell'interruzione. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Media
Nord-ovest	12,2
Nord-est	13,0
Centro	11,4
Sud	12,2
Isole	12,7
Italia	12,2

Tabella 11 - Numero medio di mesi dell'interruzione per motivo dell'interruzione. Anno 2007. Italia.

Motivo dell'interruzione	Media
Sono stato licenziato, posto in cassa integrazione, mobilità	8,9
Si è concluso un contratto di lavoro a tempo determinato	7,3
Si è conclusa una collaborazione/consulenza	11,7
Matrimonio	8,9
È nato il primo figlio	25,3
È nato il secondo, terzo o successivo figlio	14,9
Per altri motivi di famiglia	16,0
Per motivi di salute	15,2
Ho ripreso a studiare	12,7
Ho trovato altre opportunità di lavoro	6,6
Servizio di leva o civile	13,0
Per chiusura della mia attività	9,2
Pensionamento per limiti di età o massima (o elevata) anzianità lavorativa	18,9
Pensionamento per conseguimento della minima (o sufficiente) anzianità	22,2
Pensionamento per invalidità	27,8
Prepensionamento	19,9
Altro	6,6
Totale	12,2

Il numero medio di mesi di interruzione è 12,2 (Tab.10), circa un anno, un periodo quindi decisamente lungo; soprattutto la nascita del primo figlio sembra incidere in modo notevole (Tab.11): il numero medio di mesi in cui si rimane fuori dal mercato del lavoro a causa della nascita del primo figlio è infatti di 25,3 (quasi due anni), mentre altri motivi legati al contesto familiare determinano una interruzione del lavoro di 16 mesi.

Tabella 12 - Quota % di interruzioni lavorative in seguito alle quali il lavoratore avrebbe preferito continuare a lavorare. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Avrebbe preferito continuare
Nord-ovest	55,2
Nord-est	59,9
Centro	47,4
Sud	68,9
Isole	63,6
Italia	59,6

Tabella 13 - Quota % di interruzioni lavorative in seguito alle quali il lavoratore avrebbe preferito continuare a lavorare per numero di figli minori nel nucleo familiare del lavoratore che ha interrotto. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Avrebbe preferito continuare
0	53,9
1	67,2
2 o più	79,3
Totale	59,6

Infine un dato non scontato riguarda il fatto che il 59,6% dei lavoratori che ha dovuto uscire temporaneamente dal mercato del lavoro avrebbe preferito continuare a lavorare (Tab.12), con percentuali più accentuate al Sud e nelle Isole, segno quindi del fatto che tale scelta è dettata dalla necessità. Tale dato è fortemente influenzato dal numero di figli (Tab.13).

3. LE PROSPETTIVE LAVORATIVE

3.1. La Propensione a smettere di lavorare

Tabella 1 - Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Nord-ovest	60,9	24,7	10,1	4,4	100,0
Nord-est	66,4	22,3	7,2	4,1	100,0
Centro	59,8	25,8	9,4	5,1	100,0
Sud	57,9	25,6	10,9	5,6	100,0
Isole	53,2	29,9	8,5	8,5	100,0
Italia	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

Tabella 2 - Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo e sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Maschio	62,5	24,3	8,6	4,7	100,0
Femmina	57,9	26,0	10,5	5,6	100,0
Totale	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

Tabella 3- Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo ed età. Anno 2007. Italia.

Età	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
18-34	57,0	27,8	11,2	4,0	100,0
35-49	67,0	25,5	5,7	1,8	100,0
50 e più	51,8	20,1	14,7	13,5	100,0
Totale	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

Tabella 4 - Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
0	55,4	25,2	11,8	7,6	100,0
1	65,9	25,8	6,6	1,7	100,0
2 o più	68,4	23,8	5,8	2,0	100,0
Totale	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

La distribuzione percentuale degli occupati per propensione a smettere di lavorare evidenzia per il 60,6% degli intervistati un forte attaccamento al lavoro, particolarmente marcato nel Nord-est (66,4% -Tab.1); risultano invece maggiormente propensi ad interrompere l'attività lavorativa gli abitanti delle Isole (8,5%).

Il dato è fortemente influenzato dal sesso e dall'età del rispondente, nonché dal numero di figli minori presenti nel nucleo familiare: sono infatti maggiormente restii ad interrompere la propria attività lavorativa gli uomini (Tab.2 - 62,5%), nella fascia d'età tra i 35 e i 49 anni (Tab.3 - 67%)¹⁷⁷ e, nell'ordine, chi ha uno (65,9%) o più figli (68,4% - Tab.4).

¹⁷⁷ Gli ultracinquantenni risultano invece i maggiormente propensi ad uscire dal mercato del lavoro (13,5%).

**Tabella 5 - Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo e titolo di studio.
Anno 2007. Italia.**

Titolo di studio	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Dottorato di ricerca o specializzazione post-laurea	66,9	22,8	7,1	3,1	100,0
Laurea di 4 anni o più o laurea specialistica di 2 anni di secondo livello	60,7	23,3	10,9	5,1	100,0
Diploma universitario o laurea di 3 anni di primo livello	57,5	28,3	10,5	3,8	100,0
Diploma di scuola media superiore (4-5 anni)	60,3	25,7	9,2	4,8	100,0
Diploma di scuola media superiore (2-3 anni)	66,5	23,8	6,3	3,4	100,0
Licenza di scuola media inferiore	61,1	26,9	7,7	4,2	100,0
Licenza elementare	48,5	14,7	19,9	16,9	100,0
Nessun titolo, sa leggere e scrivere	85,7	10,5	3,8	,0	100,0
Nessun titolo, non sa leggere e/o scrivere	,0	12,9	72,6	14,5	100,0
Totale	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

**Tabella 6 - Distribuzione % degli occupati per propensione a smettere di lavorare anche solo per un periodo e posizione nella professione.
Anno 2007. Italia.**

Posizione nella professione	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Dirigente, direttivo, quadro	68,4	20,2	6,2	5,2	100,0
Impiegato, insegnante	61,5	24,8	7,9	5,8	100,0
Operaio o assimilato	58,2	26,8	10,6	4,4	100,0
Collaboratore a progetto, occasionale	25,3	34,6	25,8	14,3	100,0
Imprenditore, lavoratore in proprio, coadiuvante, socio di cooperativa	63,7	23,0	9,2	4,1	100,0
Libero professionista	65,2	24,0	7,2	3,5	100,0
Totale	60,6	25,0	9,3	5,1	100,0

Determinanti sono poi il titolo di studio e la posizione professionale: il 72,6% di chi non ha nessun titolo e non sa leggere/scrivere desidera infatti abbandonare il lavoro, il 14,5% ne è certo (Tab.5); per quanto riguarda la posizione professionale (Tab.6) possiamo poi rilevare un maggior attaccamento lavorativo da parte dei dirigenti/direttivi/quadri (68,4%), liberi professionisti (65,2%) ed imprenditori (63,7%); maggiormente propensi ad interrompere l'attività lavorativa sono invece i collaboratori a progetto o occasionali (14,3%).

Tabella 7 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si smetterebbe di lavorare anche solo per un periodo. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Pensione	Cause di forza maggiore	Fine di un contratto	Vendita o cessazione dell'attività	Cercare un lavoro migliore	Matrimonio	Nascita o assistenza figli	Assistenza ad anziani, malati o disabili	Altri motivi familiari	Trasferimento del coniuge	Studio, servizio di leva o civile	Motivi di salute	È stanco di lavorare	Altro	Totale
Nord-ovest	36,0	16,8	15,6	2,1	12,2	,6	2,8	,7	5,0	,7	1,6	4,3	1,7	,1	100,0
Nord-est	39,6	5,8	17,6	1,6	11,0	,0	4,9	1,5	1,2	,0	6,4	2,5	7,5	,5	100,0
Centro	29,8	10,9	14,5	3,9	14,6	,0	6,1	1,6	2,3	1,0	2,5	9,3	3,2	,4	100,0
Sud	26,8	11,7	25,6	3,2	18,4	2,1	1,0	,5	,9	,0	,9	4,1	3,8	1,1	100,0
Isole	26,4	7,9	31,3	3,9	17,1	2,9	2,3	,6	2,7	,0	,0	2,2	2,6	,0	100,0
Italia	32,2	11,6	19,5	2,8	14,4	,9	3,4	1,0	2,6	,4	2,3	4,9	3,6	,5	100,0

Dalla distribuzione percentuale delle motivazioni per cui si smetterebbe di lavorare anche solo per un periodo si evidenzia come le motivazioni principali siano ravvisabili nella pensione (32,2%), la fine di un contratto (19,5%) e per cercare un lavoro migliore (14,4%); se la prima opzione è indicata in misura maggiore dai residenti al Nord (nord-ovest, 36,0%; nord-est, 39,6%), la precarietà od insoddisfazione lavorativa vengono al contrario evidenziate dagli abitanti al Sud e nelle Isole (Tab.7).

Tabella 8 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si smetterebbe di lavorare anche solo per un periodo per numero di figli minori nel nucleo familiare del lavoratore che smetterebbe. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Pensione	Cause di forza maggiore	Fine di un contratto	Vendita o cessazione dell'attività	Cercare un lavoro migliore	Matrimonio	Nascita o assistenza figli	Assistenza ad anziani, malati o disabili	Altri motivi familiari	Trasferimento del coniuge	Studio, servizio di leva o civile	Motivi di salute	È stanco di lavorare	Altro	Totale
0	38,9	8,3	19,6	2,6	13,0	1,3	2,9	,6	1,7	,5	2,8	3,6	3,5	,6	100,0
1	19,0	22,6	9,1	2,9	17,9	,0	6,1	1,7	6,9	,4	1,1	9,2	3,1	,0	100,0
2 o più	6,5	19,6	29,3	3,7	18,8	,0	3,6	2,3	3,1	,0	,5	7,9	4,8	,0	100,0
Totale	32,2	11,6	19,5	2,8	14,4	,9	3,4	1,0	2,6	,4	2,3	4,9	3,6	,5	100,0

Il numero di figli minori incide sulle motivazioni designate (Tab.8): se chi ha un figlio smetterebbe di lavorare per cause di forza maggiore (22,6%) e per cercare un lavoro migliore (17,9%), chi ha 2 o più figli, oltre che per le suddette motivazioni, anche per la fine di un contratto (29,3%). Pur essendo una percentuale esigua, è interessante pur tuttavia rilevare una maggiore fatica e stanchezza lamentata da quanti hanno 2 o più figli (è stanco di lavorare, 4,8%), probabilmente connessa a difficoltà di conciliazione.

Tabella 9 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si smetterebbe di lavorare anche solo per un periodo per sesso del lavoratore che smetterebbe. Anno 2007. Italia.

Sesso	Pensione	Cause di forza maggiore	Fine di un contratto	Vendita o cessazione dell'attività	Cercare un lavoro migliore	Matrimonio	Nascita o assistenza figli	Assistenza ad anziani, malati o disabili	Altri motivi familiari	Trasferimento del coniuge	Studio, servizio di leva o civile	Motivi di salute	È stanco di lavorare	Altro	Totale
Maschio	37,1	13,2	15,1	3,2	16,1	,0	,6	,4	1,6	,4	1,7	5,6	4,0	,8	100,0
Femmina	26,3	9,7	24,6	2,4	12,3	2,0	6,7	1,7	3,7	,5	3,1	4,1	3,0	,0	100,0
Totale	32,2	11,6	19,5	2,8	14,4	,9	3,4	1,0	2,6	,4	2,3	4,9	3,6	,5	100,0

Le motivazioni addotte per l'abbandono – anche solo temporaneo – del lavoro sono poi influenzate dal genere (Tab.9): mentre per gli uomini prevalgono ragioni connesse all'attività lavorativa (pensione, 37,1%; ricerca di un lavoro migliore, 16,1%; vendita o cessazione dell'attività, 3,2%), ad eventi imprevisti (cause di forza maggiore, 13,2%) e a motivi di salute (5,6%), per le donne motivazioni di carattere familiare (nascita o assistenza figli, 6,7%; matrimonio, 2,0%; altri motivi familiari, 3,7%; assistenza ad anziani, malati o disabili, 1,7%) e connesse ad una maggiore precarietà lavorativa (fine di un contratto, 24,6%).

Tabella 10 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si smetterebbe di lavorare anche solo per un periodo per età del lavoratore che smetterebbe. Anno 2007. Italia.

Età	Pensione	Cause di forza maggiore	Fine di un contratto	Vendita o cessazione dell'attività	Cercare un lavoro migliore	Matrimonio	Nascita o assistenza figli	Assistenza ad anziani, malati o disabili	Altri motivi familiari	Trasferimento del coniuge	Studio, servizio di leva o civile	Motivi di salute	È stanco di lavorare	Altro	Totale
18-34	,0	11,2	32,1	3,7	27,8	2,8	6,8	,0	3,5	,6	6,9	,9	2,5	1,1	100,0
35-49	5,5	24,3	27,2	3,2	17,9	,1	4,4	2,3	4,4	,8	,2	8,3	1,6	,0	100,0
50 e più	74,1	3,9	4,7	1,9	1,8	,0	,1	,9	,8	,0	,1	5,8	5,7	,2	100,0
Totale	32,2	11,6	19,5	2,8	14,4	,9	3,4	1,0	2,6	,4	2,3	4,9	3,6	,5	100,0

Osservando la distribuzione percentuale si evidenzia infine una significativa influenza dell'età sulle motivazioni addotte per un'interruzione lavorativa (Tab.10): i giovani smetterebbero infatti di lavorare per la fine di un contratto (32,1%), per cercare un lavoro migliore (27,8%), per la vendita o cessazione dell'attività (3,7%) e per motivazioni di carattere familiare (nascita o assistenza figli, 6,8%; matrimonio, 2,8%; altri motivi familiari, 3,5%); le persone di età compresa tra i 35 e i 49 anni, oltre alle motivazioni addotte dai giovani segnalano anche cause di forza maggiore (24,3%), motivi di salute (8,3%) e l'impegno nell'assistenza ad anziani, malati o disabili (2,3%); da ultimo, gli ultracinquantenni indicano quale motivazione principale la pensione (74,1%), seguita da motivi di salute (5,8%) e da un certo affaticamento connesso all'impegno lavorativo (è stanco di lavorare, 5,7%).

3.2. La propensione a cambiare lavoro

Tabella 11 - Distribuzione % degli occupati per intenzioni rispetto al cambio di lavoro nei prossimi 3 anni e per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Maschio	71,1	14,6	12,1	2,3	100,0
Femmina	69,9	14,8	11,5	3,8	100,0
Totale	70,6	14,7	11,8	2,9	100,0

Tabella 12 - Distribuzione % degli occupati per intenzioni rispetto al cambio di lavoro nei prossimi 3 anni. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Nord-ovest	70,5	16,0	11,3	2,3	100,0
Nord-est	73,6	14,0	9,8	2,6	100,0
Centro	71,1	14,1	11,6	3,2	100,0
Sud	67,1	15,0	14,9	3,1	100,0
Isole	70,8	13,0	12,0	4,2	100,0
Italia	70,6	14,7	11,8	2,9	100,0

Tabella 13 - Distribuzione % degli occupati per intenzioni rispetto al cambio di lavoro nei prossimi 3 anni e per posizione nella professione. Anno 2007. Italia.

Posizione nella professione	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
Dirigente, direttivo, quadro	78,4	12,4	8,7	,5	100,0
Impiegato, insegnante	72,4	13,3	11,5	2,9	100,0
Operaio o assimilato	62,4	19,0	15,2	3,4	100,0
Collaboratore a progetto, occasionale	45,5	14,6	24,6	15,4	100,0
Imprenditore, lavoratore in proprio, coadiuvante, socio di cooperativa	81,7	10,1	6,5	1,7	100,0
Libero professionista	72,8	15,6	10,3	1,3	100,0
Totale	70,7	14,6	11,8	2,9	100,0

Tabella 14 - Distribuzione % degli occupati per intenzioni rispetto al cambio di lavoro nei prossimi 3 anni e per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
0	69,6	14,3	12,4	3,7	100,0
1	70,4	15,7	11,7	2,2	100,0
2 o più	73,4	14,8	10,5	1,4	100,0
Totale	70,6	14,7	11,8	2,9	100,0

Tabella 15 - Distribuzione % degli occupati per intenzioni rispetto al cambio di lavoro nei prossimi 3 anni e per età. Anno 2007. Italia.

Età	Certamente no	Probabilmente no	Probabilmente si	Certamente si	Totale
18-34	56,9	17,7	18,5	6,9	100,0
35-49	71,1	15,7	11,9	1,4	100,0
50 e più	88,2	8,5	2,6	,7	100,0
Totale	70,6	14,7	11,8	2,9	100,0

A fronte di una generale stabilità lavorativa¹⁷⁸, la propensione a cambiare lavoro nell'immediato futuro (i prossimi 3 anni) appare influenzata dall'appartenenza geografica, sesso, età, posizione professionale degli intervistati e numero di figli minori.

Appaiono più restii a cambiare lavoro gli uomini (Tab.11 - 71,1%), quanti risiedono nel Nord-est (Tab.12 - 73,6%) e Centro (71,1%) e ricoprono buone posizioni professionali (Tab.13 - Imprenditore, 81,7%; Dirigente, direttivo, quadro, 78,4%).

La propensione a ricercare una diversa attività occupazionale appare poi inversamente proporzionale al numero di figli (Tab.14) e al crescere dell'età (Tab.15): chi ha 2 o più figli ricerca una maggiore stabilità lavorativa (certamente no, 73,4%) rispetto a chi non ha figli (69,6%); parimenti, i

¹⁷⁸ Dalla distribuzione percentuale degli occupati che intendono cambiare lavoro nei prossimi tre anni si evidenzia che il 70,6% non intende cambiare lavoro, il 2,9% invece è certo che lo cambierà.

giovani sono più propensi al cambio di lavoro (certamente sì, 6,9%) rispetto alle altre fasce d'età (contro l'1,4% degli occupati tra i 35 e i 49 anni e solo lo 0,7% dei lavoratori con più di 50 anni). Vi è infine una relazione diretta tra l'intenzione di cambiare lavoro e la precarietà contrattuale (Tab.13): il 15,4% degli occupati con collaborazione a progetto è certo di cambiare lavoro nei prossimi 3 anni e il 24,6% è intenzionato a farlo.

Tabella 16 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si intende cambiare lavoro. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Posto di lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Vorrebbe un lavoro più interessante	Colleghi/superiori	Vorrebbe un lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Carriera	Interessi nuovi	Lavoro troppo pesante	Altro	Totale
Nord-ovest	3,8	3,2	21,8	3,6	15,0	27,1	5,9	13,0	5,0	1,7	100,0
Nord-est	4,5	5,7	20,2	4,3	8,9	25,6	6,5	17,3	3,5	3,5	100,0
Centro	3,7	4,2	24,1	4,3	15,5	19,3	7,6	15,0	6,3	,1	100,0
Sud	,5	4,2	22,3	2,4	26,8	26,5	5,3	7,2	4,5	,2	100,0
Isole	1,0	6,0	18,5	,3	30,8	20,4	8,3	14,0	,7	,0	100,0
Italia	2,8	4,4	21,7	3,2	18,5	24,5	6,4	12,8	4,4	1,2	100,0

Tabella 17 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si intende cambiare lavoro per numero di figli minori nel nucleo familiare del lavoratore che intende cambiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Posto di lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Vorrebbe un lavoro più interessante	Colleghi/superiori	Vorrebbe un lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Carriera	Interessi nuovi	Lavoro troppo pesante	Altro	Totale
0	2,7	3,7	22,0	3,0	17,3	25,0	6,8	12,8	5,3	1,2	100,0
1	3,4	5,5	19,7	3,4	22,7	25,7	5,0	11,5	2,6	,5	100,0
2 o più	2,2	5,9	23,3	3,9	17,6	20,7	6,9	14,5	3,3	1,7	100,0
Totale	2,8	4,4	21,7	3,2	18,5	24,5	6,4	12,8	4,4	1,2	100,0

Le motivazioni principali che spingono le persone a cambiare lavoro sono la retribuzione (24,5%), la ricerca di un lavoro più interessante (21,7%) ed una maggiore stabilità/sicurezza (18,5%) - particolarmente avvertite nel Centro-Sud (Tab.16).

Pur con percentuali inferiori è interessante rilevare come al Centro e al Nord vengano indicate, in misura superiore al dato nazionale, l'eccessiva distanza da casa (Nord-est, 4,5%; Nord-ovest, 3,8%; Centro, 3,7%) ed il difficile rapporto con colleghi e superiori (Nord-est, Centro, 4,3%), mentre un orario non comodo o flessibile viene addotta quale motivazione prevalentemente al Nord-est (5,7%) e nelle Isole (6,0%) e rappresenta un dato direttamente proporzionale al numero di figli (Tab.17).

Tabella 18 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si intende cambiare lavoro per sesso del lavoratore che intende cambiare. Anno 2007. Italia.

Sesso	Posto di lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Vorrebbe un lavoro più interessante	Colleghi/superiori	Vorrebbe un lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Carriera	Interessi nuovi	Lavoro troppo pesante	Altro	Totale
Maschio	2,2	4,2	21,4	3,7	15,3	26,4	6,4	13,9	5,3	1,2	100,0
Femmina	3,6	4,7	22,2	2,6	23,0	21,8	6,5	11,3	3,1	1,1	100,0
Totale	2,8	4,4	21,7	3,2	18,5	24,5	6,4	12,8	4,4	1,2	100,0

Tabella 19 - Distribuzione % delle motivazioni per cui si intende cambiare lavoro per età del lavoratore che intende cambiare. Anno 2007. Italia.

Età	Posto di lavoro troppo distante	Orario non comodo/flessibile	Vorrebbe un lavoro più interessante	Colleghi/superiori	Vorrebbe un lavoro più stabile/sicuro	Retribuzione	Carriera	Interessi nuovi	Lavoro troppo pesante	Altro	Totale
18-34	3,2	3,6	24,0	2,2	19,1+	24,6	6,4	13,3	3,3	,4	100,0
35-49	2,0	5,3	19,5	4,4	17,3	25,7	6,7	12,0	5,4	1,6	100,0
50 e più	5,0	6,2	14,1	5,0	22,6	12,2	4,2	14,5	9,5	6,8	100,0
Totale	2,8	4,4	21,7	3,2	18,5	24,5	6,4	12,8	4,4	1,2	100,0

Osservando la distribuzione percentuale delle motivazioni al cambio di lavoro in base al sesso del lavoratore si evidenzia una maggiore influenza del fattore retribuzione sugli uomini (Tab.18) (26,4%) e dell'elemento stabilità (23,0%) o eccessiva distanza (3,6%) sulle donne.

È possibile poi rilevare un relazione direttamente proporzionale all'età (Tab.19) in alcune delle motivazioni addotte, quali: la sicurezza/stabilità lavorativa, l'orario non comodo o flessibile, la pesantezza dell'attività svolta, l'eccessiva distanza da casa ed il difficoltoso rapporto con colleghi e superiori; una relazione inversa è invece riscontrabile con la retribuzione e la carriera, elementi al contrario maggiormente scelti dai giovani di età compresa tra i 18 e i 34 anni.

4. LE OPINIONI RELATIVE AL LAVORO

Tabella 1 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) in base a quale aspetto del lavoro è ritenuto più importante. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Buon guadagno	Non essere troppo sotto pressione	Buona sicurezza del posto	Un lavoro rispettato in generale	Buon orario di lavoro	Ampia autonomia e possibilità di prendere iniziative	Avere molti giorni di ferie	Lavoro in cui si sente di poter realizzare qualcosa	Lavoro di responsabilità	Lavoro interessante	Lavoro adatto alle proprie capacità	Totale
Nord-ovest	13,1	5,7	21,2	4,4	4,5	11,9	,9	15,6	4,5	10,8	7,5	100,0
Nord-est	14,3	6,0	17,0	5,3	5,9	11,6	,4	14,7	4,1	10,9	9,8	100,0
Centro	13,1	5,4	19,5	6,2	5,4	8,6	1,2	14,1	3,7	12,1	10,6	100,0
Sud	14,5	6,4	21,3	6,0	3,8	7,5	,8	14,8	4,5	9,7	10,6	100,0
Isole	16,1	4,1	21,9	6,5	4,0	9,0	,6	15,2	4,4	6,4	11,9	100,0
Italia	14,0	5,7	20,2	5,5	4,7	9,8	,8	14,9	4,3	10,3	9,8	100,0

Tabella 2 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) in base a quale aspetto del lavoro è ritenuto più importante e per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Ripartizione	Buon guadagno	Non essere troppo sotto pressione	Buona sicurezza del posto	Un lavoro rispettato in generale	Buon orario di lavoro	Ampia autonomia e possibilità di prendere iniziative	Avere molti giorni di ferie	Lavoro in cui si sente di poter realizzare qualcosa	Lavoro di responsabilità	Lavoro interessante	Lavoro adatto alle proprie capacità	Totale
0	14,1	5,8	21,1	5,1	3,3	9,9	,8	15,3	4,2	10,1	10,3	100,0
1	14,1	5,7	20,5	6,5	6,4	10,4	,7	13,1	4,0	9,7	8,7	100,0
2 o più	13,4	5,1	16,4	6,1	8,4	9,1	,8	15,2	4,9	11,7	8,9	100,0
Totale	14,0	5,7	20,2	5,5	4,7	9,8	,8	14,9	4,3	10,3	9,8	100,0

Considerando la distribuzione percentuale degli individui in base agli aspetti del lavoro ritenuti più importanti si può osservare come, maggiormente significativi appaiano la sicurezza del posto di lavoro (20,2%), la possibilità di realizzare qualcosa (14,9%) e il guadagno (14%); l'aspetto meno rilevante è, invece l'ampia disponibilità di giorni ferie (0,8%).

L'incrocio con la dimensione territoriale (Tab.1) evidenzia una maggior valorizzazione dell'aspetto economico-remunerativo nelle Isole (16,1% contro il 14,0% a livello nazionale) e della autonomia e responsabilità al Nord (Nord-est, 11,6%; Nord-ovest, 11,9%).

Con l'aumento del numero di figli (Tab.2) gli aspetti del lavoro vengono giudicati più importanti sono quelli relativi alla realizzazione - lavoro in cui ci si sente di realizzare qualcosa (15,2%) e lavoro interessante (11,7%) -, determinante appare altresì un lavoro con un buon orario (8,4%).

5. LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

5.1. La flessibilità oraria

**Tabella 1 - Distribuzione % degli occupati alle dipendenze per abitudine al lavoro a turni/notturno/nei week end.
Anno 2007. Italia e ripartizioni.**

Ripartizione		Abitualmente	Saltuariamente	Mai	Totale
Nord-ovest	Lavoro a turni	22,5	5,2	72,3	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	7,2	5,5	87,3	100,0
	Lavoro di sabato	25,5	32,7	41,8	100,0
	Lavoro di domenica	9,4	12,6	77,9	100,0
Nord-est	Lavoro a turni	22,2	4,1	73,7	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	7,3	9,0	83,7	100,0
	Lavoro di sabato	30,4	29,2	40,5	100,0
	Lavoro di domenica	10,0	14,9	75,1	100,0
Centro	Lavoro a turni	24,8	3,9	71,3	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	11,4	7,1	81,5	100,0
	Lavoro di sabato	29,9	24,9	45,2	100,0
	Lavoro di domenica	10,7	15,4	73,9	100,0
Sud	Lavoro a turni	24,6	5,5	69,9	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	9,1	7,5	83,4	100,0
	Lavoro di sabato	34,1	23,6	42,2	100,0
	Lavoro di domenica	12,4	14,1	73,5	100,0
Isole	Lavoro a turni	16,9	4,5	78,6	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	6,9	11,8	81,3	100,0
	Lavoro di sabato	36,5	22,4	41,1	100,0
	Lavoro di domenica	8,5	18,0	73,5	100,0
Italia	Lavoro a turni	22,8	4,7	72,5	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	8,4	7,6	84,0	100,0
	Lavoro di sabato	30,2	27,6	42,2	100,0
	Lavoro di domenica	10,3	14,5	75,2	100,0

Tabella 2- Distribuzione % degli occupati alle dipendenze per abitudine al lavoro a turni/notturno/nei week end ed età. Anno 2007. Italia.

Età		Abitualmente	Saltuariamente	Mai	Totale
18-34	Lavoro a turni	25,9	4,7	69,4	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	10,3	7,1	82,5	100,0
	Lavoro di sabato	33,2	26,6	40,2	100,0
	Lavoro di domenica	12,0	14,6	73,4	100,0
35-49	Lavoro a turni	22,2	5,0	72,7	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	8,2	8,0	83,8	100,0
	Lavoro di sabato	29,2	28,8	42,0	100,0
	Lavoro di domenica	10,6	14,6	74,9	100,0
50 e più	Lavoro a turni	19,4	4,0	76,7	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	6,0	7,2	86,8	100,0
	Lavoro di sabato	27,9	26,2	45,9	100,0
	Lavoro di domenica	7,2	14,1	78,8	100,0
Totale	Lavoro a turni	22,8	4,7	72,5	100,0
	Lavoro notturno, dopo le 23	8,4	7,6	84,0	100,0
	Lavoro di sabato	30,2	27,6	42,2	100,0
	Lavoro di domenica	10,3	14,5	75,2	100,0

L'articolazione dell'orario di lavoro (Tab.1) vede, a livello nazionale, un 30,2% che lavora abitualmente il sabato, in particolar modo al sud (34,1%) e nelle Isole (36,5%), un 22,8% dei dipendenti che lavora abitualmente su turni, un 10,3% che lavora anche la domenica. Non emergono differenze

significative tra maschi e femmine rispetto al lavoro su turni o al sabato, mentre si rileva diminuzione del lavoro a turni, notturno e nel week end con l'aumento dell'età¹⁷⁹ (Tab. 2).

**Tabella 3 - Distribuzione percentuale degli occupati alle dipendenze per possibilità di orari flessibili e tipo di azienda.
Anno 2007. Italia.**

Tipo azienda	No	Si, ma in casi eccezionali	Si, con una certa regolarità	Totale
Esclusivamente privata, comprese organizzazioni no-profit private	18,1	39,3	42,5	100,0
Esclusivamente pubblica	23,7	38,3	38,1	100,0
Mista	25,9	38,5	35,6	100,0
Totale	20,0	39,0	41,0	100,0

¹⁷⁹ Lavora a turni il 25,9% dei dipendenti tra i 18-34 anni, il 22,2% dei dipendenti tra 35-49 anni, il 19,4% dei dipendenti con più di 50 anni. Allo stesso modo, lavora di sabato, il 33,2% dei dipendenti tra i 18 e i 34 anni; il 29,2% dei dipendenti tra i 35-49 anni, e il 27,9% dei dipendenti con più di 50 anni.

Tabella 4 - Distribuzione percentuale degli occupati alle dipendenze per possibilità di orari flessibili e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	No	Si, ma in casi eccezionali	Si, con una certa regolarità	Totale
0	19,9	37,6	42,4	100,0
1	21,2	39,7	39,1	100,0
2 o più	19,3	41,3	39,5	100,0
Totale	20,1	38,9	41,0	100,0

Tabella 5 - Distribuzione percentuale degli occupati alle dipendenze per possibilità di orari flessibili ed età. Anno 2007. Italia.

Età	No	Si, ma in casi eccezionali	Si, con una certa regolarità	Totale
18-34	17,6	37,7	44,7	100,0
35-49	20,5	39,3	40,2	100,0
50 e più	22,9	39,8	37,3	100,0
Totale	20,1	38,9	41,0	100,0

Il 41% degli occupati può usufruire di orari flessibili con un certa regolarità, soprattutto nelle aziende private e nelle organizzazioni no profit (Tab.3 - 42,5 %) - il settore pubblico appare invece meno flessibile, con il 38,1% - e il 38,9% solo in casi eccezionale, mentre rimane un 20,1% di dipendenti che ha la possibilità di un orario flessibile, senza sostanziali differenze in base al genere.

L'utilizzo di una certa flessibilità in casi particolari è strettamente connessa alla presenza dei figli (Tab.4): la percentuale di utilizzo di tali permessi in caso di necessità infatti, dal 37,6% di chi non ha figli, sale al 41,3% se si hanno 2 o più figli. Sono soprattutto i giovani ad avere una regolare flessibilità oraria¹⁸⁰ (Tab.5).

5.2. I servizi

Tabella 6 - Quota % di occupati alle dipendenze il cui datore di lavoro fornisce o rimborsa parzialmente alcuni servizi. Anno 2007.

servizi	%
Asilo nido o scuola materna	6,2%
Cure mediche, assicurazione sanitaria	26,9%
Istruzione e formazione	41,8%
Alloggi gratis o a prezzi agevolati	8,2%
Soggiorni estivi, vacanze studio	11,4%
Prestiti agevolati	20,6%

¹⁸⁰ La possibilità di usufruire di orari flessibili con regolarità tende a diminuire con l'avanzare dell'età: il 44,7% dei giovani tra i 18-34 anni, il 40,2% dei dipendenti tra i 35 e i 49 anni e il 37,3% dei dipendenti con più di 50 anni.

Tabella 7 - Quota % di occupati alle dipendenze che usufruiscono dei servizi forniti o parzialmente rimborsati sul totale degli occupati in aziende che li offrono per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso		Usfruiscono
Maschio	Asilo nido o scuola materna	10,7
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,8
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	33,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	21,1
	Prestiti agevolati	39,6
Femmina	Asilo nido o scuola materna	15,9
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,4
	Istruzione e formazione	73,0
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	16,2
	Soggiorni estivi, vacanze studio	12,2
	Prestiti agevolati	33,2
Totale	Asilo nido o scuola materna	12,5
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	28,5
	Soggiorni estivi, vacanze studio	17,6
	Prestiti agevolati	36,9

**Tabella 8 - Quota % di occupati alle dipendenze il cui datore di lavoro fornisce o rimborsa parzialmente alcuni servizi per tipo di azienda.
Anno 2007. Italia.**

Tipo azienda		Datore di lavoro fornisce o rimborsa
Esclusivamente privata, comprese organizzazioni no-profit private	Asilo nido o scuola materna	3,2
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	26,1
	Istruzione e formazione	36,1
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	7,0
	Soggiorni estivi, vacanze studio	5,7
	Prestiti agevolati	13,3
Esclusivamente pubblica	Asilo nido o scuola materna	11,9
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	27,2
	Istruzione e formazione	53,6
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	10,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	23,1
	Prestiti agevolati	36,6
Mista	Asilo nido o scuola materna	14,7
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	41,4
	Istruzione e formazione	54,0
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	11,8
	Soggiorni estivi, vacanze studio	26,1
	Prestiti agevolati	30,3
Totale	Asilo nido o scuola materna	6,1
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	26,8
	Istruzione e formazione	41,8
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	8,1
	Soggiorni estivi, vacanze studio	11,3
	Prestiti agevolati	20,7

Osservando i servizi che le aziende offrono per supportare i dipendenti nella conciliazione tra esigenze familiari e lavorative (Tab.6), i dati mostrano che i datori di lavoro sono più propensi ad offrire o rimborsare i servizi di istruzione/formazione (41,8%) in primis, a seguire spese di natura

medica, assicurazione sanitaria (26,9%), la concessione di prestiti agevolati (20,6%), in misura decisamente minore i soggiorni estivi e vacanze studio (11,4%), alloggi gratis o a prezzi agevolati (8,2%), infine asilo nido o scuola materna (6,2%).

Il differente utilizzo dei servizi in base al genere (Tab.7) mostra che i maschi sono più propensi ad richiedere rimborsi per cure mediche (31,7%) rispetto alle donne (20,9%) e ad usufruire maggiormente di alloggi gratis (10,4% per i maschi, contro il 5,3% per le donne).

I servizi offerti variano in base al tipo di azienda (Tab.8): le aziende pubbliche (53,6%) e le aziende miste (54%) sono più propense a rimborsare le spese di istruzione e formazione rispetto alle aziende esclusivamente private (36,1%). Le aziende miste offrono anche un sostegno economico per le cure mediche (41,4%), in misura decisamente maggiore rispetto alle aziende pubbliche (27,2%) e alle aziende private (26,1%). I servizi per i minori, ossia asilo nido o scuola materna, ed i soggiorni estivi/vacanze studio sono offerti dalle aziende esclusivamente pubbliche e miste in misura sensibilmente superiore rispetto alle aziende private, dato questo che in parte stupisce può essere spiegato da una maggiore propensione delle aziende pubbliche a sottoscrivere convenzioni con asili o scuole materne, dall'altro tale dato può essere letto in relazione alle forte presenza nel mercato italiano di aziende di piccole-medie dimensioni per le quali l'apertura di un servizio specifico per la cura dei figli o il rimborso di esso risulterebbe economicamente troppo oneroso.

Tabella 9 - Quota % di occupati alle dipendenze che usufruiscono dei servizi forniti o parzialmente rimborsati sul totale degli occupati in aziende che li offrono. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione		Usfruiscono
Nord-ovest	Asilo nido o scuola materna	6,0
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,6
	Istruzione e formazione	72,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	20,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	7,2
	Prestiti agevolati	33,4
Nord-est	Asilo nido o scuola materna	19,4
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	39,4
	Istruzione e formazione	74,2
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	28,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	15,5
	Prestiti agevolati	31,7
Centro	Asilo nido o scuola materna	10,1
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	59,0
	Istruzione e formazione	73,3
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	37,9
	Soggiorni estivi, vacanze studio	31,2
	Prestiti agevolati	36,6
Sud	Asilo nido o scuola materna	21,7
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	37,6
	Istruzione e formazione	69,6
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	26,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	21,0
	Prestiti agevolati	42,4
Isole	Asilo nido o scuola materna	,0
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	46,7
	Istruzione e formazione	74,6
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	33,7
	Soggiorni estivi, vacanze studio	10,0
	Prestiti agevolati	45,0
Italia	Asilo nido o scuola materna	12,5
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	28,5

	Soggiorni estivi, vacanze studio	17,6
	Prestiti agevolati	36,9

Tabella 10 - Quota % di occupati alle dipendenze che usufruiscono dei servizi forniti o parzialmente rimborsati sul totale degli occupati in aziende che li offrono per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori		Usfruiscono
0	Asilo nido o scuola materna	2,5
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	40,9
	Istruzione e formazione	71,6
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	29,4
	Soggiorni estivi, vacanze studio	14,4
	Prestiti agevolati	36,8
1	Asilo nido o scuola materna	22,0
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	51,0
	Istruzione e formazione	71,1
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	24,2
	Soggiorni estivi, vacanze studio	23,3
	Prestiti agevolati	35,8
2 o più	Asilo nido o scuola materna	22,8
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	53,1
	Istruzione e formazione	78,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	30,8
	Soggiorni estivi, vacanze studio	17,6
	Prestiti agevolati	38,3
Totale	Asilo nido o scuola materna	12,5
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	28,5
	Soggiorni estivi, vacanze studio	17,6
	Prestiti agevolati	36,9

Tabella 11- Quota % di occupati alle dipendenze che usufruiscono dei servizi forniti o parzialmente rimborsati sul totale degli occupati in aziende che li offrono per sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso		Usfruiscono
Maschio	Asilo nido o scuola materna	10,7
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,8
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	33,3
	Soggiorni estivi, vacanze studio	21,1
	Prestiti agevolati	39,6
Femmina	Asilo nido o scuola materna	15,9
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,4
	Istruzione e formazione	73,0
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	16,2
	Soggiorni estivi, vacanze studio	12,2
	Prestiti agevolati	33,2
Totale	Asilo nido o scuola materna	12,5
	Cure mediche, assicurazione sanitaria	45,5
	Istruzione e formazione	72,9
	Alloggi gratis o a prezzi agevolati	28,5
	Soggiorni estivi, vacanze studio	17,6
	Prestiti agevolati	36,9

I lavoratori italiani usufruiscono soprattutto di servizi di istruzione e formazione (il 72,9%), di cure mediche (il 45,5%), di prestiti agevolati (36,9%), di soggiorni estivi o vacanze studio (17,6%) e infine il 12,5% di asili nido o scuola materna. Occorre osservare che nel centro Italia la quota percentuale dei dipendenti a cui sono rimborsate cure mediche sale al 59,0% (rispetto al 45,5% del dato nazionale - Tab.9); mentre al Sud e al Nord si nota un maggior utilizzo degli asili (21,7% al Sud e 19,4% al Nord-est, superiore alla media nazionale del 12,5%).

La percentuale di dipendenti che usufruisce dei vari servizi tende ad aumentare con l'aumento del numero di figli (Tab.10). Gli uomini tendono maggiormente ad utilizzare alloggi gratis (Tab.11 - maschi 33,%; femmine 16,2%); soggiorni estivi (maschi 21,1%; femmine 12,2%) e prestiti agevolati (maschi 39,6%; femmine 33,2%). Le donne invece utilizzano in misura maggiore i servizi per i minori, asili e scuole materne, segno questo della tendenza a considerare la cura dei figli ancora associata principalmente alle donne.

6. LA CURA DEI FIGLI

Tabella 1 - Distribuzione % delle persone adulte cui è affidato abitualmente il bambino più piccolo del nucleo in età 0-13 quando non è con i genitori o a scuola. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Nonni conviventi	Nonni non conviventi	Fratelli/sorelle adulti	Zii conviventi	Zii non conviventi	Altri parenti conviventi	Altri parenti non conviventi	Amici, vicini, altri non retribuiti	Persone retribuite	Non affidato a un adulto	Non si verifica la necessità di affidare il bambino/ragazzo a qualcuno	Totale
Nord-ovest	3,1	66,7	1,8	,0	7,1	,0	,8	2,7	3,3	1,5	13,0	100,0
Nord-est	2,6	61,1	2,5	,0	8,1	,0	1,0	4,5	4,3	1,8	14,0	100,0
Centro	5,9	53,6	2,8	,0	8,4	,0	1,2	4,4	3,8	2,9	17,0	100,0
Sud	1,4	53,7	3,4	,3	11,6	,0	1,2	2,0	2,2	3,0	21,3	100,0
Isole	3,4	54,6	3,9	,0	13,4	,0	1,4	3,0	2,0	,8	17,6	100,0
Italia	3,1	58,6	2,8	,1	9,4	,0	1,1	3,2	3,1	2,1	16,6	100,0

Tabella 2 - Distribuzione % delle persone adulte cui è affidato abitualmente il bambino più piccolo del nucleo in età 0-13 quando non è con i genitori o a scuola per condizione professionale del genitore. Anno 2007. Italia.

Condizione professionale	Nonni conviventi	Nonni non conviventi	Fratelli/sorelle adulti	Zii conviventi	Zii non conviventi	Altri parenti conviventi	Altri parenti non conviventi	Amici, vicini, altri non retribuiti	Persone retribuite	Non affidato a un adulto	Non si verifica la necessità di affidare il bambino/ragazzo a qualcuno	Totale
Occupato	3,3	61,2	2,5	,0	8,7	,0	,9	3,0	3,8	2,2	14,3	100,0
In cerca di nuova occupazione	8,9	46,8	2,3	2,5	10,8	,0	5,3	5,1	,0	2,0	16,4	100,0
In cerca di prima occupazione	12,8	39,9	,7	,0	11,4	,0	2,2	12,7	,0	,0	20,3	100,0
In servizio di leva o civile sostitutivo	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Casalinga	1,4	52,8	3,4	,0	11,6	,0	1,0	3,8	1,1	1,8	23,0	100,0
Studente	31,7	14,9	,0	,0	14,9	,0	,0	,0	,0	,0	38,5	100,0
Inabile al lavoro	,0	52,2	12,5	,0	8,5	,0	,0	,0	,0	,0	26,8	100,0
Ritirato dal lavoro	,0	4,6	17,5	,0	2,2	,0	,0	,0	,0	4,9	70,8	100,0
Altra condizione	,0	49,9	,0	,0	18,5	,0	7,1	,0	,0	,0	24,6	100,0
Totale	3,1	58,6	2,8	,1	9,4	,0	1,1	3,2	3,1	2,1	16,6	100,0

La cura è affidata prevalentemente alla rete di parentela: le persone adulte cui è affidato abitualmente il bambino più piccolo del nucleo familiare (in età 0-13) quando non è con i genitori o a scuola sono infatti prevalentemente i nonni non conviventi (58,6%) ed, in misura minore, zii non conviventi (9,4%), amici, vicini di casa (3,2%) e persone retribuite (3,1%).

La distribuzione geografica rivela alcuni trend significativi (Tab.1): se l'aiuto di zii non conviventi è superiore, rispetto al dato nazionale, al Sud (11,6%) e nelle Isole (13,4%) – segno di una differente diffusione e forza delle reti parentali allargate -, al Nord ed al Centro si tende invece a ricorrere maggiormente ad amici, vicini e persone retribuite.

CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

Incrociando il dato con la condizione professionale del genitore (Tab.2), possiamo riscontrare come siano in prevalenza gli occupati a ricorrere all'aiuto di nonni non conviventi (61,2%) e, anche se in percentuale esigua, di persone retribuite (3,8%). Si affidano invece ad altri parenti con conviventi, amici e vicini quanti sono in cerca di una prima o di una nuova occupazione, probabilmente richiedendo un aiuto temporaneo; mentre colpisce l'elevata percentuale (31,7%) – confrontata al dato nazionale (3,1%) – di studenti supportati nella cura da nonni conviventi; potrebbe trattarsi di ragazze madri che non hanno ancora ultimato il percorso di studi.

Tabella 3 - Distribuzione % della frequenza con cui persone adulte si occupano del bambino più piccolo del nucleo in età 0-13 quando non è con i genitori o a scuola. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione		Tutti i giorni	Qualche volta a settimana	Una volta a settimana	Qualche volta al mese	Qualche volta all'anno	Totale
Nord-ovest	Nonni conviventi	79,8	17,7	,0	2,4	,0	100,0
	Nonni non conviventi	28,9	34,5	12,3	19,5	4,7	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	19,8	45,5	6,2	14,8	13,7	100,0
	Zii conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Zii non conviventi	21,4	29,5	16,7	20,9	11,5	100,0
	Altri parenti conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Altri parenti non conviventi	10,3	22,5	,0	67,3	,0	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	,0	21,9	1,1	53,5	23,5	100,0
	Persone retribuite	25,1	51,3	2,3	14,0	7,3	100,0
Nord-est	Nonni conviventi	83,7	2,9	,0	13,4	,0	100,0
	Nonni non conviventi	28,1	32,2	16,2	17,8	5,6	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	15,9	23,0	26,5	31,0	3,6	100,0
	Zii conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Zii non conviventi	8,1	21,9	23,7	41,7	4,6	100,0
	Altri parenti conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Altri parenti non conviventi	,0	2,6	3,3	57,2	36,9	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	4,0	13,7	4,8	53,5	24,0	100,0
	Persone retribuite	23,2	33,0	12,1	16,1	15,6	100,0
Centro	Nonni conviventi	60,4	16,4	4,4	18,8	,0	100,0
	Nonni non conviventi	28,9	30,2	10,8	26,3	3,8	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	41,2	34,7	21,1	,0	2,9	100,0
	Zii conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Zii non conviventi	22,2	21,6	15,2	32,8	8,2	100,0
	Altri parenti conviventi	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Altri parenti non conviventi	16,4	22,9	,0	53,7	7,0	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	,0	29,0	15,2	41,0	14,8	100,0

	Persone retribuite	62,1	20,4	12,7	4,8	,0	100,0
Sud	Nonni conviventi	79,5	20,5	,0	,0	,0	100,0
	Nonni non conviventi	25,1	37,3	9,3	24,1	4,2	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	43,8	38,8	,0	17,4	,0	100,0
	Zii conviventi	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Zii non conviventi	4,2	36,7	21,2	30,4	7,5	100,0
	Altri parenti conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Altri parenti non conviventi	9,5	6,9	11,4	48,7	23,6	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	,0	62,1	1,6	29,7	6,6	100,0
	Persone retribuite	35,2	34,5	,5	19,7	10,0	100,0
Isole	Nonni conviventi	72,8	27,2	,0	,0	,0	100,0
	Nonni non conviventi	26,0	33,6	11,8	24,6	3,9	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	15,2	20,3	8,7	37,1	18,7	100,0
	Zii conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Zii non conviventi	11,8	17,3	5,3	41,2	24,3	100,0
	Altri parenti conviventi	,0	,0	,0	,0	,0	,0
	Altri parenti non conviventi	24,2	35,9	,0	20,6	19,3	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	,0	35,1	,0	26,7	38,2	100,0
	Persone retribuite	50,3	19,8	5,5	24,5	,0	100,0
Italia	Nonni conviventi	72,7	16,4	1,6	9,3	,0	100,0
	Nonni non conviventi	27,6	33,9	12,1	21,9	4,5	100,0
	Fratelli/sorelle adulti	30,0	33,6	11,0	19,1	6,4	100,0
	Zii conviventi	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Zii non conviventi	12,4	27,3	17,2	32,5	10,6	100,0
	Altri parenti conviventi	100,0	,0	,0	,0	,0	100,0
	Altri parenti non conviventi	11,4	16,4	3,8	50,7	17,7	100,0
	Amici, vicini, altri non retribuiti	1,1	29,1	5,7	43,8	20,3	100,0
	Persone retribuite	36,4	34,5	7,1	14,2	7,8	100,0

Distinguendo differenti livelli di impegno nella cura (Tutti i giorni, Qualche volta a settimana, Una volta a settimana, Qualche volta al mese, Qualche volta all'anno) possiamo poi rilevare come i soggetti quotidianamente implicati in essa siano, nell'ordine: zii conviventi (100%), parenti conviventi (100%), nonni conviventi (72,2%), persone retribuite (36,4%) e fratelli/sorelle (30%); mentre si occupano saltuariamente del bambino anche altri parenti non conviventi (50,7%) e amici/vicini non retribuiti (43,8% - Tab.3).

Tabella 4 - Quota % di individui il cui figlio più piccolo in età 0-5 non è iscritto all'asilo o alla scuola materna. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Non iscritto
Nord-ovest	34,5
Nord-est	44,6
Centro	34,5
Sud	48,8
Isole	50,8
Italia	41,7

Tabella 5 - Quota % di individui il cui figlio più piccolo in età 0-5 non è iscritto all'asilo o alla scuola materna per condizione professionale. Anno 2007. Italia.

Condizione professionale	Non iscritto
Occupato	39,3
In cerca di nuova occupazione	63,2
In cerca di prima occupazione	46,5
In servizio di leva o civile sostitutivo	,0
Casalinga	48,1
Studente	,0
Inabile al lavoro	,0
Ritirato dal lavoro	,0
Altra condizione	92,4
Totale	41,7

Al Nord e al Centro (Tab.4), si tende a ricorrere maggiormente, che nel resto della Penisola, all'asilo nido ed alla scuola dell'infanzia per la cura dei figli piccoli (0-5 anni), in particolare da parte di chi è occupato (Tab.5)

Tabella 6 - Distribuzione % dei motivi per cui il bambino più piccolo del nucleo in età 0-5 non è andato all'asilo nido o alla scuola materna. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Non è stata accettata la domanda	Può seguirlo un membro della famiglia	È lontano da casa, scomodo	Non voglio delegare il compito educativo	Si ammala troppo spesso	Può sentirsi abbandonato	Non vuole andare	Un medico me lo ha sconsigliato	È ancora troppo piccolo	Costa troppo	Ha orari troppo scomodi	Altro	Totale
Nord-ovest	3,8	21,1	3,0	6,3	,0	1,9	,0	,0	58,0	5,4	,0	,4	100,0
Nord-est	3,0	20,3	2,8	3,9	,0	2,5	,0	,0	54,7	8,1	,7	4,0	100,0
Centro	2,7	10,2	,7	10,0	6,8	1,3	,0	,0	64,3	3,0	,0	1,0	100,0
Sud	,0	19,7	,9	4,9	,0	1,1	,0	,0	70,8	2,5	,1	,0	100,0
Isole	6,8	19,8	3,3	4,7	,0	,0	2,3	,0	58,7	3,0	,0	1,5	100,0
Italia	2,8	18,9	2,1	5,7	,9	1,5	,3	,0	61,9	4,5	,2	1,3	100,0

Le motivazioni che spingono i genitori a non usufruire di tali servizi di cura sono (Tab.6): il fatto di giudicare il bambino ancora troppo piccolo (61,9%)¹⁸¹, il poter contare su un altro membro della famiglia per la cura (18,9%) e la volontà di non delegare il proprio compito educativo (5,7%).

Se l'appoggio di un membro della famiglia appare una motivazione comune alle diverse aree territoriali, è interessante rilevare alcune peculiarità a livello regionale: mentre al Nord viene lamentato un eccessivo costo (8,1%, Nord-ovest) ed una difficoltà di accesso alle strutture¹⁸² (3,8%, Nord-ovest); al Centro appaiono invece fattori particolarmente determinanti il desiderio di non delegare il proprio compito educativo (10,0%) ed il rischio di frequenti malattie (6,8%).

¹⁸¹ Scelta particolarmente al Sud (70,8%).

¹⁸² Peraltro messa in luce anche nelle Isole (6,8%).

Tabella 7 - Distribuzione % dei motivi per cui il bambino più piccolo del nucleo in età 0-5 non è andato all'asilo nido o alla scuola materna per condizione professionale del genitore. Anno 2007. Italia.

Condizione professionale	Non è stata accettata la domanda	Può seguirlo un membro della famiglia	È lontano da casa, scomodo	Non voglio delegare il compito educativo	Si ammala troppo spesso	Può sentirsi abbandonato	Non vuole andare	Un medico me lo ha sconsigliato	È ancora troppo piccolo	Costa troppo	Ha orari troppo scomodi	Altro	Totale
Occupato	2,5	19,8	2,7	4,6	1,3	1,5	,4	,0	61,1	4,5	,2	1,4	100,0
In cerca di nuova occupazione	1,3	3,7	,0	,0	,0	,0	,0	,0	95,1	,0	,0	,0	100,0
In cerca di prima occupazione	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	100,0	,0	,0	,0	100,0
In servizio di leva o civile sostitutivo	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Casalinga	4,1	17,0	,4	10,8	,0	1,7	,0	,0	59,1	5,8	,0	1,1	100,0
Studente	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Inabile al lavoro	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Ritirato dal lavoro	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Altra condizione	,0	32,9	,0	,0	,0	,0	,0	,0	67,1	,0	,0	,0	100,0
Totale	2,8	18,9	2,1	5,7	,9	1,5	,3	,0	61,9	4,5	,2	1,3	100,0

L'analisi motivazionale per condizione occupazionale (Tab.7) evidenzia infine come, per gli occupati, la motivazione principale risieda nella possibilità di avvalersi dell'aiuto di un altro membro della famiglia (19,8%), mentre per le casalinghe a tale motivazione (17%) si affianchi il non voler delegare il compito educativo (10,8%) e la mancata accettazione della domanda (4,1%); l'eccessivo costo viene invece lamentato da quanti sono in cerca di occupazione (prima occupazione, 100,0%; nuova occupazione, 95,1%).

7. LA GESTIONE DOMESTICA

**Tabella 1 - Distribuzione % degli individui in coppia per onere del carico di lavoro domestico che si ritiene di sostenere e sesso.
Anno 2007. Italia.**

Sesso	Molto pesante	Abbastanza pesante	Poco pesante	Per niente pesante	Totale
Maschio	7,3	36,5	38,0	18,1	100,0
Femmina	15,9	55,2	23,9	5,0	100,0
Totale	11,8	46,3	30,6	11,3	100,0

Emerge rispetto alla gestione del lavoro domestico la persistenza, già rilevata in altre indagini (Istat (2007), *Usa del tempo 2005*, Informazioni, n.2), di una disparità tra uomini e donne ed il forte impatto del numero di figli (Tab.1). Differente è infatti tra maschi e femmine la percezione del carico di lavoro: sono soprattutto le femmine a considerare molto pesante il lavoro domestico (solo il 7,3% dei maschi in coppia ritiene il carico di lavoro domestico molto pesante, decisamente sotto la media dell'11,8% e contro il 15,9% delle donne). L'impegno domestico aumenta proporzionalmente al numero dei figli: chi non ha figli dedica al lavoro domestico/familiare in media 18,3 ore alla settimana, chi ne ha uno 21,9 e chi ne ha 2 o più 24,7 ore.

**Tabella 2 - Distribuzione % degli individui in coppia per grado di soddisfazione rispetto alla suddivisione del lavoro domestico col partner.
Anno 2007. Italia e ripartizioni.**

Ripartizione	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
Nord-ovest	36,0	49,9	9,4	4,7	100,0
Nord-est	38,0	48,5	9,0	4,5	100,0
Centro	38,1	47,6	9,4	5,0	100,0
Sud	29,0	54,3	10,1	6,7	100,0
Isole	32,5	51,3	11,3	4,9	100,0
Italia	34,8	50,4	9,7	5,2	100,0

Tabella 3 - Distribuzione % degli individui in coppia per onere del carico di lavoro domestico che si ritiene di sostenere. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Molto pesante	Abbastanza pesante	Poco pesante	Per niente pesante	Totale
Nord-ovest	11,6	47,4	29,6	11,4	100,0
Nord-est	11,3	48,3	29,1	11,4	100,0
Centro	12,6	46,9	31,7	8,8	100,0
Sud	13,2	44,2	30,7	11,9	100,0
Isole	8,8	43,2	34,0	14,0	100,0
Italia	11,8	46,3	30,6	11,3	100,0

Tabella 4 - Distribuzione % degli individui in coppia per grado di soddisfazione rispetto alla suddivisione del lavoro domestico col partner e sesso. Anno 2007. Italia.

Sesso	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
Maschio	46,0	49,4	3,5	1,1	100,0
Femmina	24,4	51,2	15,3	9,0	100,0
Totale	34,8	50,4	9,7	5,2	100,0

Tabella 5 - Distribuzione % degli individui in coppia per onere del carico di lavoro domestico che si ritiene di sostenere e numero di figli nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Molto pesante	Abbastanza pesante	Poco pesante	Per niente pesante	Totale
0	9,4	42,0	35,3	13,3	100,0
1	11,8	50,6	28,6	8,9	100,0
2 o più	16,5	50,3	23,5	9,7	100,0
Totale	11,8	46,3	30,6	11,3	100,0

Tabella 6 - Distribuzione % degli individui in coppia per grado di soddisfazione rispetto alla suddivisione del lavoro domestico col partner e numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
0	33,6	51,8	9,2	5,4	100,0
1	37,0	49,6	9,1	4,3	100,0
2 o più	34,7	48,3	11,2	5,8	100,0
Totale	34,8	50,4	9,7	5,2	100,0

Benché le coppie italiane dichiarino in generale di essere abbastanza soddisfatte rispetto alla ripartizione dei compiti (Tab.3) - il 50,4% delle coppie si descrive abbastanza soddisfatto e il 34,8% molto soddisfatto - vi sono tuttavia notevoli differenze di genere (sono gli uomini ad essere maggiormente soddisfatti della suddivisione del lavoro domestico - Tab.4); il carico di lavoro è tutt'altro che leggero: il 46,3% degli individui in coppia ritiene di sostenere un carico di lavoro domestico abbastanza pesante, soprattutto per chi ha figli. Al crescere dei figli infatti aumento la percezione di pesantezza del lavoro (Tab.5)¹⁸³ e diminuisce la soddisfazione relativamente alla ripartizione dei compiti (Tab.6)¹⁸⁴.

¹⁸³ Il 16,5% di chi ha 2 o più figli indica il carico di lavoro domestico molto pesante (contro la media dell'11,8%) e il 50,3% lo indica come abbastanza pesante (contro il 46,3% del dato medio nazionale).

¹⁸⁴ Chi ha due o più figli dichiara per l'11,2% percento di essere poco soddisfatto della ripartizione dei compiti (contro la media del 9,7%)

8. IL RAPPORTO TRA LA CONCILIAZIONE E LA SITUAZIONE ECONOMICA

Tabella 1 - Quota % di disoccupati che non hanno cercato lavoro nell'ultimo mese per prendersi cura dei figli o di altri familiari per fascia d'età e genere. Anno 2008. Italia e regioni italiane.

Regione	Uomini			Donne		
	18-34enne	35-49enne	50-64enne	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Piemonte	0,0	35,5	1,3	25,5	73,3	26,4
Valle d'Aosta	0,0	0,0	3,2	27,4	58,6	28,6
Lombardia	14,0	9,1	4,0	26,4	68,6	23,5
Trentino Alto Adige	11,0	26,4	6,3	37,5	81,7	22,4
Veneto	5,5	35,1	1,5	20,2	62,6	31,5
Friuli Venezia Giulia	0,0	21,7	2,8	22,1	69,1	13,3
Liguria	7,4	18,0	0,6	18,5	62,6	31,7
Emilia Romagna	1,2	26,2	3,9	22,8	55,8	22,6
Toscana	7,8	26,1	3,3	22,0	65,9	27,4
Umbria	11,8	0,0	0,6	21,9	47,1	29,0
Marche	1,2	27,2	3,5	21,1	70,7	25,0
Lazio	6,2	14,8	7,1	21,1	69,8	41,3
Abruzzo	0,0	33,8	0,0	27,3	68,6	33,6
Molise	5,8	5,6	0,0	31,5	72,6	42,6
Campania	1,6	7,4	1,0	37,9	66,5	34,4
Puglia	4,0	4,2	1,7	22,7	69,2	37,4
Basilicata	0,0	0,0	2,2	31,0	62,3	44,5
Calabria	4,2	10,8	6,5	16,3	67,5	28,3
Sicilia	1,5	9,5	0,8	39,9	58,3	32,3
Sardegna	0,5	16,0	11,7	28,1	64,6	45,3
Italia	4,2	14,3	3,2	27,9	65,9	30,8

Se analizziamo la quota percentuale di disoccupati che non hanno cercato lavoro nell'ultimo mese per prendersi cura dei figli o di altri familiari possiamo evidenziare una significativa relazione con il genere e le fasce d'età (Tab.1). Si trovano infatti in tale situazione prevalentemente le donne di età compresa tra i 35-49 anni (65,9%), seguite dalle ultracinquantenni (30,8%) e dalle ragazze più giovani (18-34 anni, 27,9%). Osservando la distribuzione percentuale regionale è possibile rilevare una maggior presenza di tale fenomeno –nella fascia 35-49 anni- in Trentino Alto Adige (81,7%), Piemonte (73,3%), Molise (72,6%) e Marche (70,7%). Lo stesso Trentino Alto Adige (37,5%), unitamente ad alcune regioni del sud –Sicilia (39,9%), Campania (37,9%)– registra una più elevata percentuale di disoccupazione femminile giovanile (18-34 anni).

Decisamente inferiori sono i valori percentuali registrati dagli uomini; la fascia d'età maggiormente problematica è quella dei 35-49enni (14,3%), con punte regionali particolarmente elevate in Piemonte (35,5%), Veneto (35,1%) ed Abruzzo (33,8%).

Tabella 2 - Quota % di disoccupati che non hanno cercato lavoro nell'ultimo mese per prendersi cura dei figli o di altri familiari per fascia d'età e numero di figli minorenni. Anno 2008. Italia.

Numero di figli minorenni	18-34enne	35-49enne	50-64enne
0	5,4	35,6	19,8
1	26,3	63,3	36,3
2 o più	64,8	78,3	45,2
Totale	19,0	58,3	21,4

Tabella 3 - Quota % di disoccupati che non hanno cercato lavoro nell'ultimo mese per prendersi cura dei figli o di altri familiari per fascia d'età e condizione di povertà relativa. Anno 2008. Italia.

Condizione di povertà relativa della famiglia d'appartenenza	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Famiglia non povera	14,6	59,4	20,7
Famiglia povera	31,3	56,2	24,8
Totale	19,0	58,3	21,4

Tabella 4 - Quota % di disoccupati che non hanno cercato lavoro nell'ultimo mese per prendersi cura dei figli o di altri familiari per fascia d'età e difficoltà con cui la famiglia d'appartenenza arriva a fine mese. Anno 2008. Italia.

La famiglia d'appartenenza arriva a fine mese	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Con difficoltà o grande difficoltà	24,5	55,6	23,6
Con qualche difficoltà o una certa facilità	15,1	61,4	20,4
Con facilità o molta facilità	6,5	57,4	15,0
Totale	19,0	58,3	21,4

Prendendo come riferimento il dato nazionale, si osserva come la quota percentuale di disoccupati che non hanno cercato lavoro per accudire figli o familiari cresce proporzionalmente al numero di figli (Tab.2) in ogni fascia d'età e, coerentemente con quanto poc'anzi evidenziato, è maggiore per i 35-49enni (58,3%).

La condizione di povertà relativa della famiglia d'appartenenza sembra invece rappresentare un deterrente alla ricerca di un'attività lavorativa prevalentemente per le fasce d'età estreme (18-34 anni, 31,3%; 50-64 anni, 21,4% - Tab.3); quest'ultimo dato è confermato dall'analisi dei livelli di povertà (Tab.4): la percentuale di disoccupati nelle fasce 18-34 e 50-64 è superiore per quanti vivono in una situazione familiare di forte povertà in cui vi è grande difficoltà ad arrivare a fine mese.

Tabella 5 - Quota % di occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana per occuparsi della casa e della famiglia per fascia d'età e genere. Anno 2008. Italia.

Genere	Uomini		
	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Uomini	13,3	10,2	8,1
Donne	10,5	9,2	8,3
Italia	11,3	9,4	8,2

Tabella 6 - Quota % di occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana per occuparsi della casa e della famiglia per fascia d'età e numero di figli minorenni. Anno 2008. Italia.

Numero di figli minorenni	18-34enne	35-49enne	50-64enne
0	11,4	11,1	8,6
1	14,5	10,2	5,7
2 o più	3,6	7,1	7,8
Totale	11,3	9,4	8,2

Tabella 7 - Quota % di occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana per occuparsi della casa e della famiglia per fascia d'età e condizione di povertà relativa. Anno 2008. Italia.

Condizione di povertà relativa della famiglia d'appartenenza	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Famiglia non povera	11,8	10,3	7,8
Famiglia povera	8,4	3,3	11,7
Totale	11,3	9,4	8,2

Tabella 8 - Quota % di occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana per occuparsi della casa e della famiglia per fascia d'età e difficoltà con cui la famiglia d'appartenenza arriva a fine mese. Anno 2008. Italia.

La famiglia d'appartenenza arriva a fine mese	18-34enne	35-49enne	50-64enne
Con difficoltà o grande difficoltà	7,4	9,5	7,9
Con qualche difficoltà o una certa facilità	13,5	9,5	8,3
Con facilità o molta facilità	19,5	7,6	8,5
Totale	11,3	9,4	8,2

Fonte: Elaborazioni su dati Istat, Indagine IT-SILC "Reddito e condizioni di vita", anno 2008.

Nota: Statistiche calcolate solo sugli individui occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana

La quota percentuale di occupati che lavorano meno di 30 ore a settimana per dedicarsi alla famiglia indica, a sorpresa, una maggiore prevalenza del part-time per motivi familiari tra i giovani (11,3%), in particolare gli uomini (13,3% - Tab.5).

Tale quota tende, in tutte le fasce d'età considerate, a contrarsi significativamente con l'aumento del numero dei figli (Tab.6) ed è anche influenzata, in particolare nelle fasce 18-34 anni e 35-49 anni, dalla condizione di povertà relativa della famiglia d'appartenenza (Tab.7, 8). La scelta di ridurre l'orario lavorativo per dedicarsi maggiormente alla famiglia è infatti compiuta prevalentemente da giovani che possono contare su una tranquillità economica e non hanno difficoltà ad arrivare a fine mese.

9. PERCORSI GENERATIVI E LAVORO

Tabella 1 - Distribuzione % degli individui 18-64enni rispetto a quanto ritengono dipendente da alcuni fattori la decisione di avere o non avere un figlio. Anno 2007

		Molto	Abbastanza	Poco	Per niente	Totale
Italia	Situazione economica	28,8	28,0	13,7	29,5	100,0
	Lavoro	24,7	26,6	16,1	32,6	100,0
	Condizioni abitative	13,2	23,6	20,4	42,8	100,0
	Salute	25,2	29,3	15,0	30,4	100,0
	Lavoro del partner	15,4	26,9	17,4	40,3	100,0
	Aiuto di familiari non conviventi	11,4	25,5	22,0	41,1	100,0
	Aiuto del partner	23,6	31,4	14,4	30,5	100,0

Tra le motivazioni che incidono sulle scelte generative (Tab.1) osserviamo che i fattori economici pesano molto per un 28,8% degli intervistati ed abbastanza per un altro 28%; se dunque sommiamo le due risposte osserviamo che per un 56,8% la situazione economica è un fattore scoraggiante;

il lavoro pesa (sommando molto e abbastanza) per il 51,3% dei casi mentre per un 25% è molto determinante anche la situazione personale di salute e l'aiuto del partner¹⁸⁵. Condizioni abitative, il lavoro del partner e l'aiuto di familiari non conviventi sembrano invece avere una rilevanza minore.

10. IL SUPPORTO DELLE RETI E DEI SERVIZI

Tabella 1 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) in base al tipo di aiuto gratuito che la sua famiglia riceve da persone non conviventi. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione	Aiuto economico	Prestazioni sanitarie	Assistenza di adulti	Assistenza di bambini	Attività domestiche	Compagnia, accompagnamento, ospitalità	Espletamento di pratiche burocratiche	Esecuzione di lavoro extra-domestico	Aiuto nello studio	Beni di consumo gratuiti	Altro tipo di aiuto	Nessun aiuto	Totale
Nord-ovest	2,7	2,4	,6	8,3	3,6	1,0	1,3	1,2	,8	1,2	,0	77,0	100,0
Nord-est	3,9	1,7	1,0	6,8	4,0	2,1	2,2	,6	,9	1,4	,0	75,4	100,0
Centro	2,7	2,0	,8	5,1	3,8	1,9	1,4	1,1	,5	1,2	,0	79,5	100,0
Sud	4,2	1,4	,9	6,3	3,5	1,6	1,2	1,2	,5	1,6	,0	77,6	100,0
Isole	4,3	1,8	1,2	5,4	3,0	1,1	1,8	,7	,6	,7	,0	79,4	100,0
Italia	3,5	1,9	,8	6,6	3,6	1,5	1,6	1,0	,7	1,3	,0	77,6	100,0

¹⁸⁵ La situazione economica è un fattore molto importante nella scelta di avere un figlio o meno soprattutto per chi è in cerca di nuova occupazione (54,2), per chi è in cerca di una prima occupazione (53,5%) e per gli studenti (44,9%); per chi si è ritirato dal lavoro gioca un ruolo molto importante nella scelta la salute (43,4%) e il lavoro del partner (51,6%).

Tabella 2 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) in base al tipo di aiuto gratuito che la sua famiglia riceve da persone non conviventi per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori	Aiuto economico	Prestazioni sanitarie	Assistenza di adulti	Assistenza di bambini	Attività domestiche	Compagnia, accompagnamento, ospitalità	Espletamento di pratiche burocratiche	Esecuzione di lavoro extra-domestico	Aiuto nello studio	Beni di consumo gratuiti	Altro tipo di aiuto	Nessun aiuto	Totale
0	2,9	2,2	1,0	,0	2,5	1,3	1,4	1,0	,2	,8	,0	86,6	100,0
1	4,5	1,3	,6	15,6	5,2	1,1	1,7	,9	1,1	2,7	,0	65,2	100,0
2 o più	4,5	1,3	,7	21,6	6,1	2,7	2,0	1,0	1,7	1,5	,0	56,8	100,0
Totale	3,5	1,9	,8	6,6	3,6	1,5	1,6	1,0	,7	1,3	,0	77,6	100,0

Gli aiuti gratuiti ricevuti da persone non conviventi sono prevalentemente di tipo economico (3,5%), legati alla cura dei bambini (6,6%) e allo svolgimento di attività domestiche (3,6%).

Considerando la distribuzione percentuale a livello territoriale (Tab.1) possiamo riscontrare una maggiore disponibilità a fornire aiuti economici al Sud (4,2%) e nelle Isole (4,3%) ed un maggior impegno nella cura dei bambini al Nord (Nord-ovest, 8,3%).

Una relazione direttamente proporzionale al numero dei figli è ciò che, al contrario, accomuna le tipologie di aiuto poc'anzi menzionate (Tab.2).

Tabella 3 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) in base al tipo di aiuto gratuito che la sua famiglia riceve da persone non conviventi per condizione professionale. Anno 2007. Italia.

Condizione professionale	Aiuto economico	Prestazioni sanitarie	Assistenza di adulti	Assistenza di bambini	Attività domestiche	Compagnia, accompagnamento, ospitalità	Espletamento di pratiche burocratiche	Esecuzione di lavoro extra-domestico	Aiuto nello studio	Beni di consumo gratuiti	Altro tipo di aiuto	Nessun aiuto	Totale
Occupato	3,5	2,0	,7	8,8	4,7	1,8	2,1	1,4	,9	1,7	,0	72,5	100,0
In cerca di nuova occupazione	3,3	1,2	1,2	1,6	1,4	,8	,9	,4	,6	,6	,0	88,0	100,0
In cerca di prima occupazione	6,7	7,2	,0	1,9	9,7	5,3	3,6	,0	2,0	4,1	,0	59,6	100,0
In servizio di leva o civile sostitutivo	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0	,0
Casalinga	3,4	1,1	1,2	6,6	1,7	,8	,8	,5	,3	,7	,0	82,8	100,0
Studente	7,3	2,2	,7	,3	3,9	1,9	1,0	,6	,3	1,2	,0	80,5	100,0
Inabile al lavoro	9,1	5,0	6,5	1,8	3,0	6,2	3,0	,6	,6	,0	,0	64,2	100,0
Ritirato dal lavoro	,7	2,1	,5	,1	,5	,5	,2	,1	,0	,3	,0	95,1	100,0
Altra condizione	5,0	,7	1,2	5,4	4,8	,3	1,0	2,3	,4	,6	,0	78,2	100,0
Totale	3,5	1,9	,8	6,6	3,6	1,5	1,6	1,0	,7	1,3	,0	77,6	100,0

Le categorie professionali che non ricevono alcun aiuto dai familiari sono i ritirati dal lavoro (95,1%) e coloro che sono in cerca di una nuova occupazione (88%). I maggiormente supportati sono invece quanti sono in cerca della prima occupazione e gli inabili al lavoro; entrambi ricevono aiuti economici (rispettivamente il 6,7% ed il 9,1%); prestazioni sanitarie (7,2%; 5,0%); compagnia, accompagnamento, ospitalità (5,3%; 6,2%) e un ausilio nell'espletamento di pratiche burocratiche (3,6%; 3,0%); quanti sono in cerca di un lavoro ricevono poi anche beni di consumo gratuiti (4,1%) e sono supportati nelle attività domestiche (9,7%), mentre gli inabili ricevono assistenza (6,5%).

Gli occupati vengono infine supportati nella assistenza ai bambini (8,8%) e nelle attività domestiche (4,7% - Tab.3).

**Tabella 4 - Quota % di individui (capofamiglia e partner) la cui famiglia fa ricorso anche saltuariamente a persone a pagamento.
Anno 2007. Italia e ripartizioni.**

Ripartizione		Fa ricorso
Nord-ovest	Collaboratori domestici	7,1
	Baby-sitter	3,6
	Persone che assistono un anziano	1,4
	Persone che assistono un disabile/malato	,6
Nord-est	Collaboratori domestici	5,6
	Baby-sitter	6,4
	Persone che assistono un anziano	,8
	Persone che assistono un disabile/malato	,3
Centro	Collaboratori domestici	6,1
	Baby-sitter	7,2
	Persone che assistono un anziano	,4
	Persone che assistono un disabile/malato	,5
Sud	Collaboratori domestici	6,7
	Baby-sitter	2,5
	Persone che assistono un anziano	2,1
	Persone che assistono un disabile/malato	,4
Isole	Collaboratori domestici	7,9
	Baby-sitter	2,7
	Persone che assistono un anziano	1,0
	Persone che assistono un disabile/malato	1,2
Italia	Collaboratori domestici	6,6
	Baby-sitter	4,4
	Persone che assistono un anziano	1,2
	Persone che assistono un disabile/malato	,5

Tabella 5 - Quota % di individui la cui famiglia (capofamiglia e partner) fa ricorso anche saltuariamente a persone a pagamento per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori		Fa ricorso
0	Collaboratori domestici	6,4
	Baby-sitter	,0
	Persone che assistono un anziano	1,2
	Persone che assistono un disabile/malato	,6
1	Collaboratori domestici	6,0
	Baby-sitter	2,8
	Persone che assistono un anziano	,7
	Persone che assistono un disabile/malato	,2
2 o più	Collaboratori domestici	8,3
	Baby-sitter	5,8
	Persone che assistono un anziano	,7
	Persone che assistono un disabile/malato	,5
Totale	Collaboratori domestici	6,6
	Baby-sitter	4,4
	Persone che assistono un anziano	1,2
	Persone che assistono un disabile/malato	,5

Tabella 6 - Quota % di individui (capofamiglia e partner) la cui famiglia fa ricorso anche saltuariamente a persone a pagamento per titolo di studio. Anno 2007. Italia.

Titolo di studio		Fa ricorso
Dottorato di ricerca o specializzazione post-laurea	Collaboratori domestici	32,3
	Baby-sitter	26,2
	Persone che assistono un anziano	16,0
	Persone che assistono un disabile/malato	5,4
Laurea di 4 anni o più o laurea specialistica di 2 anni di secondo livello	Collaboratori domestici	20,5
	Baby-sitter	14,9
	Persone che assistono un anziano	,3
	Persone che assistono un disabile/malato	,5
Diploma universitario o laurea di 3 anni di primo livello	Collaboratori domestici	13,1
	Baby-sitter	7,8
	Persone che assistono un anziano	5,8
	Persone che assistono un disabile/malato	,3
Diploma di scuola media superiore (4-5 anni)	Collaboratori domestici	8,6
	Baby-sitter	4,6
	Persone che assistono un anziano	2,3
	Persone che assistono un disabile/malato	,4
Diploma di scuola media superiore (2-3 anni)	Collaboratori domestici	4,2
	Baby-sitter	5,1
	Persone che assistono un anziano	,4
	Persone che assistono un disabile/malato	,1
Licenza di scuola media inferiore	Collaboratori domestici	2,4
	Baby-sitter	1,2
	Persone che assistono un anziano	,1
	Persone che assistono un disabile/malato	,5
Licenza elementare	Collaboratori domestici	1,1
	Baby-sitter	1,5
	Persone che assistono un anziano	1,2
	Persone che assistono un disabile/malato	,5
Nessun titolo, sa leggere e scrivere	Collaboratori domestici	2,3
	Baby-sitter	,0

	Personi che assistono un anziano	,0
	Personi che assistono un disabile/malato	,4
Nessun titolo, non sa leggere e/o scrivere	Collaboratori domestici	12,3
	Baby-sitter	,0
	Personi che assistono un anziano	,0
	Personi che assistono un disabile/malato	13,4
Totale	Collaboratori domestici	6,6
	Baby-sitter	4,4
	Personi che assistono un anziano	1,2
	Personi che assistono un disabile/malato	,5

Si ricorre a pagamento anche ad alcune specifiche figure professionali: collaboratori domestici (6,6%), baby sitter (4,4%), badanti per anziani (1,2%), per disabili o malati (0,5%).

I dati mostrano una differente distribuzione geografica (Tab.4): mentre l'ausilio di baby sitter è particolarmente richiesto al Nord (Nord-est, 6,4%), al Sud ci si avvale maggiormente di badanti per anziani (2,1%); il ricorso a collaboratori domestici (7,9%) e persone in grado di assistere disabili e malati (1,2%) è infine più significativo nelle Isole.

L'incrocio con la tipologia familiare (Tab.5 - numero di figli) ed il titolo di studio (Tab.6) mostra poi l'esistenza di una correlazione diretta con la richiesta di collaboratori domestici e baby-sitter; tendono infatti a ricorrere in misura maggiore a tali figure - rispetto al dato nazionale - i nuclei familiari con 2 o più figli (rispettivamente 8,3%, collaboratori domestici; 5,8%, baby-sitter) e quanti hanno un elevato grado di scolarizzazione (Dottorato di ricerca o specializzazione post-laurea; Laurea di 4 anni o più o laurea specialistica di 2 anni di secondo livello; Diploma universitario o laurea di 3 anni di primo livello).

Tabella 7 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) la cui famiglia fa ricorso a persone a pagamento per intensità del ricorso e media ore settimanali in caso di ricorso non saltuario. Anno 2007. Italia e ripartizioni.

Ripartizione		Saltuariamente	Non saltuariamente, ma non convivente	Vive con la famiglia	Totale	Media ore settimanali servizio non saltuario da persona non convivente
Nord-ovest	Collaboratori domestici	37,8	60,9	1,3	100,0	6,9
	Baby-sitter	32,7	67,3	,0	100,0	14,0
	Persone che assistono un anziano	14,3	74,5	11,1	100,0	28,8
	Persone che assistono un disabile/malato	46,4	46,6	7,0	100,0	16,7
Nord-est	Collaboratori domestici	40,1	59,8	,1	100,0	6,9
	Baby-sitter	48,2	51,8	,0	100,0	10,2
	Persone che assistono un anziano	,0	100,0	,0	100,0	8,4
	Persone che assistono un disabile/malato	28,8	54,9	16,3	100,0	33,8
Centro	Collaboratori domestici	35,8	61,6	2,6	100,0	7,5
	Baby-sitter	31,7	67,0	1,3	100,0	13,9
	Persone che assistono un anziano	27,0	19,1	53,9	100,0	8,9
	Persone che assistono un disabile/malato	43,3	44,1	12,6	100,0	9,2
Sud	Collaboratori domestici	50,4	48,3	1,3	100,0	7,2
	Baby-sitter	53,5	46,5	,0	100,0	13,2
	Persone che assistono un anziano	20,7	77,5	1,8	100,0	19,7
	Persone che assistono un disabile/malato	12,7	68,1	19,2	100,0	30,5
Isole	Collaboratori domestici	48,0	50,5	1,6	100,0	6,1
	Baby-sitter	17,1	82,9	,0	100,0	17,8
	Persone che assistono un anziano	45,9	54,1	,0	100,0	3,0
	Persone che assistono un disabile/malato	29,9	59,7	10,4	100,0	19,4
Italia	Collaboratori domestici	42,3	56,3	1,4	100,0	7,0
	Baby-sitter	38,6	61,0	,4	100,0	13,4
	Persone che assistono un anziano	19,1	72,3	8,6	100,0	19,1
	Persone che assistono un disabile/malato	33,7	54,3	12,0	100,0	21,5

Tabella 8 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) la cui famiglia fa ricorso a persone a pagamento per intensità del ricorso e media ore settimanali in caso di ricorso non saltuario, per numero di figli minori nel nucleo familiare. Anno 2007. Italia.

Numero figli minori		Saltuariamente	Non saltuariamente, ma non convive	Vive con la famiglia	Totale	Media ore settimanali servizio non saltuario da persona non convivente
0	Collaboratori domestici	46,2	51,9	1,8	100,0	7,0
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	17,8	73,1	9,1	100,0	19,4
	Persone che assistono un disabile/malato	30,1	53,9	16,0	100,0	26,2
1	Collaboratori domestici	39,4	60,6	,0	100,0	7,2
	Baby-sitter	43,5	56,5	,0	100,0	12,5
	Persone che assistono un anziano	,0	100,0	,0	100,0	12,0
	Persone che assistono un disabile/malato	47,1	52,9	,0	100,0	9,6
2 o più	Collaboratori domestici	33,1	65,9	1,0	100,0	6,8
	Baby-sitter	36,9	62,6	,5	100,0	13,6
	Persone che assistono un anziano	100,0	,0	,0	100,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	43,6	56,4	,0	100,0	7,2
Totale	Collaboratori domestici	42,3	56,3	1,4	100,0	7,0
	Baby-sitter	38,6	61,0	,4	100,0	13,4
	Persone che assistono un anziano	19,1	72,3	8,6	100,0	19,1
	Persone che assistono un disabile/malato	33,7	54,3	12,0	100,0	21,5

Tabella 9 - Distribuzione % degli individui (capofamiglia e partner) la cui famiglia fa ricorso a persone a pagamento per intensità del ricorso e media ore settimanali in caso di ricorso non saltuario, per condizione professionale. Anno 2007. Italia.

Condizione professionale		Saltuariamente	Non saltuariamente, ma non convivente	Vive con la famiglia	Totale	Media ore settimanali servizio non saltuario da persona non convivente
Occupato	Collaboratori domestici	42,0	57,0	1,0	100,0	7,2
	Baby-sitter	36,4	63,6	,0	100,0	13,7
	Persone che assistono un anziano	11,0	72,4	16,6	100,0	20,9
	Persone che assistono un disabile/malato	38,9	50,5	10,6	100,0	23,4
In cerca di nuova occupazione	Collaboratori domestici	64,0	33,4	2,5	100,0	4,1
	Baby-sitter	100,0	,0	,0	100,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	100,0	,0	100,0	8,0
	Persone che assistono un disabile/malato	,0	,0	,0	,0	.
In cerca di prima occupazione	Collaboratori domestici	,0	100,0	,0	100,0	8,0
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	,0	,0	,0	,0	.
In servizio di leva o civile sostitutivo	Collaboratori domestici	,0	,0	,0	,0	.
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	,0	,0	,0	,0	.
Casalinga	Collaboratori domestici	36,7	62,1	1,1	100,0	6,4
	Baby-sitter	49,2	44,1	6,7	100,0	5,2
	Persone che assistono un anziano	40,7	56,4	2,9	100,0	12,8
	Persone che assistono un disabile/malato	24,5	75,5	,0	100,0	10,5

Studente	Collaboratori domestici	32,9	63,7	3,5	100,0	7,1
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	100,0	,0	100,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	,0	,0	,0	,0	7,0
Inabile al lavoro	Collaboratori domestici	58,8	39,0	2,2	100,0	6,7
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	,0	100,0	100,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	58,8	23,1	18,2	100,0	10,8
Ritirato dal lavoro	Collaboratori domestici	54,0	43,5	2,5	100,0	5,4
	Baby-sitter	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un anziano	19,6	80,4	,0	100,0	26,0
	Persone che assistono un disabile/malato	6,9	55,4	37,7	100,0	30,5
Altra condizione	Collaboratori domestici	70,1	29,9	,0	100,0	6,6
	Baby-sitter	100,0	,0	,0	100,0	.
	Persone che assistono un anziano	,0	,0	,0	,0	.
	Persone che assistono un disabile/malato	,0	100,0	,0	100,0	30,0
Totale	Collaboratori domestici	42,3	56,3	1,4	100,0	7,0
	Baby-sitter	38,6	61,0	,4	100,0	13,4
	Persone che assistono un anziano	19,1	72,3	8,6	100,0	19,1
	Persone che assistono un disabile/malato	33,7	54,3	12,0	100,0	21,5

Osservando l'intensità del ricorso a persone a pagamento (Tab.7) possiamo rilevare, come intuibile, un aiuto prevalentemente di tipo saltuario da parte di collaboratori domestici (42,3%) e baby-sitter (38,6%) ed invece la necessità di garantire alle badanti - siano esse per anziani, disabili o malati - anche vitto e alloggio.

Tale dato trova conferma nella media delle ore settimanali di servizio prestato dalle suddette figure; essa è infatti più elevata per le badanti (21,5, persone che assistono un disabile/malato; 19,1 persone che assistono un anziano) e tende a decrescere progressivamente se consideriamo baby-sitter (13,4) e collaboratori domestici (7,0).

La distribuzione geografica mostra un maggior ricorso a baby-sitter nelle Isole (17,8 ore settimanali contro 13,4, dato nazionale), badanti per anziani al Nord (28,8 contro 19,1) e persone che assistano disabili e malati al Nord-est ed al Sud. L'aiuto di collaboratori domestici non presenta invece alcuna influenza territoriale.

L'analisi della media delle ore settimanali mette in luce, come prevedibile: una tendenza all'incremento del ricorso a baby-sitter, in maniera direttamente proporzionale al numero di figli (Tab.8) ed un'influenza della condizione professionale sull'utilizzo di tutti i servizi di cura¹⁸⁶ (Tab.9).

¹⁸⁶ Solo gli occupati beneficiano dell'aiuto delle diverse figure professionali mentre il ricorso ad esse è nullo scarso per tutte le altre categorie.

