

# L'IMPRESA FLESSIBILE & FAMILIARMENTE RESPONSABILE

*tra sostenibilità e competitività aziendale*

 **IESE**  
Business School  
University of Navarra

International  
Center for  
Work and  
Family

**C O N S E L**  
CONSORZIO ELIS  
per la formazione professionale superiore



di Roberto Sorrenti e Lisa Bonaduce - Consorzio ELIS

## Sommario

<b>Prefazione</b> .....	<b>3</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Contesto</b> .....	<b>5</b>
1.1 I cambiamenti nella famiglia e nel mercato del lavoro.....	5
1.2. Descrizioni del conflitto.....	6
<b>2. Il Modello IFR (Impresa Flessibile &amp; Familiaramente Responsabile)</b> .....	<b>7</b>
2.2. Gli elementi del modello.....	8
2.2.1 Le politiche.....	8
2.2.2 I Facilitatori.....	9
2.2.3 La cultura.....	10
2.2.4 I risultati.....	10
2.3 Lo sviluppo del Modello IFR.....	10
2.4 Le fasi per una cultura IFR.....	11
<b>3. Il Progetto del Dipartimento Pari Opportunità in collaborazione col Consorzio ELIS</b> .....	<b>12</b>
3.1 Le Politiche.....	15
3.2 I Facilitatori FR.....	17
3.3 La Cultura FR.....	19
3.4 Risultati FR.....	19
<b>4. Conclusioni</b> .....	<b>20</b>
4.1 Benefici organizzativi.....	20
4.2 Altri elementi di riflessione.....	20
4.3 Una possibile Roadmap per l'Italia.....	21
<b>5. Bibliografia</b> .....	<b>22</b>

## Prefazione

La Fondazione Marco Vigorelli ha deciso di focalizzare già da alcuni anni la propria attività sui temi della relazione tra imprese e famiglie, ritenendo che lo sviluppo delle relazioni delle imprese economiche con il contesto sociale di inserimento non rappresenti solo una declinazione della propria responsabilità di soggetti sociali forti in grado di influenzare in modo determinante il costume sociale e le condizioni di vita dei soggetti con cui interagiscono.

Siamo invece convinti che la società nel suo complesso abbia bisogno di relazioni di crescente qualità tra tutti i soggetti che la compongono, siano essi imprese economiche, istituzioni culturali piuttosto che enti pubblici, tra questi quelli territoriali ed i comuni in particolare, nonché le persone e le comunità in cui si organizzano e tra queste certamente le famiglie. Una società intensamente interconnessa dove i soggetti sviluppano distinte capacità di ascolto e una naturale predisposizione alla sussidiarietà reciproca può sostenere processi di sviluppo culturale ed economico armoniosi ed in grado di autoregolarsi nel tempo. Non crediamo che si tratti peraltro di esperienze di grande interesse ma estranee alla nostra tradizione, crediamo invece che il "capitale sociale" che caratterizza le nostre comunità rappresenti ancora uno degli elementi di tenuta del nostro sistema economico e sociale, siamo però convinti che la crescente globalizzazione dei mercati, la velocizzazione delle relazioni anche di carattere culturale e la diffusione quindi di modelli omogenei di rappresentazione e valutazione della realtà rendano necessario esaminare con crescente attenzione i fenomeni sociali cercando di rendere evidenti i diversi contributi e la qualità delle relazioni reciproche ed evitare semplificazioni rappresentative ed interpretative perlomeno poco rispettose di realtà storicamente evolute e assai stratificate sotto il profilo culturale.

La fondazione Marco Vigorelli ha quindi avviato un piano di ricerca scientifico che si svilupperà su più anni e che coinvolge diverse università italiane e facoltà di diverso indirizzo con l'obiettivo di evidenziare i rapporti di reciproca influenza ed interdipendenza tra i soggetti sociali ed in particolare tra imprese economiche e famiglie; contestualmente ha avviato iniziative finalizzate a diffondere e rendere conoscibili anche ai soggetti meno esperti le esperienze e le buone pratiche utili a sostenere l'arricchimento delle relazioni tra imprese, soggetti istituzionali ed enti locali a sostegno della famiglia.

Tra queste iniziative si pongono i due eventi di fine settembre: *il convegno sulla Corporate Family Responsibility, come vantaggio competitivo nella gestione delle risorse umane* organizzato all'interno del "Salone dal Dire al Fare" presso l'Università Bocconi di Milano ed il *think tank sui vantaggi che la Corporate Family Responsibility ha rappresentato negli Stati Uniti in un momento di crisi* che si terrà a Palazzo Marino sede del Comune di Milano.

Si spiega così l'interesse per il lavoro di documentazione e ricerca sviluppato dal Consorzio Elis dove soggetti imprenditoriali molto qualificati si incontrano e cooperano con enti ed istituti delle pubbliche amministrazioni centrali e locali insieme ad associazioni professionali e istituti di ricerca internazionale. Per questi motivi si è voluto coinvolgere il Gruppo Galgano leader nella consulenza alle imprese con attenzione distintiva ai temi della qualità totale che non può essere conseguita in assenza di relazioni eccellenti con tutti gli stakeholder aziendali. Il patrocinio ed il coinvolgimento attivo del Comune di Milano è coerente con la storia municipale dove lo sviluppo economico e civile si è accompagnato ad una concezione del bene comune e dove la sussidiarietà tra i soggetti individuali collettivi e le persone è particolarmente intensa. La storia di secoli della comunità meneghina ha visto l'intervento diretto delle istituzioni pubbliche insieme all'impegno nel sociale di soggetti tra loro molto differenti ma pronti a cooperare in modo sussidiario. L'operato stesso di tutte le amministrazioni di questi ultimi decenni si è connotato non solo per la volontà di sostenere l'arricchimento del "capitale sociale" ma per l'effettiva capacità di conseguire risultati importanti e duraturi. Viene quindi spontaneo chiedersi se il successo civile ed economico delle comunità determini la predisposizione a sostenere investimenti importanti nel sociale o se la continua attenzione ai temi della qualità delle relazioni sociali e quindi il sostegno alle persone e alle famiglie non siano elementi necessari per lo sviluppo economico e civile delle comunità.

Lucio Fumagalli – Presidente della Fondazione Marco Vigorelli

## Introduzione

Questo libretto nasce per raccogliere alcuni risultati di un "gruppo di lavoro", sorto su proposta del Consorzio ELIS nel 2009, il cui primo incontro è stato nel maggio dello stesso anno. L'occasione della stampa è l'invito della "Fondazione Marco Vigorelli" a partecipare al Convegno di fine Settembre 2010 presso l'Università Bocconi.

Di questo tema avevamo cominciato a parlare le direzioni del personale di alcune aziende del Consorzio, tra cui POSTE ITALIANE, ENI, ENEL, TELECOM, VODAFONE, IBM, HP, ACEA, AMA, oltre che alla Fondazione CENSIS, INAIL e INPS, assai interessati all'argomento in quanto correlato sia alla riduzione di malattie collegate allo stress che agli infortuni sul lavoro. Peraltro molti degli argomenti allo studio si sono trovati in armonia con il "Libro bianco sul lavoro" edito dal Ministro del Lavoro proprio nel maggio 2009. La proposta era di studiare assieme come sviluppare la "cultura" di questo tema, che iniziammo a chiamare "Work Family Balance", trasformato presto in "Conciliazione Lavoro Famiglia", ed ora, ritengo definitivamente in "IFR - Impresa Flessibile & Familiamente Responsabile": si tratta cioè di affrontare il tema dal punto di vista dell'impresa, ossia di come rivedere l'organizzazione e soprattutto di come sensibilizzare tutti i dipendenti al riguardo, cominciando dai dirigenti, per raggiungere il risultato di un lavoro più sereno e probabilmente - ciò si potrà verificare dopo qualche tempo - anche più produttivo.

Dal punto di vista scientifico dall'inizio ci siamo appoggiati allo IESE Business School di Barcellona - classificata dal *Financial Times* tra le prime del mondo nell'*executive education*. In quest'ambito lo IESE ha fondato già da oltre dieci anni l'"ICWF - International Center for Work and Family", che in Italia è rappresentato dal Consorzio ELIS, e sta proseguendo le sue ricerche in tutti i Continenti.

Si tratta di un nuovo approccio culturale che ha bisogno tempo per essere recepito. Per questo vorremmo proseguire ancora nell'approfondimento dell'analisi che andrebbe contestualizzata ulteriormente alla cultura del nostro Paese. In questo ci è stato di stimolo il Dipartimento Pari Opportunità della Presidenza del Consiglio ha voluto inserire nella sua "home page" il questionario "Siete una azienda familiarmente responsabile?" che si può ancora consultare. Inoltre ci ha fatto piacere che l'AIDP - Associazione Italiana Direttori del Personale, ci abbia invitati nello scorso giugno a tenere una relazione nella mattina di inaugurazione del suo Congresso Nazionale. Anche la rivista "Familiara", dopo un ampio servizio nel numero di inizio anno, ha avviato una rubrica stabile affidata al nostro gruppo di studio.

Nel ringraziare la Fondazione Marco Vigorelli di questa buona opportunità, ci auguriamo di poter presto approfondire gli studi in modo che la cultura che ne sta nascendo possa essere di aiuto alle grandi e piccole imprese italiane.

Nella prima parte del presente lavoro - capitoli 1 e 2 - si presentano alcune argomentazioni sull'importanza delle politiche di conciliazione famiglia e lavoro all'interno del mondo delle imprese, oltre ad una sintesi del modello IFR (Impresa Flessibile Familiamente Responsabile) sviluppato dall'ICWF dello IESE Business School. Tale modello è stato utilizzato per la prima volta in Italia dal Consorzio ELIS nel 2008 con lo scopo di diffondere un sistema di valutazione che permettesse alle organizzazioni (pubbliche o private) di fare un *assessment* sulle pratiche di conciliazione famiglia / lavoro.

Nella seconda parte - capitolo 3 - si illustra il progetto del Dipartimento Pari Opportunità, che ha previsto l'adattamento del modello IFR all'Italia, per promuovere anche nel nostro Paese modelli d'Impresa Familiamente Responsabili. Il Consorzio ELIS, infatti, è parte dell'*IFREI Global Network*, ovvero, l'insieme dei partner che collaborano con lo *IESE Business School* per la diffusione del modello IFR. Attualmente vi aderiscono 19 paesi. La ricerca IFREI consiste nella somministrazione di un questionario on-line che offre un *feedback* immediato. Si illustrano, quindi, i principi e le motivazioni che hanno spinto il Consorzio ELIS a farsi portatore dei valori IFR in Italia. Il capitolo mostra, in particolare, i risultati dell'indagine condotta in Italia nel 2010 su 216 Imprese Italiane attraverso i loro *HR Manager/ Director*. Tra queste vi sono 92 PMI e 124 Grandi Imprese. Solo 22 sono Pubbliche. Dal punto di vista territoriale c'è un'alta concentrazione in Lombardia 73 (61 sono di Milano) e Lazio 53 (50 sono di Roma). Sono 92 (43%) le PMI che hanno preso parte alla ricerca, contro le 124 Grandi Imprese (che coprono il restante 57%). La sensibilità al tema nelle grandi imprese è maggiore, segno che stanno percependo per prime i trend internazionali sullo sviluppo organizzativo. Le imprese di servizi hanno partecipato in 130 (60%) mentre quelle afferenti all'industria sono state 86 (coprendo il restante 40%). L'industria ha una sensibilità al tema di poco superiore a quella riscontrata nei servizi.

## 1. Contesto

### 1.1 I cambiamenti nella famiglia e nel mercato del lavoro

Negli ultimi due decenni si è verificato senza ombra di dubbio il fenomeno socio- demografico più importante della seconda metà del XX secolo: l'ingresso di massa della donna nel mondo del lavoro retribuito (Kanter, 1994). Allo stesso tempo, si sono manifestate delle tendenze che hanno avuto un forte impatto nel mondo della famiglia. In primo luogo, un numero sempre maggiore di donne accede a livelli di formazione avanzata, con la conseguente possibilità di ricoprire in futuro ruoli apicali. Le donne lavoratrici, inoltre, tendono a sposarsi con uomini che hanno un'occupazione, formando così nuclei familiari con una doppia fonte di reddito, molto differenti dalle strutture patriarcali che contraddistinguevano la famiglia monoreddito di un tempo.

In secondo luogo, cresce il numero delle famiglie monoparentali, che smettono di essere un fenomeno marginale. Tuttavia, tale cambiamento non si riflette nelle imprese, che continuano ad essere strutturate per gli uomini, considerati come la sola fonte di reddito familiare, con orari incompatibili con le esigenze familiari.

La famiglia, come unità e ambito dove ci si prende cura della casa e dei figli, è stata tradizionalmente a carico della donna, che vi si dedicava in forma esclusiva. Attualmente, tale ruolo, o per lo meno l'adempimento delle sue funzioni, deve essere diviso tra i due coniugi, in altre parole si richiede ai due - uomo e donna - di essere genitori e lavoratori, e di portare a termine entrambi i compiti nel migliore dei modi.

Dall'altra parte, la nostra società ha sofferto un calo demografico molto importante. In molte occasioni la donna è stata costretta a scegliere tra stabilità lavorativa e l'aver dei figli. Tutte queste circostanze, viste all'inizio come naturale evoluzione della società moderna, cominciano solo ora ad essere contemplate come realtà sociali che meritano una maggiore attenzione.

Una delle conseguenze del cambiamento demografico è che molte persone vivono un conflitto tra lavoro e famiglia. Il conflitto lavoro-famiglia ha avuto inizio quando le pressioni hanno fatto in modo che il lavoro e la famiglia non sono stati più compatibili in nessun aspetto (Greenhaus e Beutell, 1985). Esistono almeno tre tipi di conflitto:

- Il primo si ha quando il tempo utilizzato in una delle due funzioni ne sottrae all'adempimento dell'altra;
- Il secondo si ha quando si raggiungono alti livelli di tensione nel compimento di uno dei due ruoli, sottraendo di conseguenza l'impegno nell'altro;
- L'ultimo è collegato al comportamento richiesto per entrambi i ruoli, in situazione nella quali si presenti l'incompatibilità tra i comportamenti desiderabili nei due ambiti (Yang et Alii, 2000).

A livello internazionale, si sono realizzati una serie di studi che rivelano i maggiori problemi che si generano quando non esiste un equilibrio adeguato tra il tempo e lo sforzo dedicato alle attività lavorative e quello dedicato alle attività familiari (Brett, 1997; Felmler, 1995; Greenhaus et Alii, 1997; Klerman e Leibowitz, 1999; Konek e Kitch 1994; Oppenheim Mason e Duberstein, 1992). Tra i diversi tipi di problema si possono menzionare: il maggior rischio di salute per i padri che lavorano, un cattivo impegno nello svolgimento della funzione genitoriale, la tensione psicologica, l'ansia, l'irritazione frequente, lo stress da lavoro e i diversi problemi psicosomatici (Fronte et Alii, 1997).

La difficoltà derivata dal dover ricoprire una molteplicità di ruoli non riguarda solo il singolo individuo, ma anche l'impresa. L'insoddisfazione lavorativa, il minore rendimento e i vari compromessi, uniti ad un maggior livello di assenteismo e rotazione, possono essere effetti di una tensione provocata dalla necessità di ricoprire contemporaneamente sia il ruolo lavorativo che quello familiare (Greenhaus e Beutell, 1985).

Dall'altra parte, le indagini condotte in diversi paesi rivelano il positivo impatto che possono avere le politiche di conciliazione lavoro-famiglia, tanto in un maggior equilibrio tra le responsabilità lavorative e familiari come in un migliore rendimento delle imprese che le facilitano. Mezzi come la flessibilità dell'orario, i permessi per allontanarsi da lavoro per motivi familiari e i servizi di assistenza nei lavori domestici favoriscono un incremento del benessere di chi deve rendere compatibile il lavoro con la famiglia (Greenhaus e Parasuraman, 1997, 1999; Hall e Paker, 1993; Lobel e Kossek, 1996; Lobel, 1999).

Tanto nel mondo accademico come all'interno delle imprese, esiste un crescente interesse nel capire

se l'indicazione di pratiche di conciliazione lavoro famiglia a partire dal dipartimento delle risorse umane possa essere fonte di un vantaggio competitivo (Coff, 1997). In particolare, le indagini più recenti e lo sforzo di alcune organizzazioni si sono concentrate sulle politiche di risorse umane che generino un alto impegno tra i lavoratori, e aggiungano importanti incentivi associati al rendimento e alla partecipazione nelle decisioni, così come ad uno sviluppo più integrale della loro vita. Con tale inversione di tendenza, le imprese sperano di attrarre e sviluppare un gruppo di lavoro ad alto rendimento, motivato e allineato con gli obiettivi dell'organizzazione (Huselid, 1995; Pfeffer, 1994; Portales, 2001).

Studi realizzati negli Stati Uniti e in Spagna individuano quattro fattori che facilitano l'adozione delle politiche di conciliazione lavoro-famiglia nelle imprese:

- La grandezza (Glass e Fujimoto, 1995; Goodstein, 1994; Ingram e Simons, 1995; Morgan e Milliken, 1992; Poelmans et Alii, 2003; Remery et Alii, 2003);
- La percentuale femminile (Goodstein, 1994; Poelmans et Alii, 2003; Ostreman, 1995);
- La competitività nel mercato del lavoro
- Il grado di preoccupazione nel reclutare e trattenere il proprio organico

Tuttavia, non bisogna dimenticare che le iniziative assunte dalle imprese sono solo complementari agli altri mezzi di conciliazione lavoro famiglia che devono essere adottati da diversi agenti sociali, come ad esempio lo Stato e le Amministrazioni Pubbliche.

## 1.2. Descrizioni del conflitto

Una delle conseguenze del cambiamento socio demografico è che molte persone vivono il conflitto lavoro famiglia; e questo non soltanto da parte delle donne lavoratrici, che continuano ad essere quelle che si assumono la maggiore responsabilità in famiglia, ma anche degli uomini, che sono sempre più impegnati nelle faccende domestiche. Esistono studi che dimostrano che le coppie lavoratrici hanno difficoltà a conciliare lavoro e famiglia. Secondo queste teorie la causa si trova nella struttura poco flessibile del lavoro. Attualmente esistono molti esempi che dimostrano che il conflitto tra lavoro e famiglia ha delle conseguenze negative nelle imprese come lo stress, l'insoddisfazione nel lavoro, minor rendimento e la rotazione del personale. A meno che non si incontrino soluzioni per armonizzare l'ambito lavorativo con quello familiare, le imprese si troveranno a far fronte a problemi crescenti quali produttività in calo, una peggiore qualità della vita e gli impiegati che sono sempre più esigenti. Il problema risiede nel fatto che gli impiegati si aspettano che siano le imprese o il governo a prendere le iniziative, ma le imprese continuano a considerare che il conflitto tra lavoro e famiglia non sia una loro responsabilità.

Una volta compreso che la remunerazione non è l'unica forma di gratificazione e che esiste anche un "salario mentale" consistente nella buona qualità della vita del lavoratore, il mito della realizzazione personale, svincolata da quella affettiva, sembra essere entrato in decadenza. E come le persone desiderano quello che non hanno, sembra si sia diffusa nel mondo una tendenza che vuole rivalutare il ruolo della famiglia, tanto da arrivare a considerarla come un vero *stakeholder* - portatore di interessi - all'interno dell'azienda.

Così da alcuni anni si è realizzato un movimento all'interno delle imprese europee che ha portato a politiche che facilitino la conciliazione lavoro famiglia. Studi realizzati negli Stati Uniti e in Spagna indicano quattro fattori che mettono in moto programmi di conciliazione nelle imprese: la grandezza delle imprese, la percentuale degli impiegati, la competitività nel mercato del lavoro e il grado di preoccupazione per reclutare e fidelizzare i propri impiegati. Le politiche lavoro-famiglia aiutano le imprese nel raggiungimento dei loro obiettivi. Considerando che l'Italia ha uno dei più bassi indici di natalità e uno dei più alti per quanto riguarda l'aspettativa di vita, l'invecchiamento e la diminuzione della popolazione lavorativa, le politiche lavoro-famiglia avranno sempre più importanza. Alcuni settori, come l'elettronica e la tecnologia delle informazioni, dove si verifica una lotta feroce per aggiudicarsi il miglior impiegato, è il lavoratore che inizia ad avere più peso nel momento di negoziare o esigere condizioni di impiego migliori.

Però, non bisogna dimenticare l'importanza di iniziative assunte da agenti sociali tra i quali lo Stato e la Pubblica Amministrazione. In questo modo, potremmo parlare di cinque elementi:

- Legislazione sulla paternità-maternità e su mezzi concreti di conciliazione;
- Aiuti concreti alle famiglie, come sovvenzioni economiche in base al numero di figli - a partire dal secondo e dal terzo figlio - indipendentemente dal reddito;
- Aiuti indiretti o fiscali in base al reddito
- Infrastrutture per la famiglia promosse dallo Stato, come ad esempio gli asili
- Riforme lavorative che favoriscano la conciliazione

## 2. Il Modello IFR (Impresa Flessibile & Familiaramente Responsabile)

"La flessibilità è un elemento chiave in un mondo in continuo cambiamento". Su tale premessa è nata nello IESE Business School e più concretamente nell'*International Center for Work and Family (ICWF)* dal 1999 una linea di studio specifica su diversi aspetti di conciliazione tra vita lavorativa, familiare e personale, che ha portato all'identificazione dei fattori chiave per la creazione di un'Impresa Flessibile & Familiaramente Responsabile (Empresa Flesible & Familiaramente Responsable - EFR©). Nel seguente paragrafo si desidera illustrare il modello "sistemico" utilizzato per valutare le imprese. Le Tabelle 1 e 2 illustrano i quattro elementi che compongono tale modello.

Tabella n. 1



Il modello "sistemico" tiene conto delle politiche utilizzate dall'azienda, degli elementi di facilitazione, della cultura (intesa come freni e impulsi), e dei risultati, con una prospettiva dinamica e di miglioramento continuo.

Tabella n.2

Elemento	Obiettivi
<b>Policies</b>	Definire la disponibilità e la formalizzazione di distinte <i>policies</i> imprenditoriali, classificate in quattro macro-categorie: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>flessibilità spazio-temporale del lavoro</b></li> <li>• <b>servizi familiari al personale</b></li> <li>• <b>supporto allo sviluppo professionale e personale</b></li> <li>• <b>benefici extra-salariali</b></li> </ul>
<b>Facilitatori</b>	Identificare come le imprese mettono in pratica i quattro pilastri per un adeguato sviluppo e implementazione delle politiche IFR <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>creando un clima libero e favorevole alla conciliazione famiglia lavoro</b></li> <li>• <b>comunicando all'interno e all'esterno il piano di conciliazione</b></li> <li>• <b>responsabilizzando il personale</b></li> <li>• <b>incorporando nella mission aziendale la strategia di conciliazione</b></li> </ul>
<b>Cultura (Freni/Impulsi)</b>	Riconoscere la presenza o assenza di practices comuni che condizionano la crescita dell'organizzazione verso una cultura flessibile e responsabile. Ad esempio penalizzare chi antepone gli interessi familiari ad una proposta di mobilità geografica
<b>Risultati</b>	Misurare l'impatto dei tre elementi precedenti, per stabilire aree di miglioramento continuo che consentano di sviluppare la conciliazione verso livelli superiori

Dallo IESE è stato sviluppato un questionario composto da quattro gruppi di domande, corrispondenti ai quattro elementi presenti nel modello. Alla fine del lavoro sarà inserito come allegato il suddetto questionario uno per le Grandi Imprese e uno per le PMI (piccole e Medie Imprese). Dal momento che il questionario PMI è praticamente uguale a quello delle Grandi Imprese, avendo soltanto qualche domanda in meno, la struttura che sarà di seguito illustrata è relativa al questionario delle grandi imprese.

## 2.2. Gli elementi del modello

### 2.2.1 Le politiche

Nel primo gruppo di domande del questionario IFR sono state raggruppate le quattro categorie principali di politiche: la flessibilità nell'orario e nello spazio, i servizi per gli impiegati, il *counseling* professionale e i benefici extrasalariali.

**a) Politiche di flessibilità di orario e spazio** - Si tratta di un blocco chiave nel questionario, in quanto i mezzi di politiche FR di cui tratta sono tra i più richiesti. Per tale motivo, è stato suddiviso in tre aree: flessibilità nella giornata lavorativa, flessibilità durante la carriera e flessibilità nello spazio. In molti settori e impieghi, la presenza fisica non è più un criterio fondamentale per stabilire la valutazione e remunerazione, lo sono diventati piuttosto gli obiettivi e i risultati. Pertanto, l'orario rigido e il controllo delle ore lavorative sono state sostituite con orario flessibile, autocontrollo e valutazione basata sul raggiungimento degli obiettivi.

Tabella n.3

<b>Flessibilità lavorativa</b>	<b>Flessibilità nell'orario</b>	Orario di lavoro flessibile Lavoro a tempo parziale Mezza giornata libera in cambio di più ore lavorative nel resto della settimana Giornata lavorativa ridotta a fronte di retribuzione minore (orario ridotto)
	<b>Modalità di permessi</b>	Permesso retribuito di maternità/paternità oltre il minimo legale Aspettativa retribuita (maternità/paternità) oltre il minimo legale Permesso di assenza per assistere un familiare Programma di ferie flessibile Permesso di lasciare il posto di lavoro a causa di emergenze familiari Mantenere lo stesso status contrattuale anche dopo lunga assenza Sostituzione del personale in assenza prolungata Impegno a reintegrare personale dopo lunga assenza
	<b>Flessibilità di spazio</b>	Possibilità di lavorare da casa  Video conferenze al posto di riunioni fisiche

**b) Appoggio professionale e counseling** - Si tratta di un gruppo di domande con cui si misura se sono attivi i mezzi per consigliare ed erogare formazione agli impiegati sul tema della conciliazione lavoro-famiglia

Tabella n. 4

<b>Counseling</b>
Counseling professionale
Counseling personale/famigliare
Assessment Center
<b>Formazione e Sviluppo</b>
Formazione su temi familiari
Formazione sugli strumenti di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa
Formazione sulla gestione del tempo e dello stress (esempio: banca del tempo, time management)
Interventi di valorizzazione di genere dedicati ai lavoratori

**c) Servizi familiari** - che hanno come obiettivo quello di ridurre il carico di impegni extralavorativi dell'impiegato, attraverso l'erogazione di servizi convenzionati o presenti direttamente nell'impresa. In quest'ultimo gruppo sono state inserite anche delle domande sulle informazioni per ottenere tali servizi. Le domande del questionario hanno lo scopo di misurare non soltanto se "minore è la carica di lavoro fuori dall'impresa, l'impiegato sarà più tranquillo e di conseguenza lavorerà meglio", ma anche se esiste una politica di servizi parallela a quella salariale. Soprattutto per le grandi e la PMI è molto importante la creazione delle cooperative.

Tabella n. 5

<b>Servizi familiari</b>
Informazioni su scuola e doposcuola
Informazioni su centri per anziani e per handicappati
Servizi di assistenza (domiciliare o sussidiaria) per i malati
Palestre
Asili nido aziendali/interaziendali

**d) Benefici extrasalariali o sociali** - Nell'ultimo blocco di domande si incontrano concetti che sono al di fuori delle convenzioni, del contratto o di ciò che è stato stipulato a livello salariale. Per questo si ritiene che costituiscano una forma molto interessante di retribuzione.

Tabella n.6

<b>Benefici extrasalariali</b>
Assicurazione sulla vita
Assicurazione sugli infortuni
Piano prevenzione salute per famigliari
Servizio outplacement e ricollocazione aziendale
Piano pensionistico
Buoni pasto e altro servizio assimilabile

Nel questionario italiano è inoltre presente una domanda relativa "agli asili" (agli "altri aspetti finanziati attraverso la legge 53/2000" (domanda n.38); data la sua importanza all'interno delle tematiche di conciliazione lavoro – famiglia si è ritenuto necessario l'inserimento di tale domanda per comprendere quanto le aziende italiane siano a conoscenza delle politiche in atto riguardo le tematiche in questione.

### 2.2.2 I Facilitatori

Si tratta di quei valori divenuti azione che aiutano le organizzazione a mettere in pratica una cultura organizzativa flessibile e responsabile.

**a) Leadership** - Nelle organizzazioni flessibili e responsabili i dirigenti sono in grado di stabilire e comunicare al proprio personale quanto il processo di cambiamento sia necessario per creare un'impresa flessibile familiarmente responsabile. Questi stessi dirigenti hanno la capacità di unire e motivare il management per fare in modo che il loro comportamento diventi un esempio per tutti gli altri collaboratori sul tema della conciliazione lavoro-famiglia. Riconoscono apertamente l'importanza di conciliare il lavoro con la vita familiare e personale per creare profitto, inoltre, costruiscono un sistema per creare un clima lavorativo di sostegno.

**b) Comunicazione** - Comunicare il programma di conciliazione tanto all'interno che all'esterno del luogo di lavoro (politiche, modo di implementazione, obiettivi e mezzi). È il metodo più efficace per far assumere al personale il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

**c) Responsabilità** - Per fare in modo che un'organizzazione cambi è necessario applicare in modo responsabile (senza abusi) i mezzi necessari, e in più, deve essere designato un responsabile che ne coordini l'applicazione. Una cultura responsabile si costruisce sulla base della fiducia, maturità e professionalità di tutte le persone coinvolte. La direzione deve prendere in considerazione l'applicazione di mezzi per valutare la buona esecuzione dei responsabile e del progetto familiarmente responsabile.

**d) Strategia** - Destinare tempo, personale e risorse a questa iniziativa, con una strategia di azione, incorporando nella *mission* aziendale il rispetto per la famiglia degli impiegati, mentre la vision e i valori dell'impresa rendono i programmi IFR che si vogliono applicare parte della visione globale dell'impresa.

### 2.2.3 La cultura

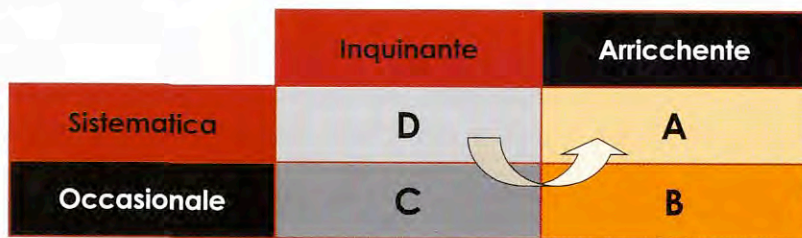
Con cultura ci si riferisce a costumi e abitudini non formalizzati, ma comunque presenti all'interno dell'impresa. Esempi tipici sono: non fissare riunioni oltre l'orario di lavoro, non giudicare la dedizione degli impiegati solo in base alle ore presenza, così come non penalizzare la carriera di chi antepone gli interessi familiari ad un'offerta di mobilità geografica all'interno della compagnia. A seconda si faccia o meno uso di questi mezzi si può parlare di freni o impulsi ad una cultura familiarmente responsabile.

### 2.2.4 I risultati

Hanno l'obiettivo di misurare l'impatto dei tre mezzi sopracitati sull'organizzazione e stabilire aree di miglioramento continuo che permettano di evolversi fino ad un livello superiore.

## 2.3 Lo sviluppo del Modello IFR

Una cultura familiarmente responsabile non si ottiene in poco tempo: è necessario una evoluzione progressiva su vari livelli. Per tale motivo è stato creato dallo IESE un modello teorico che sia di sostegno al processo di evoluzione



Secondo il modello teorico, abbiamo la seguente classificazione delle imprese:

- A.** Sistematicamente arricchente possiede una cultura familiarmente responsabile
- B.** Occasionalmente arricchente sono presenti alcune politiche e pratiche di conciliazione
- C.** Occasionalmente inquinante sono presenti alcune politiche ma poco applicate
- D.** Sistematicamente inquinante sono assenti politiche familiarmente responsabili

## 2.4 Le fasi verso una cultura IFR

Nel seguente paragrafo è indicato il processo e le pratiche da attivare per essere un'impresa flessibile familiarmente responsabile:

1. L'impegno da parte dell'alta direzione
2. La creazione di una commissione /un responsabile sul tema IFR
3. La verifica sulla situazione attuale dell'impresa attraverso il questionario IFR
4. Ricavare informazioni sulle necessità familiari degli impiegati:
  - Studio degli indicatori
  - Sondaggi
  - Interviste (Individuali/di gruppo)
5. Elaborazione di un Piano Integrato di Conciliazione (PIC), che includa *Policies* e *Facilitatori*
6. Compilazione di un manuale/regolamento per l'applicazione delle politiche:
  - Politiche flessibili per imprese e lavoratori
  - Un accordo tra la direzione e i dipendenti
7. Leadership e impegno da parte dell'alta direzione, con la formazione delle figure apicali
8. Integrazione dei valori familiari nella finalità aziendale
9. Diffusione delle politiche e delle azioni adottate ad un pubblico differente:
  - Annuncio del piano da parte dell'alta direzione
  - Comunicazione a tutti i dipendenti
  - Comunicazione interna continuativa: depliant, video, intranet
  - Gruppi di lavoro
  - Valutazione dell'uso o adattamento delle politiche
10. Avvio di un processo di monitoraggio e miglioramento continuo

### 3. Il Progetto del Dipartimento Pari Opportunità in collaborazione con il Consorzio ELIS

Nell'anno 2010 sono state 216 le Imprese italiane che hanno risposto al questionario pubblicato sul sito del Ministero delle Pari Opportunità (<http://www.pariopportunita.gov.it>), di queste 92 sono state le PMI (il 43%) contro le 124 grandi imprese (il restante 57%). La prima percentuale ci restituisce un dato secondo il quale nelle Grandi Imprese è maggiormente diffusa una particolare sensibilità verso le tematiche di conciliazione lavoro-famiglia, segno che quest'ultima hanno percepito per prime i trend internazionali sullo sviluppo organizzativo. Risultato confermato anche dalla lettura dell'Indice IFR secondo il quale il 25% delle Grandi Imprese sono di tipo Arricchente (Gruppi A e B), mentre per le PMI sono solo il 15% (Gruppo A e B).

Tabella Grandi Imprese rispetto all'indice IFR

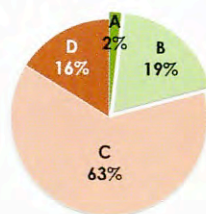
	Inquinante	Arricchente
<b>Sistematica</b>	<b>D</b> 16%	<b>A</b> 2%
<b>Occasionale</b>	<b>C</b> 63%	<b>B</b> 23%

Tabella PMI rispetto all'indice FR

	Inquinante	Arricchente
<b>Sistematica</b>	<b>D</b> 22%	<b>A</b> 2%
<b>Occasionale</b>	<b>C</b> 63%	<b>B</b> 13%

Ciononostante, è il gruppo C - Imprese Occasionalmente Inquinanti - che raccoglie la percentuale maggiore con il 63%, dato che tra l'altro è uguale sia per le Grandi che per le PMI. Il Gruppo B - Imprese Occasionalmente Arricchenti - raccoglie la seconda percentuale maggiore con il 23% per le Grandi Imprese, mentre solo il 13% per le PMI. Il dato sul gruppo D - Imprese Sistematicamente Inquinanti - è del 16% per le Grandi Imprese, mentre è del 22% per le PMI. - Imprese Sistematicamente Arricchenti - si riscontra solo un indice del 2%. Dall'analisi dei dati raccolti risulta, quindi, che in Italia le Imprese Arricchenti (A e B) sono in media il 21%. Indice in dissonanza con la media europea dove le Imprese Arricchenti sono il 39% e quelle americane il 34%. Inoltre, in Asia e Africa sono pari rispettivamente al 55% e 62%. Di conseguenza, l'indice FR delle Imprese Italiane risulta ancora in ritardo rispetto al confronto con gli altri paesi europei ed extraeuropei.

IFREI Italia 2010



Grafici di comparazione



Per quanto riguarda un'analisi dal punto di vista dei settori coinvolti emerge che le imprese di SERVIZI hanno partecipato in 130 (60%) mentre quelle dell'INDUSTRIA sono state 86 (coprendo il restante 40%). Dal confronto dei dati, rispetto all'indice IFR, il settore industria dimostra di avere una sensibilità al tema di poco superiore a quella riscontrata in quello dei servizi.

Tabella indice economico rispetto ai settori

Settore economico	Categoria				Totale	%
	A	B	C	D		
<b>Industria</b>						
estrazione di minerali			2		2	1%
attività manifatturiere		6	5	1	12	6%
prodotti chimici e plastica		2	8	4	14	6%
trasformazione metalli		2	6		8	4%
componenti elettroniche	1	3	10		14	6%
alimentare (bevande, tabacco)	1	3	3	2	9	4%
meccanica (automobilistico)			7	2	9	4%
tessile e calzaturiero			4		4	2%
legno, carta				2	2	1%
produzione e distribuzione energia elettrica, gas e acqua		2	10		12	6%
<b>TOTALE INDUSTRIA</b>	<b>2</b>	<b>18</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>86</b>	<b>40%</b>
	2%	21%	64%	13%		
<b>Servizi</b>						
Commercio ingrosso e dettaglio		2	6		8	4%
Alberghi e ristoranti		2	4	1	7	3%
Trasporti e comunicazioni		1	9	5	15	7%
Intermediazione monetarie e finanziaria	1	4	8	3	16	7%
Attività immobiliari, noleggio, informatica, ricerca	1	5	17	3	26	12%
Istruzione		1	5	1	7	3%
Sanità e servizi sociali			9	1	10	5%
Altri servizi pubblici, sociali e personali		4	5	4	13	6%
Intrattenimento e pubblicità			4	1	5	2%
Consulenza		4	14	5	23	11%
<b>TOTALE SERVIZI</b>	<b>2</b>	<b>23</b>	<b>81</b>	<b>24</b>	<b>130</b>	<b>60%</b>
	2%	18%	62%	18%		
<b>TOTALE</b>	<b>4</b>	<b>41</b>	<b>137</b>	<b>35</b>	<b>216</b>	<b>100%</b>

Tabella delle Imprese del Settore Servizi rispetto ad indice FR

	Inquinante	Arricchente
<b>Sistematica</b>	<b>D</b> 18%	<b>A</b> 2%
<b>Occasionale</b>	<b>C</b> 62%	<b>B</b> 18%

Tabella delle Imprese del Settore Industria rispetto ad indice FR

	Inquinante	Arricchente
<b>Sistematica</b>	<b>D</b> 10%	<b>A</b> 2%
<b>Occasionale</b>	<b>C</b> 64%	<b>B</b> 21%

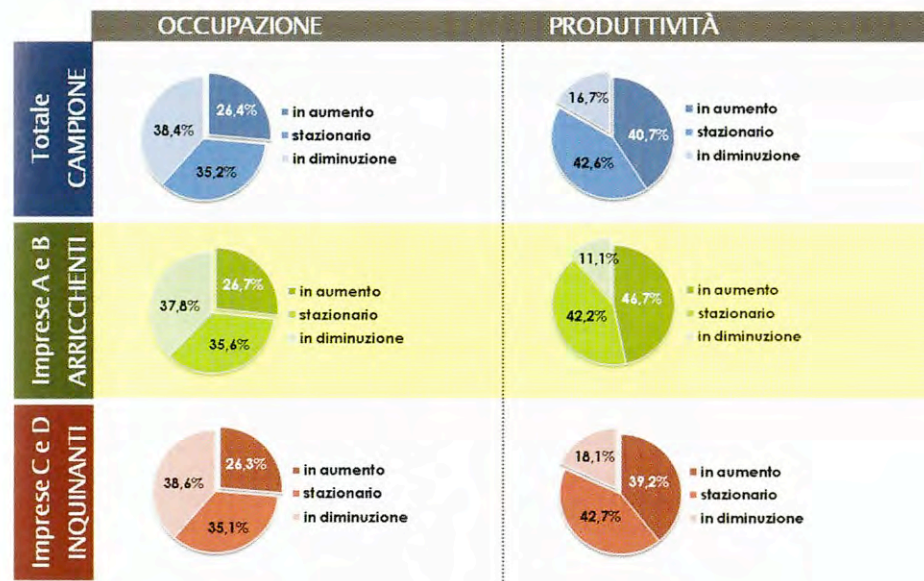
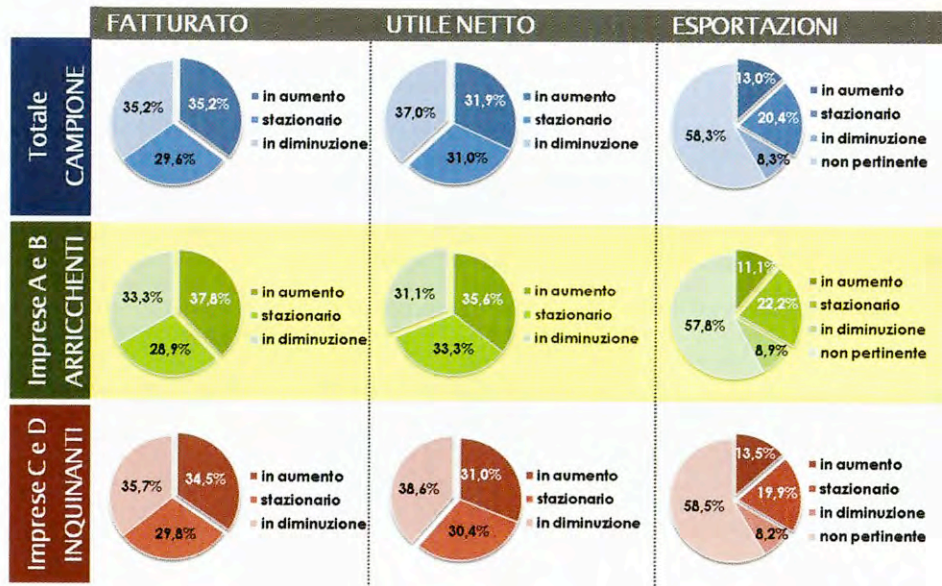
## Distribuzione delle imprese per aree regionali

	Regione	Quantità	% Totale
Nord	Lombardia	73	34%
	Piemonte	19	9%
	Emilia Romagna	15	7%
	Veneto	14	6%
	Liguria	6	3%
	Trentino	3	2%
	Friuli	1	1%
	Lazio	53	25%
Centro	Toscana	10	5%
	Abruzzo	8	4%
	Marche-Umbria	2	1%
	Umbria	1	1%
	Campania	4	2%
Sud	Puglia-Basilicata	4	2%
	Basilicata	1	1%
	Sardegna	1	1%
	Sicilia	1	1%

Dal punto di vista territoriale c'è stata un'alta concentrazione di imprese al nord, solo in **Lombardia 73** (61 sono di Milano) e al centro, nel **Lazio 53** (50 sono di Roma). I dati raccolti al sud rappresentano pertanto una parte marginale nella valutazione dell'indice IFR rispetto alle aree regionali.

L'indagine italiana ha tenuto conto di alcuni indicatori economici, che si riportano nelle tabelle a seguire. Questo ha reso possibile scoprire interessanti correlazioni tra l'adozione di politiche FR e performance aziendali. Tutti gli indicatori (escluse

le esportazioni, dove non si notano variazioni di rilievo) mostrano risultati migliori tra i 3 e i 7 punti percentuali per le imprese arricchenti rispetto a quelle inquinanti (ad esempio l'utile netto ha uno scarto di 4,6 punti percentuali rispetto a quello di delle imprese inquinanti). Colpisce, in particolare, la **migliore produttività delle imprese arricchenti e rispetto a quelle inquinanti (+ 7,5%)** facendo pensare che, in un momento di crisi economica le aziende con politiche FR hanno un maggior livello di contribuzione degli addetti, probabilmente per via di una più profonda motivazione/ fidelizzazione e un conseguente desiderio di sostenere l'organizzazione in un momento più difficile.



### 3.1 Le Politiche

Per quanto riguarda il questionario delle Grandi Imprese il primo gruppo di domande è composto da 34 quesiti sul tema delle politiche di conciliazione lavoro-famiglia. Rispetto alla struttura del questionario spagnolo si è pensato di inserire due ulteriori domande, di cui una sugli asili nido (domanda n. 33) e una sugli altri aspetti finanziati dalla legge 53/2000 (domanda n. 34), mentre la domanda sul tempo parziale è stata divisa in due: una sul part-time verticale (domanda n. 31) e una sul part-time orizzontale (domanda n. 32). Il questionario per le PMI ha la stessa struttura di quello per le grandi imprese, non presenta però la domanda n. 13 sulle "video conferenze al posto di riunioni fisiche", la domanda n. 16 "sull'assessment" e la domanda 24 sulle "palestre".

Al questionario hanno risposto *HR Manager* e *Director*, ai quali è stato chiesto di valutare il grado di accessibilità dei lavoratori della loro azienda alle politiche FR usando una scala di valutazione di quattro opzioni:

- Nessuno
- Alcuni
- Molti
- Tutti

Di conseguenza, si è attribuito alle domande un valore progressivo da 1 a 4. Attraverso tale sistema si è ottenuta la tabella sulle politiche, dalla più accessibile (permesso di lasciare il proprio posto di lavoro per assistere un familiare – domanda n. 8) con una media di 3,5 fino alla meno praticata con una media di 1,1 (servizi di assistenza per i malati – domanda n. 23). Si proseguirà quindi con un'analisi delle risposte suddivise in quattro gruppi:

- Tutti - per risposte con valore tra 3,5 e 4
- Molti - per risposte con valore tra 2,5 e 3,5
- Alcune - per risposte con valore tra 1,5 e 2,5
- Nessuno - per risposte con valore tra 1 a 1,5

Nel Grafico seguente sono state raggruppate le Politiche FR secondo la media di risposte date per domanda. I risultati si riferiscono alle risposte complessive date sia dalle Grandi che dalle piccole-medie Imprese, dal momento che il risultato totale per questo gruppo di domande è molto simile.

Tabella delle Politiche FR secondo un ordine decrescente



**Tutti** - Al primo gruppo appartiene solo la domanda n.8 "Permesso di lasciare il posto di lavoro in caso di un'emergenza familiare" (3,5), che rappresenta un mezzo di flessibilità indiscusso, anche se spesso non figura tra gli accordi formali lavoratore/ impresa, e per questo va considerato più come un aspetto culturale che come una vera e propria politica FR.

**Molti** - La prima politica che appartiene a questo gruppo si riferisce alla domanda n.30 sui "buoni pasto e altri servizi assimilabili" (3,4), segno che i vantaggi fiscali derivati dall'utilizzo di questa politica sono un vero e proprio impulso per l'impresa, che in più realizza anche la fidelizzazione dei propri dipendenti. Le successive domanda n. 9 "Mantenere lo stesso status contrattuale anche dopo lunga assenza" (3,4), domanda n. 11 "Impegno a reintegrare personale dopo lunga assenza" (3,1), domanda n. 7 "Programma di ferie flessibile" (3,1), domanda n.1 "orario lavorativo flessibile" (2,9), domanda n. 6 "permesso di assenza per assistere un familiare" (2,6), e domanda n. 10 "sostituzione del personale in assenza prolungata" (2,6) rientrano tutte nel gruppo relativo alla flessibilità dell'impresa. In questo caso, si registra un indice leggermente più alto per le Grandi Imprese rispetto alle PMI. Ciò è dovuto al fatto che le grandi imprese dovendo mantenere un ciclo continuo di produttività devono utilizzare politiche di flessibilità che garantiscano da una parte il benessere

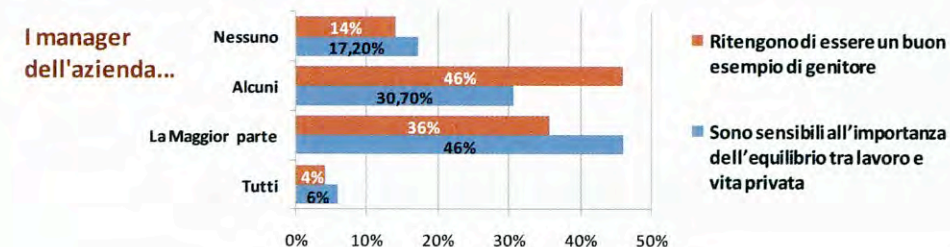
del lavoratore e dall'altro preservino il ciclo produttivo dell'impresa. La domanda n. 26 "assicurazione sugli infortuni", fa sempre parte di quei benefici extra-salariali divenuti ormai molto importanti, per le grandi come le piccole e medie imprese.

**Alcuni** - A questo gruppo appartengono la domanda n. 6 "Permesso di assenza per assistere un familiare" (2,6), domanda n. 10 "sostituzione del personale in assenza prolungata" (2,6), domanda n. 13. "videoconferenze" (2,3), domanda n.3 "giornata lavorativa ridotta" (1,9), domanda n. 2 "Mezza giornata libera in cambio di più ore lavorative nei restanti giorni della settimana" (1,8), domanda n.4 "permesso retribuito di maternità/paternità oltre il minimo legale" e domanda n. 5 "aspettativa retribuita (maternità/paternità) oltre il minimo legale" (1,5). Tali domandi pur facendo parte dell'insieme relativo alla politiche di flessibilità, si riferiscono più nello specifico a casi in cui a seguito del permesso concesso diviene necessaria una sostituzione temporanea, che potrebbe portare a dei cambiamenti, che renderebbero odiosa la conciliazione a coloro i quali non ne usufruiscono. In questo caso nelle PMI, dove è più difficile effettuare dei cambiamenti nell'organico, l'indice di queste domande risulta leggermente più basso. La domanda 31 "Lavoro Part-time orizzontale" (2,4) e la domanda 32 "part-time verticale" (1,8), relativa all'utilizzo dell'orario lavorativo ridotto presentano un indice differente a seconda dei settori; sono, tuttavia, da considerarsi un ottimo mezzo di conciliazione, di cui ci si auspica un utilizzo più frequente. Le domanda n. 29 "piano pensionistico" (2,3), la domanda n. 25 "assicurazione sulla vita" (2,2), domanda n.27 "piano prevenzione salute per i familiari" (1,7), e la domanda n. 28 "servizio outplacement e ricollocazione aziendale" (1,7) fanno parte di tutta una serie di politiche extra-salariali ritenuti ancora poco importanti per la creazione di un clima di conciliazione. La domanda n. 16 "assessment center" (1,9), la domanda n.19 "formazione sulla gestione del tempo e dello stress" (1,8), la domanda n. 14 "counseling professionale" (1,7), la domanda n. 20 "interventi di valorizzazione del genere..." (1,6) e la domanda n. 24 "palestre" (1,5), sono tra le politiche meno applicate. Quest'indice è molto importante poiché rivela che sebbene ci siano delle politiche, non ne esiste ancora una struttura a supporto. A questo gruppo appartiene la domanda n.34 "altri aspetti finanziati attraverso la legge 53/2000, che presenta un indice pari a 1,5.

**Nessuno** - Di quest'ultimo gruppo di domande fanno parte soprattutto quelle relative all'area dei Servizi familiari. La domanda n. 15 "counseling personale e familiare", la domanda n. 18 "formazione sugli strumenti di conciliazione", la domanda n. 17 "formazione su temi familiari", la domanda n. 21 "informazioni su scuola e doposcuola", la domanda n.22 "informazione su centri per anziani e per handicappati", la domanda n. 23 "servizi di assistenza domiciliare per malati" presentano un indice molto basso, praticamente identico sia per le grandi imprese che per le PMI. Anche la domanda n. 33 sugli asili nido presenta un indice molto basso. Da diverse analisi condotte nella Grandi imprese sembra che diversi responsabili HR o Director ritengano la presenza degli asili all'interno della propria struttura di lavoro un motivo di distrazione per i dipendenti. Attraverso la comparazione dei dati rispetto alla grandezza dell'impresa si può dire che la penetrazione di alcune politiche, non di tutte, aumenta con la grandezza dell'impresa. Tuttavia, la percentuale è talmente serrata da non poter parlare di una reale differenza tra le Grandi Imprese e le PMI.

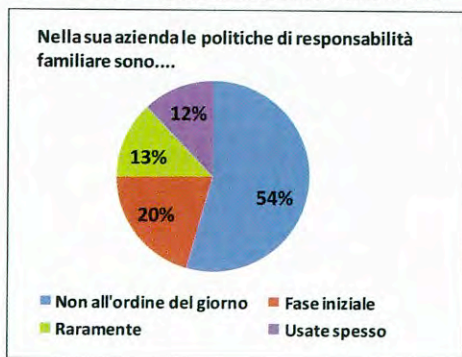
### 3.2 I Facilitatori FR

Dall'esame delle risposte del secondo gruppo di domande, si evince che nelle imprese italiane c'è una sensibilità diffusa da parte dei ruoli apicali al tema,

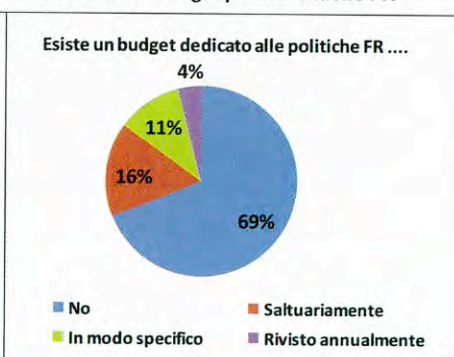


I risultati riguardanti le restanti domande sono presentate nei seguenti grafici, da dove si ricava un messaggio comune: all'interno delle aziende in pochissimi casi ci sono responsabili alle politiche FR, non c'è pianificazione né tanto meno canali di diffusione. Tutto ciò trova corrispondenza nel fatto che la maggior parte delle imprese appartiene al gruppo C = Imprese Occasionalmente Inquinanti. Le politiche sono perciò il frutto più della sensibilità dei ruoli apicali che di una vera e propria strategia d'impresa.

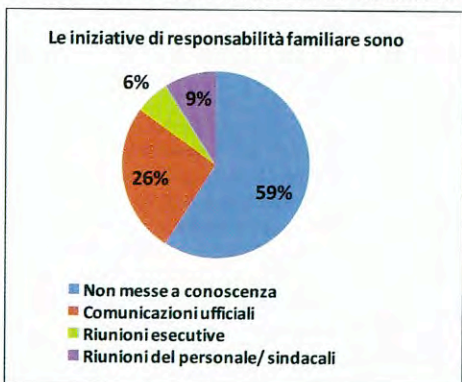
**Grafico sulla Pianificazione delle Politiche FR**



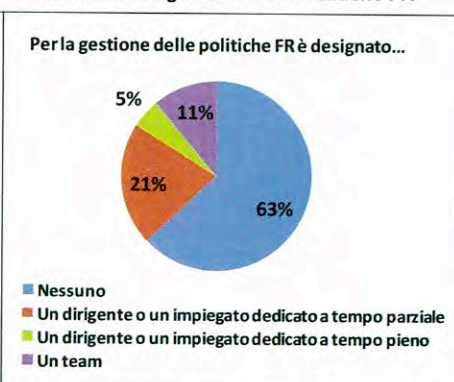
**Grafico sul Budget per le Politiche FR ....**



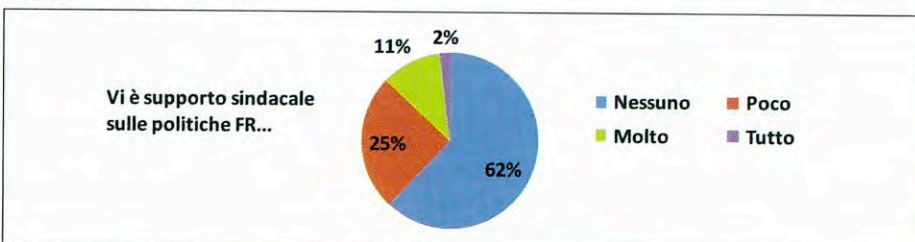
**Grafico sulla Comunicazione delle Politiche FR**



**Grafico sulla gestione delle Politiche FR**



**Grafico sul supporto sindacale**



Da un'analisi complessiva non si sono state riscontrate differenze rilevanti in rapporto alla grandezza dell'impresa, ai Settori coinvolti e alla distribuzione geografica.

### 3.3 La Cultura FR

Nel terzo gruppo di domande sono presenti dei riferimenti generici alla cultura dell'impresa. Le prime tre domande sono considerate come "freni", le restanti tre "come impulsi".

	Cultura	Mai	A volte	Spesso	Sempre
<b>Freni</b>	Rispetto al tempo ci si aspetta che i lavoratori portino il lavoro a casa	40%	52%	6%	2%
	Il rifiuto di una promozione o di un trasferimento per motivi familiari può compromettere la carriera dei lavoratori della vostra azienda	42%	41%	14%	3%
	Un lavoratore che, per motivi familiari, ha ottenuto un periodo di assenza o una riduzione dell'orario lavorativo, è giudicato poco identificato con la mission aziendale	55%	30%	13%	2%
<b>Impulsi</b>	I lavoratori sono valutati in base al tempo speso in azienda	30%	38%	25%	7%
	Le decisioni all'interno della HR sono prese tenendo conto della situazione personale o familiare del lavoratore...	8%	25%	52%	15%
	I quadri e i dirigenti stanno capendo quando i lavoratori mettono le loro famiglie in primo luogo	3%	36%	48%	7%

### 3.4 I Risultati FR

Una volta misurata la sensibilità dei ruoli apicali delle imprese, la domanda che ne segue è la seguente: a cosa serve migliorare la conciliazione lavoro-famiglia? La risposta ci viene fornita dal Centro Internazionale Lavoro Famiglia, che dopo aver condotto da diversi anni indagini sull'argomento, è arrivata alla conclusione che esiste una stretta relazione tra l'utilizzo delle politiche FR e miglior rendimento dell'azienda - che non deve fare fronte a problemi di assenteismo o generati da una forte rotazione, e riesce più facilmente a trattenere i migliori talenti. Inoltre si propone di seguito una lista dei problemi maggiormente riscontrati nelle Imprese Italiane.

Tabella problemi più frequenti Indice 2010

1	Difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia	24%
2	I lavoratori non vogliono trasferirsi in altre città	20%
3	Assenza per motivi di stress	15%
4	Assenteismo	11%
5	I lavoratori non vogliono cambiare sede di lavoro	11%
6	Difficoltà nel trovare professionisti per ruoli chiave	10%
7	Mancanza di iniziativa del personale	8%
8	Mancanza di impegno del personale	2%
<b>TOTALE</b>		<b>100%</b>

## 4. Conclusioni

### 4.1. Benefici organizzativi

Dalle sperimentazioni ad oggi condotte si evincono i seguenti benefici organizzativi:

- MINORE RESISTENZA AL CAMBIAMENTO, un maggiore equilibrio di vita fa sì che le persone si adattino più facilmente al cambiamento. Maturano una motivazione più profonda: contributiva, rispetto a quella estrinseca o intrinseca;
- CREATIVITÀ E CONTRIBUTO INDIVIDUALE AL PROCESSO DI INNOVAZIONE, la valorizzazione delle differenze, favorisce le complementarietà e supporta il pensiero creativo;
- INCLUSIONE DELLA Y GENERATION, la giovane generazione, nata nella *community*, vede il progetto professionale come uno dei progetti da realizzare come persone e, in molti casi, neanche il più importante;
- ATTRATTIVITÀ (IN TERMINI DI EMPLOYEEER BRANDING) ED ENGAGEMENT, oltre alla possibilità di "portare a bordo" persone di talento e ridurre il livello di *turnover*, si può creare le condizioni per il *flexible rightsizing*;
- RIDUZIONE COSTI E AUMENTO DELLA PRODUTTIVITÀ DEI DIPENDENTI, il *flexible workplace*, riduce i viaggi di lavoro, i relativi costi e impatto ambientale. Promuove la cultura della performance grazie alla quale ogni persona è messa nelle condizioni di poter raggiungere a pieno il proprio potenziale;
- RIDUZIONE DEI TEMPI DI REINSERIMENTO DA LUNGA ASSENZA, il tempo della maternità e della malattia non è vissuto come una fase di evasione dal lavoro ma un elemento armonico della vita che la persona cerca di conciliare quanto prima con il rientro al lavoro

### 4.2 Altri elementi di riflessione

- I servizi che facilitano indirettamente la conciliazione come: informazione sugli asili, l'assistenza agli anziani, i bonus per i figli, bonus per pagare la baby-sitter... e i modelli organizzativi che favoriscono la flessibilità: utilizzo della modalità part-time, i giorni di permesso per necessità familiari, l'utilizzo del telelavoro e della giornata ridotta sono i punti su cui continuare analisi e ricerche per diffondere una cultura IFR
- Con una cultura familiarmente responsabile, il tempo passato in famiglia, si trasforma nel momento in cui si scarica lo stress e ci si prepara alla successiva giornata di lavoro. Nell'ambito lavorativo la maggiore criticità nel rapporto lavoro/famiglia si ha nel momento in cui si presentano casi di rotazione, trasferimento degli impiegati in altre città, impiegati che non vogliono viaggiare, impiegati stressati.
- Fra le imprese che hanno risposto al questionario si è manifestata una caratteristica comune, le imprese di consulenza - comunicazione - pubblicità, sono quelle che si sono dimostrate più aperte ad adottare politiche di conciliazione lavoro/famiglia. Probabilmente, perché sono loro a cui è affidato il compito di veicolare o implementare queste tipologie di politiche, allora si impegnano in prima persona a realizzarle all'interno dell'ambiente di lavoro.
- Tra i fattori che spingono ad adottare questo tipo di politiche c'è la presenza delle donne nelle aziende e soprattutto nell'impegno preso dall'azienda nel realizzare un programma comune. In altre parole, i responsabili delle Risorse Umane che hanno un lato numero di donne impiegate e che necessitano il compromesso dei propri impiegati in forma di dedizione, capacità di anticipare e di risolvere problemi, e di creare nuovi e migliori servizi, hanno un motivo più che sufficiente per considerare i programmi lavoro/famiglia come uno strumento imprescindibile per ottenere questo compromesso. Un valore che solo apparentemente gioca un ruolo meno importante e la crisi del mondo del lavoro.
- Per quanto riguarda i principali promotori delle politiche e dei programmi familiarmente responsabili, sono stati individuati quattro attori principali: la sede centrale, il comitato

direttivo, il dipartimento del personale e gli stessi dipendenti. Questo indica che il consenso, oltre all'appoggio completo degli impiegati e della direzione generale, sono necessari.

- Tuttavia, può succedere che i direttori delle risorse umane sopravvalutino il grado di responsabilità della cultura familiarmente responsabile all'interno dell'impresa, mentre gli impiegati sono soliti sovrastimare la distribuzione delle politiche familiarmente responsabili nell'impresa. Questo è generato da varie ragioni:
  - La mancanza di comunicazione nell'ambito di tutta l'impresa per quanto riguarda queste politiche
  - La mancata applicazione di queste tipologie di politiche nell'ambito dei quadri
  - Il fatto che gli impiegati dubitano se a loro conviene utilizzare o no questo tipo di politiche, per la paura di essere segnalati, o che il loro utilizzo pregiudichi la loro carriera professionale futura
  - Una stima sbagliata dei direttori del personale sulla percezione degli impiegati distorta dalla loro cultura di provenienza
- Secondo i dati nel nostro studio è sommamente importante avere una cultura di appoggio alle politiche di conciliazione lavoro/famiglia, più che l'aver delle politiche. Il ragionamento è che anche se esistesse un compromesso reale e formale da parte della direzione per la conciliazione di queste due mondi, e se esistesse una politica per appoggiarlo, questo non significa che l'impresa sia realmente familiarmente responsabile. Un fattore chiave è l'appoggio di quei quadri intermedi e dei supervisor dell'impresa, che sono coloro che hanno parola sull'applicazione di queste politiche giorno per giorno.
- Una delle considerazioni più tipiche dell'impresa per non applicare queste politiche, sono i costi. Pensano che non ne valga la pena, come ad esempio il fatto di tenere delle donne in maternità sia solo una perdita di tempo e denaro. Lo studio IFREI ha confermato un dato registrato da un precedente studio americano pubblicato nell'*Academy of Management Journal*: c'è una relazione forte tra la presenza di una cultura familiarmente responsabile e l'andare incontro alle esigenze dell'impresa (qualità dei prodotti, innovazione, capacità di attrarre e trattenere impiegati essenziali per l'impresa, soddisfazione del cliente e del personale, crescita delle vendite, dei benefici e delle quote di mercato).
- Un altro studio del 1991-1995, condotto dalla *Sloan Scholl of Management del Massachusetts*, pubblicato sul libro «*Finding Time*» di Leslie A. Perlow, ha dimostrato che contrariamente all'opinione generale, lavoro e famiglia non sono mondi antitetici; le migliori direzioni sono quelle che danno un supporto – a seconda dei casi – alla vita familiare e privata dell'impiegato, ottenendo i migliori risultati e il miglior rendimento per l'impresa. «Le imprese traggono beneficio dall'equilibrio raggiunto dall'impiegato che si dedica così meno tempo e più produttivamente al lavoro. Il risultato sarà che sono lavoratori più in salute. La maggior parte delle direzioni che perdono i loro impiegati a causa dell'effetto del *burn out* non sanno che è per questo motivo, vedono solo che i loro migliori impiegati se ne vanno per altri motivi» (Perlow, 1997).

### 4.3 Una possibile roadmap per l'Italia:

- 1) dare vita ad una rinnovata centralità sociale della famiglia, anche per lo sviluppo del Paese;
- 2) creare una maggiore sensibilità rispetto ai benefici della conciliazione lavoro e famiglia (attraverso indagini, pubblicazioni, convegni anche per la diffusione di *Best Practices* italiane e straniere);
- 3) creare un processo di audit per le grandi imprese (sulla base di quanto già avviato in Trentino Alto Adige e in altri Paesi europei) e avviarlo in alcune imprese significative;
- 4) diffondere i risultati delle prime sperimentazioni e incentivarne di nuove;
- 5) creare un sistema fiscale incentivato per le imprese virtuose.

## 5. Bibliografia

- Adams, G.A., L.A King y D.V. King, *Relations between job and family involvement, family social support, and work conflict with job and life satisfaction*, Journal of Applied Psychology, 81, 4, pp. 411-420, 1996.
- Alderfer, Charleen, *A response to a feminist critique of organizational humanism*, Journal of Applied Behaviour Science, vol. 30, 1994.
- Allen, T.D. y J.E.A. Russell, *Parental leave of absence: Some not so family friendly implications*, Journal of Applied Psychology, 29, pp.166-191, 1999.
- Allen, T.D., D.E.L. Herst, C.s. Bruck y M. Sutton, *Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research*, Journal of Occupational Health Psychology, 5, pp. 278-308, 2000.
- Anonimo, *Business Week praises First Tennessee's work and family strategies*, Bank Marketing, Novembre, p.10, 1997.
- Aryee, S., *Antecedents and outcomes of work-family conflicts among married professional women: Evidence from Singapore*, Human Relations, 45, 8, pp. 813-837, 1992.
- Aryee, S., V.Luk, A. Leung, S. Lo, *Role, stressors, work-family conflict and well being: an examination of the effects of spouse support and coping behaviours among employed parents in Hong-Kong*, Accademy of Management Proceedings, San Diego, 1998.
- Baylin, Lotte, *Breaking the Mold: Women, Man and time in the New Corporate World*, the Free Press, New York, 1993.
- Bartolomé, F. Evans, P, *Cuesta Mucho el éxito?* in *Equilibrando trabajo y vida*, Harvard Business Review, Ediciones Deusto, pp. 39-70, 2002.
- Burden, D.S., Googins B.G., *Balancing job and homelife study: Managing work and family stress in corporations*, Boston University Scholl of Social Work, Boston, 1987.
- Burley, K.A., *Family variables as mediators of the relationship between work-family conflict and marital adjustment among dual career men and women*, Journal of Social Psychology, 135,4, pp. 483-497, 1995.
- Buunk, B.P., Peeters M.C.W., *Stress at work, social support and companionship: towards and event-contingent recording approach*, Work & Stress, 8,2, pp. 177-190, 1994.
- Caggiano, C., *What do workers want?*, Inc. (INO), 14,11, pp. 101-102, 1992.
- Capelli P., Bassi L., Katz H., Knoke D., Osterman P., Useem M., *Change at Work*, Oxford Univerity Press, New York, 1997.
- Carlson D.S., Perrewé P.L., *The role of social support in the stressor-strain relationship: An examination of work-family conflicts*, Journal of Management, 25,4, pp. 513-540, 1999.
- Chinchilla N., Poelmans S., *Políticas familiarmente responsables. Conciliar trabajo y familia. Una preocupación en la empresa española?*, AEDIPE, 17, pp. 37-39; 18, pp.17-19, 2001.
- Crabb S., *Four reasons to be family friendly*, People Management, 1, 7, pp. 40-43, 1995.
- Evans P., Bartolomé F., *Must success cost so much? Avoiding the human toll of corporate life*, Basic Bock, Inc., New York, 1981.
- Evans P., Bartolomé F., *The dynamics of work-family relationships in managerial lives*, Inc., International Review of Applied Psychology, 35, pp. 371-395.
- Fletcher J., Bailyn L., *Challenging the last boundary: Reconnecting work and Family*, 1996.
- Fouad N.A., Tinsley H.E.A., *Editorial Introduction. Work Family balance*, Journal of Vocational Behaviour, 50, pp. 144-144.
- Goldsmith E., *Work and family: Theory, Research and applications*, Journal of Social Behaviour and Personality, 3,4, pp.399-412, 1998.

- Hall D.T., Richter J., *Balancing work life and family life: What can organizations do to help?*, Academy of Management Executive, 2, pp. 213-223, 1988.
- Jenner L., *Work-family programs: looking beyond written policies*, HR Focus, 71, Gennaio, pp.19-20, 1994.
- Kanter R., *Work and Family in the United States: a critical review and agenda for research and policy*, Sage, New York, 1977.
- Kanter R., *Me and Women of the Corporation*, Basic Books, Inc, New York, 1977.
- Keller R.T., *Cross-cultural influences and work and no-work contributors to quality of life*, Group and Organizations Studies, 12, pp.304-318, 1987.
- Lambert S.J., *Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour*, Academy of Management Journal, 43,5, pp. 801-815, 2000.
- Lewis S., Taylor K., *Evaluating the impact of family-friendly employer policies: A case study*, in Lewis S. e Lewis J., *The Work Family challenge: Rethinking Employment*, Sage, London, pp.112.127, 1996.
- Lobel S.A., Kossek S.S., *Human resource strategie sto support diversità in work and personal lifestyles: Beyond the "family friendly" organization*, in Kossek E.E. e Lobel S.A., *Managing diversity: Human Resourch strategies for trasforming the workplaces*, Blackwell, Cambriedge, MA, pp. 221-243, 1996.
- Lobel S.A., Clair L. ST., *Effects of family responsibilities, gender, and carrer identity salience on performance outcomes*, Academy of Management Journal, 35, 5, pp. 1057-1069, 1992.
- Melé D. et Alii, *Empresa y vida familiar*, IV Coloquio de Etica Empresarial y Economica, IESE; Universidad de Navarra, 1995.
- Osonio M., *Presencia Femenina en cargos ejecutivos . Grado de ocupación y diferencias retributivas*, tradotto da *The female presence in the executive functions*, *Employment level and retribution difference*, Capital Humano, 77, pp. 10-15, 1995.
- Perlow L.A., *Finding Time*, ILR Press, Cornell University Press, 1997.
- Pleck J.H., Staines G.L., Lang L., *Conflicts between work and family lifes*, Monthly Labor Review, 103, pp. 29-32, 1980.
- Pleck J.H., *The work-family role system*, Social Problems, 24, pp. 417.427, 1977.
- Pleck J.H., *Work-family conflicts: a national assessment*, documento presentato alla riunione annuale della Società di Social Problems di Boston, 1979.
- Poelmans S., Chinchilla N., *Family-friendly policies*, Technical note FHN-330, IESE, Barcellona, 2001.
- Poelmans S., *Como armonizar trabajo y familia en el nuevo siglo*, in *Paradigmas del liderazgo*, McGraw-Hill Interamericana de España, cap. 13, pp. 195-211, 2001.
- Poelmans S., Chinchilla N., *El equilibrio entre trabajo y familia: una preocupación en las empresas española?* in *La familia, esperanza de la sociedad*, EDICE, Barcellona, 2002.
- Poelmans S.N., Chinchilla N., Cardona P., *Family-Friendly HRM Policies and the Employmenet Relationship*, International Journal of Men Power, Special Issue on Labour Markets, 24, 3, 2003.
- Roddick A., *The Stakeholder Corporation*, pitman Publishing, 1997.
- Sanche-Rundez C., *Tempo de famiglia y tiempo de trabajo: Cambio social, concierto y desconcierto*, IESE, Università di Navarra, Barcellona, 1992.
- Sekaran U., *Factors influencing the quality of life in dual-career families*, Journal of Occupational Psychology, 56, 2, pp. 129-237, 1983.
- Sekaran U., *The path to mental health: an exploratory study of husbands and wives in dual- carrer families*, Journal of Occupational Psychology, 58,2, pp.129-137, 1985.
- Trillas A., Peres P., *El imán en la Impresa tecnológicas*, Actualidad Eçnomica, Dicembre, pp. 22-26, 1999.

**Roberto Sorrenti** è Responsabile Sviluppo del Consorzio ELIS. Esperto senior di processi di formazione, con decennale esperienza in analisi fabbisogni, progettazione, gestione e valutazione di progetti formativi complessi. Ha, inoltre, maturato competenze nell'orientamento professionale, nell'assistenza alla creazione d'impresa e nell'analisi dei processi di cambiamento organizzativo. Presso il Consorzio ELIS ha il compito di coordinare il processo d'innovazione dei programmi formativi destinati a studenti universitari, professional ed executive. Coordina inoltre l'ELIS Fellow program destinato a CEO, HR Director, e altri CxO di grandi imprese e la "customer relation" coi consorziati. Si è formato presso lo IESE Business School, la SDA Bocconi, il MIP e l'Università Roma 3.

**Lisa Bonaduce** ha un'esperienza di diversi anni nell'ambito delle organizzazioni di volontariato no-profit e da circa un anno collabora con il Consorzio ELIS nel "gruppo di lavoro" sul tema della conciliazione lavoro – famiglia. Dopo un'esperienza iniziale in ambito accademico, presso l'Università degli Studi di Roma "La Sapienza", ha iniziato diverse collaborazioni con Studi e Associazioni Professionali, specializzate nell'implementazione di nuovi processi organizzativi e di governance aziendali.

**Il Consel** è una scuola interaziendale nella quale i consorziati cooperano in ambiti di apprendimento, sviluppo della persona e delle organizzazioni, responsabilità sociale. Nasce nel 1992, su iniziativa del Centro ELIS di Roma (attivo nella formazione dei giovani dal 1964) di cui condivide la missione della formazione integrale della persona (tecnica e comportamentale). E' un ente no-profit costituito da 35 grandi imprese. Realizza programmi formativi d'eccellenza per diplomati, studenti universitari, quadri e dirigenti d'impresa.

**Lo IESE** è la Business School dell'Università di Navarra, attiva dal 1958, entrata nella *top five dell'open executive education* (secondo il *ranking* del Financial Time 2009). Ha un portfolio che comprende PHD, MBA, EMBA, Global MBA, AMP e molti altri programmi open e customizzati. Ha sedi a Barcellona, Madrid e New York e programmi attivi in Germania, Polonia, India. E' collegata con un network internazionale di *Business School*, alcune delle quali ha contribuito a sviluppare negli oltre 50 anni di attività. Ha una *community* di circa 32.000 alunni distribuiti in tutto il mondo.

**La Fondazione Marco Vigorelli** ispirata all'omonimo economista, Senior Partner di Accenture, scomparso nel 2002, è stata promossa da amici, colleghi e familiari, per dare continuità alla sua opera di promozione e sostegno di iniziative volte al bene della persona in ambito professionale, familiare e sociale. La Fondazione persegue obiettivi di pubblica utilità nei settori della ricerca, della formazione e dell'assistenza sociale, attraverso pubblicazioni, convegni e seminari.

[www.workandfamily.info](http://www.workandfamily.info)

Con il patrocinio di



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Dipartimento per le Pari Opportunità

Con il contributo di

*fondazione* **fm** *marcovigorelli*