Ente/società responsabile del documento: Fondazione ISTUD per la cultura d'impresa e di gestione

Responsabile di Macrofase: Provincia di Varese

Titolo del documento: Valutare i risultati delle politiche di conciliazione

Partecipanti alla Macrofase: Provincia di Milano, Provincia di Como, Fondazione Seveso, Fondazione ISTUD, LIUC

Redatto da: Raffaella Galluzzi, Cristina Godio, Alessandra Meacci, Antonio Nastri, Luigi Serio, Flavia Simeone

Data: 31 ottobre 2006

Indice

1. IL PROGETTO "AGENDA DEI TERRITORI PER LA CONCILIAZIONE pag. 5
1.1 Premessa » 5
1.2 La ricerca sugli Indicatori di Performance delle politiche di Conciliazione » 7
1.3 Obiettivi e metodologia dell'indagine » 11

2. INDAGINE *DESK* » 14
2.1 Introduzione » 14
2.2 La prospettiva individuale: gli impatti del Work Life Conflict sui lavoratori » 20
2.3 La prospettiva aziendale: gli impatti delle politiche di Work-Life Balance sull'organizzazione » 30
2.3.1 Il Work-Life Balance come tentativo di miglioramento delle performance aziendali » 37
2.3.2 Il Work-Life Balance come fenomeno isomorfico » 39
2.4 La prospettiva delle istituzioni: il Work-Life Balance come leva per lo sviluppo sociale » 42
2.4.1 Lo scenario europeo » 46
2.5 Conclusioni » 52

3. INDAGINE *FIELD* » 54
3.1 Finalità e metodologia dell'indagine sul campo » 54
3.2 I Focus Group » 56
3.3 La costruzione degli strumenti di indagine » 59
3.4 La sperimentazione presso le aziende » 64
3.5 Analisi ed elaborazione dei dati raccolti » 67
3.6 Principali evidenze emerse » 73

BIBLIOGRAFIA » 78

SITOGRAFIA » 88

ALLEGATI » 90

1. IL PROGETTO "AGENDA DEI TERRITORI PER LA CONCILIAZIONE" [1]

1.1 Premessa

Il presente *report* intende illustrare i dati e le evidenze emerse dalla ricerca sugli indicatori di performance delle politiche di conciliazione all'interno delle aziende realizzata dalla Fondazione ISTUD per la cultura di impresa e di gestione nel periodo compreso tra il 1° dicembre 2005 e il 31 ottobre 2006 nell'ambito del progetto Equal "AGENDA dei territori per la conciliazione" (IT-G2-LOM-010).

Il progetto è nato con l'obiettivo di esplorare e ridurre le difficoltà di donne e uomini nel conciliare impegni lavorativi e impegni familiari. Tale obiettivo è stato perseguito mediante la realizzazione di cinque differenti macro-fasi del progetto:

1. *I Forum per la conciliazione*. Tale macro-fase è stata rivolta ai sistemi territoriali ed è stata caratterizzata dalla creazione di ambiti di discussione e progettazione di interventi (i Forum) a favore della conciliazione. I Forum hanno coinvolto differenti attori socio-economici territoriali (enti locali, ASL, parti sociali, associazioni datoriali, associazioni sindacali, ecc…);

2. *La Conciliazione in azienda*. Questa macro-fase è stata rivolta al mondo imprenditoriale e si è basata sulla sperimentazione di strumenti che permettessero al lavoratore/trice e all'azienda di sperimentare i congedi parentali, senza che questi ultimi penalizzassero il dipendente o l'impresa stessa. L'azione ha previsto anche la realizzazione di un set di indicatori di performance che consentisse all'impresa di valutare quanto le politiche a favore della conciliazione incidano sulla produttività dell'impresa stessa. I risultati e le evidenze emerse da tale sperimentazione sono illustrati nel presente report;

3. *Promozione imprese al servizio della conciliazione*. Questa macro-fase è stata finalizzata a fornire interventi a favore delle imprese di servizi alla persona con la creazione di strumenti che migliorino la qualità dei servizi erogati. L'azione ha previsto la realizzazione di piani di marketing per le imprese e la definizione della figura professionale del manager dei servizi alla persona;

[1] Iniziativa Comunitaria Equal Pari Opportunità - IT G2 LOM 010.

4. *Mainstreaming*. Tale macro-fase ha compreso tutte le attività di diffusione e comunicazione dei risultati del progetto. Il *mainstreaming* è stato finalizzato a creare sensibilità nei confronti del tema della condivisione degli impegni famigliari tra uomini e donne;

5. *Cooperazione transnazionale*. L'attività transnazionale ha previsto la collaborazione e la condivisione degli output intermedi e finali del progetto "AGENDA dei territori per la conciliazione" con altri progetti Equal a livello europeo (Spagna e Portogallo).[2] Le azioni congiunte sono state: scambio di esperienze, condivisione di buone prassi e sviluppo congiunto di prodotti.

Il progetto ha coinvolto cinque province lombarde: Varese, Milano, Brescia, Como e Lecco. Il gruppo di lavoro che ha gestito le diverse attività è particolarmente articolato e comprende enti e organizzazioni differenti.

In particolare, i 14 partner del progetto sono:

- Polo Scientifico Tecnologico Lombardo S.p.A. (capofila del progetto);
- Provincia di Varese;
- Provincia di Milano;
- Provincia di Como;
- Provincia di Lecco;
- Provincia di Brescia;
- Comune di Legnano;
- Fondazione Regionale Pietro Seveso;
- Gender Consulenza Formazione e Ricerca S.c.r.l.;
- Euroimpresa Legnano S.c.r.l.;
- Centro di Iniziativa Europea Soc.Coop. (Cdie);
- Università Carlo Cattaneo di Castellanza (Liuc);
- Fondazione ISTUD per la cultura di impresa e di gestione;
- Consorzio CO.SVIM.

[2] Gli altri progetti Equal con i quali è stata condotta l'attività di cooperazione transnazionale sono: "eQi (excelencia calidad igualdad)", con capofila Principato de Asturias (Spagna); "Vertex", con capofila UGT de Cataluña (Spagna), e "Oficina da Igualdade – Da Escola à Empresa Trabalhar a Igualdade", con capofila Assoc Industrial Minho (Portogallo). Tutti i progetti hanno avuto come elemento comune la promozione delle pari opportunità tra uomini e donne nel mondo del lavoro e la realizzazione di iniziative volte a eliminare la segregazione professionale e a promuovere un cambiamento strutturale che coinvolga la società e le imprese, e che favorisca le pari opportunità e la conciliazione della vita lavorativa, personale e famigliare.

1.2 La ricerca sugli Indicatori di Performance delle politiche di Conciliazione

A partire dagli anni Ottanta, e per tutti gli anni Novanta, si è assistito all'emergere di nuovi modelli organizzativi che insistevano su tre elementi, considerati quali valori fondamentali per la vita delle organizzazioni: il *commitment*, la completa identificazione con l'azienda e un profondo senso di appartenenza ad essa.

In un contesto caratterizzato da una sempre maggiore competitività e da un'estrema turbolenza, variabilità e incertezza, il primo principio a cadere è stato quello della prevedibilità degli effetti: le organizzazioni sono diventate incapaci di pianificare dal punto di vista strategico e organizzativo il proprio sviluppo futuro, con una conseguente riduzione drastica dei tempi e dei termini della pianificazione. Si è progressivamente passati da una pianificazione a lungo termine (anche dieci anni) a una a brevissimo termine (in alcuni contesti tre mesi).[3]

Ciò riduce l'orizzonte temporale di riferimento e, dunque, la capacità di decidere e agire "a ragion veduta", con inevitabili ricadute sullo stress delle persone che lavorano nelle organizzazioni. A ciò si aggiunge il fatto che, mentre in passato l'evoluzione delle economie industriali avveniva seguendo unità temporali note, oggi si assiste a un repentino alternarsi tra periodi di grande sviluppo e periodi di completa stasi o di recessione economica. La risposta delle organizzazioni a queste sfide ha comportato fenomeni di *downsizing*, *delayering*, riorganizzazioni e ristrutturazioni, con inevitabili ricadute sulla precarizzazione del rapporto di lavoro e una sostanziale modifica del contratto psicologico tra azienda e individui.

A cadere è anche il principio della standardizzazione. Per avere successo, oggi le organizzazioni devono fornire risposte sempre più "customizzate", ovvero costruite su misura per le richieste dei diversi clienti. Tutto ciò implica che le proprie risorse debbano essere riconvertite continuamente per rispondere al bisogno di "personalizzazione", spogliandole delle competenze che negli anni hanno costituito la loro identità professionale per acquisirne sempre di nuove.

Per affrontare questa situazione di sempre maggiore incertezza, le organizzazioni sono passate da una logica verticale, gerarchica, a un sistema fatto di relazioni orizzontali di

[3] GALLUZZI R., SIMEONE F. 2003. "Le carriere: dall'anzianità al potenziale", in BOLDIZZONI D., 2003. *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 Ore.

interdipendenza con lo scopo di rendere l'organizzazione più piatta e flessibile e, quindi, più facilmente adattabile ai repentini mutamenti del mercato.

È crollato poi anche il principio dell'immortalità delle organizzazioni, che non sono più "fatte per durare", come dimostra l'emergere delle cosiddette "organizzazioni temporanee", che nascono e muoiono attorno a singoli progetti. Il contratto psicologico si trasforma, secondo l'espressione di alcuni manager, in "contratto di un giorno" in cui gli individui si trovano a dover pensare "a una appartenenza temporale" in aziende differenti in fasi diverse del proprio percorso professionale,[4] dovendo reinventare di volta in volta le condizioni della propria partecipazione e, di conseguenza, della propria motivazione e della propria identificazione con l'organizzazione.

Infine, anche i confini si sono aperti: quelli geografici come conseguenza della globalizzazione; quelli organizzativi a causa della diffusione di formule organizzative (terziarizzazione, *outsourcing, networing…*) che fanno perdere all'organizzazione il carattere di soggetto distinguibile dal contesto in cui opera. Queste soluzioni organizzative portano persone formalmente dipendenti e pagate da un'azienda a lavorare, con altissimi livelli di interdipendenza, all'interno di un'altra azienda, con un conseguente offuscamento della propria identità aziendale.

La funzione *Human Resources* viene coinvolta in questi processi e le viene attribuita la responsabilità di favorire la crescita della performance organizzativa: l'ufficio Risorse Umane è diventato *Business Partner* e ha acquisito, nel corso degli anni, la responsabilità di sviluppare e implementare politiche di gestione strategica, capaci di promuovere la crescita del business attraverso l'introduzione di *policy* e strumenti rivolti agli individui come esseri umani e come capitale umano.

Le Risorse Umane stanno cominciando a prendere coscienza dell'importanza di alcuni elementi che, più o meno implicitamente, vengono messi in discussione: il mantenimento di un "giusto" equilibrio tra vita lavorativa e vita personale e la possibilità di costruire il proprio percorso di sviluppo tenendo conto dei propri desideri di crescita e delle proprie esigenze di vita. Da ciò deriva la necessità, per le organizzazioni, di ricorrere a due espedienti:

- modificare la propria offerta al mercato del lavoro, pena il rischio di divenire non più

[4] GALLUZZI R., SIMEONE F. Op.Cit.

attrattive. Da una proposta, non più realistica, della garanzia di un posto di lavoro per la vita al proprio interno *(employment)* si passa all'offerta di sviluppare una professionalità spendibile nel futuro anche al di fuori dell'azienda *(employability)*;

- attivare una profonda riflessione sulla possibilità di adottare al proprio interno programmi di *Work-Life Balance* che permettano alle risorse, considerate sempre più strategiche per il successo dell'impresa, di conciliare le diverse sfere della propria vita.

Lo scopo è riuscire a investire sulla valorizzazione delle risorse umane non solo attraverso la garanzia di una sicura "impiegabilità", ma anche cercando di andare incontro a quei bisogni di "conciliazione" delle proprie risorse che, una volta soddisfatti, dovrebbero tradursi in maggiori livelli di impegno e, quindi, di performance e di produttività.

Non crea sorpresa, perciò, la crescente attenzione al tema del Work-Life Balance da parte delle aziende. Il conflitto tra vita professionale e vita privata è infatti una possibile minaccia alla salute e al benessere delle risorse; le imprese cominciano a essere consapevoli del fatto che senza un corretto equilibrio tra le due sfere difficilmente le risorse possono contribuire ai massimi livelli al successo del business.

Inoltre, le organizzazioni si trovano ad affrontare sempre più il problema di come attrarre e trattenere le risorse migliori, cercando di razionalizzare le loro energie per mantenere un alto livello di vantaggio competitivo con i concorrenti.

L'ipotesi da cui è partita l'attività sperimentale di ricerca condotta dalla Fondazione ISTUD parte dalla rilevazione che le politiche e gli strumenti di conciliazione possono avere un duplice impatto:

- sulla redditività dell'azienda;
- sulle performance individuali.

Negli ultimi anni il tema del *Work-Life Balance* è stato affrontato da molte aziende, soprattutto straniere, non solo con il fine di aumentare la produttività, chiedendo ai lavoratori una totale disponibilità alla variabilità dell'orario di lavoro in base alle esigenze delle imprese, ma anche come leva per incentivare le risorse umane, cercando di accogliere le richieste dei dipendenti in termini di:

- maggiore flessibilità lavorativa, attraverso l'adozione di strumenti grazie ai quali l'esigenza di flessibilità possa rispondere alle necessità produttive e, al tempo stesso, sia maggiormente "personalizzata sui bisogni delle singole risorse" (*part-time*, *job-sharing*, telelavoro, flessibilità in entrata e in uscita, permessi, congedi e aspettative, congedo parentale retribuito, anno sabbatico…);

- esistenza di servizi grazie ai quali l'organizzazione si fa carico direttamente di alcune attività generalmente deputate all'esterno, in modo da "liberare tempo" alle proprie risorse (asilo aziendale, servizi di dopo-scuola per i figli dei dipendenti, programmi di cura per i figli durante le vacanze scolastiche, servizi di consulenza per la ricerca della casa, della scuola per i figli, del lavoro per il coniuge in caso di trasferimento, servizi di spesa online, centri di *fitness* interni all'azienda, abbonamento gratuito ai mezzi pubblici...).

Alcune ricerche affermano che la creazione di un effettivo equilibrio tra vita professionale e vita privata potrebbe consentire alle organizzazioni e ai lavoratori due tipi di vantaggi:

- da un lato, la presenza di lavoratori sottoposti a minori pressioni e più sereni, sia in casa che sul lavoro, garantisce una maggiore produttività. Aver tempo per aiutare i genitori, per accudire e seguire la crescita dei figli, per impegnarsi nei propri *hobby* preferiti permette, inoltre, a ciascuno di vivere al meglio la propria vita;

- dall'altro lato, gli imprenditori si trovano a gestire risorse più motivate, più produttive e meno stressate. L'introduzione di un'organizzazione più flessibile del lavoro influenza direttamente la riduzione dei costi di ricerca, selezione, reclutamento e formazione così come il mantenimento di quelle competenze ed esperienze che si possono costruire solo con il tempo.

Si avverte, perciò, la necessità di verificare sul campo quanto tali benefici siano realmente perseguiti dalle aziende mediante l'attivazione di politiche di conciliazione e quali siano i costi da sostenere per conseguire tali risultati. La percezione di questo bisogno ha rappresentato il principale motivo ispiratore dell'indagine sugli indicatori di performance delle politiche di conciliazione all'interno delle aziende realizzata dalla Fondazione ISTUD.

1.3 Obiettivi e metodologia dell'indagine

Partendo dalle osservazioni precedentemente illustrate, il presente studio intende sviluppare, a partire dall'analisi della bibliografia disponibile sul tema del *Work-Life Balance*, un sistema sperimentale di valutazione di alcuni indicatori di risultato delle politiche aziendali di conciliazione.

L'obiettivo della ricerca è duplice:

- esplorare e monitorare le principali esperienze empiriche e l'evoluzione del pensiero scientifico dedicato al tema della conciliazione;

- elaborare, sulla base della letteratura consultata e di 3 *focus group* preliminari realizzati con i responsabili delle direzioni del personale, delle schede di rilevazione degli indicatori di risultato delle più diffuse politiche di conciliazione adottate dalle aziende lombarde.

Sulla base di questi obiettivi, la ricerca ha adottato un mix di metodologie funzionali a ciascuna fase del suo svolgimento:

Nella fase di indagine bibliografica, la metodologia utilizzata è stata la desk research. A tal fine è stato effettuato uno *screening* preliminare:

- delle principali riviste di management, con particolare attenzione alle pubblicazioni più recenti (2000-2006);
- delle pubblicazioni delle Organizzazioni Internazionali dedicate al tema;
- degli eventuali report di altri progetti di ricerca inerenti il tema del *Work-Life Balance*.

Tale *screening* è stato finalizzato a ricostruire una significativa base di conoscenze e di risorse disponibili che aiutasse i ricercatori nella messa a fuoco dell'oggetto di indagine.

Procedendo poi con lo studio e l'analisi dei materiali raccolti, si è provveduto a organizzare la trattazione del tema secondo tre differenti, ma complementari, prospettive: gli impatti del *Work-Life Balance* sui singoli lavoratori, gli impatti sulle aziende che adottano politiche di conciliazione e gli impatti sociali. È stata così effettuata una disamina di

quelli che appaiono essere i principali benefici attesi dalle politiche aziendali di *Work-Life Balance*, nonché delle principali problematiche da gestire.

In particolare, l'attenzione è stata rivolta a verificare se siano stati condotti in passato degli studi dedicati al tema della valutazione dei risultati (organizzativi e individuali) conseguiti mediante l'implementazione delle politiche di *Work-Life Balance* nelle organizzazioni.

Il tema della valutazione dei risultati, definibile anche come individuazione del ROI[5] della conciliazione, rappresenta un'area di indagine di grande interesse: qualunque politica di *Work-Life Balance*, infatti, pur comportando dei benefici per gli individui, nella misura in cui favorisce una migliore conciliazione tra le esigenze lavorative e private, comporta inevitabilmente degli investimenti per l'azienda. Logico, quindi, cercare di valutare quale sia la redditività (in termini di confronto tra costi sostenuti e benefici acquisiti dall'azienda) di tali investimenti.

Nella fase successiva, sono stati realizzati dei *focus group* con i Responsabili del Personale, della Formazione e dello Sviluppo delle aziende per condividere e discutere i dati raccolti, al fine di avvicinare alla pratica operativa quotidiana il tema della conciliazione.

Infine, nella fase conclusiva della ricerca, le evidenze e i dati raccolti e le riflessioni elaborate sono servite per la stesura di un *framework* finalizzato alla rilevazione dei costi e dei benefici sostenuti dalle organizzazioni che adottano politiche di conciliazione. La metodologia, in questo caso, è stata quella della *field research*: sono state redatte alcune schede di indagine[6] – ciascuna dedicata a una specifica politica – finalizzate a verificare se sia possibile valutare gli impatti, in termini di rapporto costi-benefici, delle differenti iniziative di *Work-Life Balance* attuate in alcune aziende campione.

Pur senza anticiparne i risultati, è da evidenziare come quello della sperimentazione sia un obiettivo decisamente sfidante. La valutazione delle performance delle politiche di conciliazione, infatti, si muove su un territorio difficile da indagare cercando di "misurare" la dimensione quantitativa di una serie di fenomeni che sono indicati dalla lettera-

[5] *Return on Investment*.
[6] Vedi allegati.

tura scientifica come benefici possibili delle politiche di *Work-Life Balance*: fenomeni che per loro natura si prestano meglio ad essere analizzati da un punto di vista qualitativo piuttosto che quantitativo[7] come, ad esempio, i miglioramenti nell'immagine aziendale, nel clima interno, nella motivazione e nel senso di appartenenza all'azienda da parte del personale.

[7] Da questo punto di vista, la criticità dell'attività di sperimentazione realizzata nell'ambito del progetto presenta numerose analogie con altri filoni di studio che allo stesso modo cercano di valutare la dimensione quantitativa di variabili *soft*. Si pensi, solo a titolo di esempio, ai tentativi di valutare il ritorno degli investimenti di acquisto e/o sviluppo di nuovi software o ai tentativi di "mettere a bilancio" il valore di alcuni asset intangibili dell'azienda.

2. INDAGINE *DESK*

2.1 Introduzione

Il tema della conciliazione tra lavoro e vita privata può essere affrontato utilizzando differenti prospettive di analisi:

- Le ragioni e i fenomeni evolutivi – a livello sociale, economico e culturale – che spingono verso una maggiore attenzione a tutte le problematiche inerenti la ricerca di un adeguato livello di equilibrio tra la sfera lavorativa e la sfera privata;

- Il punto di vista (in termini di costi e benefici) degli individui che vivono sulla loro pelle il problema del conflitto tra impegni lavorativi ed esigenze personali e che possono usufruire in azienda – laddove attuate – di politiche di *Work-Life Balance* che consentono loro un maggiore livello di conciliazione;

- Il punto di vista delle aziende, nella misura in cui l'individuazione e l'adozione di alcune politiche di *Work-Life Balance* sono finalizzate al conseguimento di specifici obiettivi (miglioramento della produttività, del clima, della motivazione ...);

- Il punto di vista, più ampio, degli impatti che le politiche di conciliazione hanno sulla società, soprattutto perché tali politiche sono percepite come uno strumento che produce una riduzione dei rischi e delle patologie correlate allo stress da lavoro con conseguenti effetti positivi sulla spesa sanitaria pubblica.

Le dinamiche evolutive che caratterizzano la forza lavoro

Relativamente al primo punto, è da sottolineare come la crescente importanza attribuita al tema del *Work-Life Balance* sia frutto principalmente delle evoluzioni e delle metamorfosi che hanno caratterizzato la composizione della forza lavoro. In particolare, si segnala soprattutto la maggiore partecipazione delle donne alla vita lavorativa, che segna la fine del modello di organizzazione sociale che vedeva nel lavoro una prerogativa riservata quasi esclusivamente agli uomini:

> *«Economic changes in the last quarter of the 20th century have undermined this traditional model. Women's labor force participation increased steadily*

over the last century as rising educational levels of women, experiences gained from war-time employment, and the growth of the service sector all encouraged women to move outside the domestic sphere»[8].

La crescente partecipazione delle donne alla vita lavorativa può essere spiegata come una conseguenza diretta di una serie di fenomeni:

- le donne oggi, grazie alla loro istruzione, stanno affrontando discipline che tradizionalmente erano considerate prerogative maschili. In Europa, in particolare, le donne sono oggi numericamente superiori agli uomini in alcuni settori chiave in cui è richiesto un alto livello di scolarizzazione (ricerca e sviluppo, formazione, *business services*, salute e servizi sociali). Nonostante il sorpasso avvenuto in questi settori, tuttavia, le posizioni di vertice sono ancora occupate prevalentemente da uomini, mentre le donne ricoprono inspiegabilmente le posizioni meno prestigiose tanto da far parlare di "soffitto di cristallo"[9];

- il lavoro è diventato per le nuove generazioni sempre più una componente fondamentale dell'identità. Per le caratteristiche del mercato del lavoro italiano – scarsa mobilità, richiesta esasperata di flessibilità, difficoltà di rientro una volta usciti – vi è una forte propensione delle donne a rimanere attive dal punto di vista lavorativo anche durante l'età (25/49 anni) contraddistinta dal massimo impegno genitoriale;

- già da un decennio, grazie anche all'introduzione di normative sulle pari opportunità e ai divieti di discriminazione all'assunzione, le donne superano numericamente gli uomini per quanto riguarda i nuovi ingressi nel mercato del lavoro.

Se, da un lato, la maggior partecipazione delle donne alla vita lavorativa costituisce un inequivocabile indicatore del progresso economico e sociale e di una distribuzione dei ruoli occupazionali che non discrimina sulla base del sesso, dall'altro lato l'inserimento

[8] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. 2003. "Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective", in THOMPSON P., ACKROYD S., TOLBERT P., BATT R. 2003. *The Oxford handbook on work and organization*. Oxford University Press.

[9] Il termine "soffitto di cristallo" *(glass ceiling)* fu utilizzato per la prima volta da FRENKIEL N. in un articolo dal titolo "The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim At the Settlers-In", pubblicato su Adweek, marzo 1984. Tale termine, diventato di uso comune, fa riferimento alla barriera invisibile, derivante da una complessa interazione di strutture nell'ambito delle organizzazioni a dominanza maschile, che impedisce alle donne di accedere a posizioni di responsabilità.

massiccio delle donne implica la ridefinizione dei ruoli sociali e apre nuove prospettive anche per gli uomini circa un ripensamento della qualità della vita.

Venendo meno la costruzione sociale che tradizionalmente assegnava agli uomini il procurare sostentamento alla donna e alla famiglia attraverso il lavoro e alle donne la cura della casa e della famiglia, si giunge a una situazione nuova in cui a tutti spettano entrambi i compiti. La regolazione di tali compiti avviene all'interno della famiglia con conseguente difficoltà a trovare un adeguato livello di equilibrio tra i coniugi tra lavoro e vita privata. Questa dinamica, che è relativa alle famiglie (effettive e di fatto) in cui entrambi i partner lavorano,[10] ha influenzato in modo preponderante la società e, con essa, le famiglie con ruoli più tradizionali.

Le dinamiche inter-genere descritte, tuttavia, sono rappresentative di un fenomeno che ha caratterizzato l'evoluzione socio-demografica della forza lavoro. Quest'ultima, infatti, si presenta oggi particolarmente eterogenea e composta da persone portatrici di varie differenze (di genere, di razza ed etnia, di stili di vita) che impattano anche sulle specifiche esigenze personali.

L'esigenza di conciliazione, quindi, può connotarsi con bisogni e domande differenti nei confronti delle quali spetta alle aziende trovare le specifiche risposte:

> *«This diversity has led to increased complexity in employee preferences when it comes to work-life balance. In our society, employees have a host of demands placed on them outside of work – from childcare, to eldcare, to community obligations, to personal needs (mental health, fitness, etc.). in order to manage their responsibilities at home and work, many employees desire more flexibility in and control of their workday»* [11].

La prospettiva degli individui

Relativamente al secondo punto – la prospettiva degli individui – il conflitto tra vita lavorativa e vita privata può proporsi in due macro-tipologie di problemi: il sovraccarico di

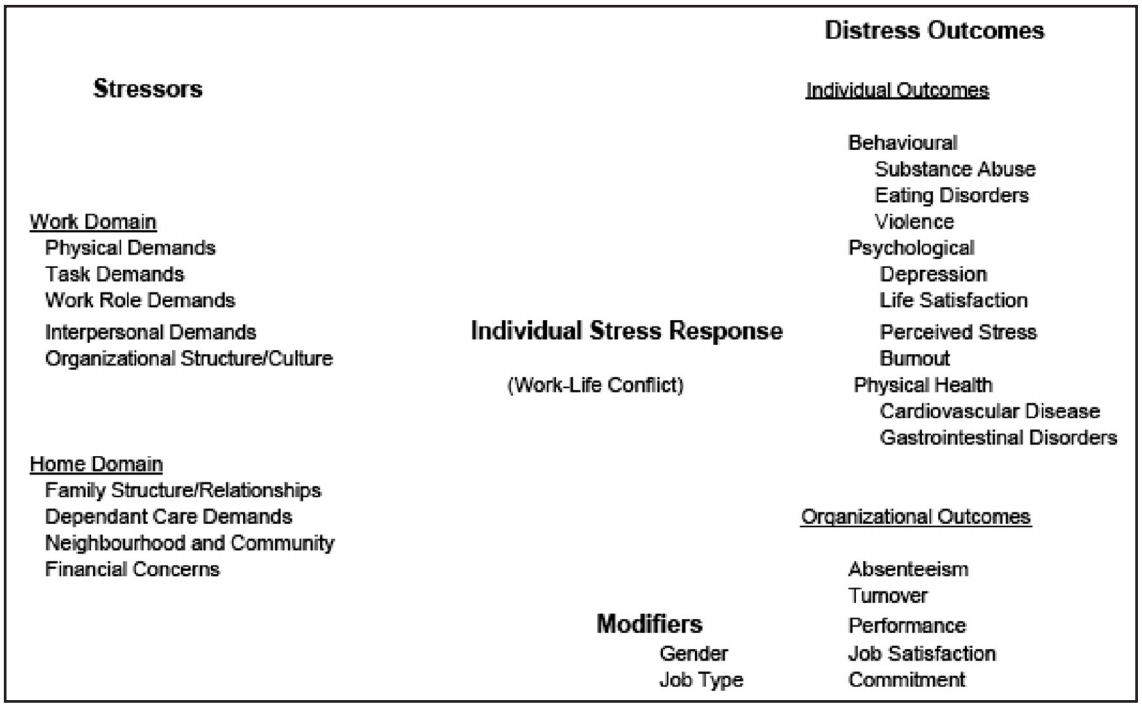
[10] All'interno dell'Unione Europea più di due terzi della forza lavoro sono costituiti da persone facenti parte di coppie sposate o conviventi in cui entrambi i partner lavorano.

[11] HIGGINS M.C., HICKS M., KAUFMANN K., RONDINELLA M. 2004. "An introduction to Work-Life Balance". *Note for classroom discussion*. Harvard Business School.

ruolo (*role overload*), quando si hanno troppe attività da svolgere in troppo poco tempo, e l'interferenza di ruoli (*role interference*) che si verifica quando i compiti da svolgere appaiono incompatibili. Entrambe le situazioni rappresentano potenziali fonti di stress per gli individui e costituiscono minacce per il loro benessere psico-fisico.

Alcuni studi hanno dimostrato come all'incapacità delle persone di gestire la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata siano associabili alcune patologie (Fig. 1) quali ad es. l'elevato livello di colesterolo, disturbi cardiovascolari e gastrointestinali, allergie ed emicrania.[12]

Figura 1: Elementi patogeni e manifestazioni patologiche nello stress da Work-Life Conflict



Fonte: Cooper, C., Davidson, M., 1987.

[12] Cfr. COOPER, C., DAVIDSON, M. 1987. "Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments", in KALIMO R., EL-BATAWI M., COOPER, C. 1987. Psychosocial factors at work and their relation to health. World Health Organization; DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C., & MILLS, S. 1991. "Balancing work and family: A study of the Canadian Federal Public Sector". Carleton University.

Osservato da questa prospettiva, il tema del *Work-Life Balance* appare non solo un problema di organizzazione e armonizzazione di tempi ed esigenze differenti, ma si propone anche come una leva per sostenere la qualità della vita e tutelare la salute delle persone e come un'area di ricerca e di definizione di politiche non solo per gli individui e per l'organizzazione ma anche per le istituzioni e per lo Stato.

La prospettiva delle aziende

Dal punto di vista delle aziende, garantire alle proprie risorse un migliore livello di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata rappresenta non solo una questione etica, ma anche un obiettivo di business nella misura in cui tale conciliazione ottiene effetti positivi sulla qualità del clima organizzativo, sull'attrattività delle organizzazioni nei confronti delle persone e, quindi, sulla produttività degli individui favorendo, ad esempio, la riduzione del tasso di assenteismo e del tasso di *turnover* e la maggiore motivazione dei lavoratori.[13]

Riconoscere la relazione di causa-effetto tra livello di conciliazione e produttività delle persone significa anche cessare una volta per tutte la prassi manageriale – per decenni dominante – in base alla quale si riteneva che la vita privata dei lavoratori fosse distinta da quella lavorativa e l'auspicio che quest'ultima dovesse rimanere fuori dalla porta dell'azienda e non dovesse condizionare le performace lavorative. Questo cambio di prospettiva non rappresenta una novità assoluta (la letteratura manageriale si occupa del *Work-Life Balance* da almeno un ventennio), tuttavia l'iniziale assenza di modelli ed esperienze di successo ha consentito spesso alle aziende di non occuparsi della problematica, di ritenerla una stravagante innovazione o, per le aziende sensibili che ne avevano compreso il valore, di essere costrette a sperimentare sul campo, con un approccio "per tentativi ed errori", differenti soluzioni al problema della conciliazione al fine di osservare quali fossero le più sostenibili e praticabili.

È del 1988 un articolo pubblicato su *The Academy of Management Executive*,[14] in cui si evidenziava l'assenza di modelli di riferimento e la conseguente necessità per le aziende di procedere con un approccio esperienziale nei confronti del tema della conciliazione.

[13] DUXBURY, L., HIGGINS, C. 1998. *Work-life balance in Saskatchewan: Realities and challenges*. Government of Saskatchewan.

La prospettiva degli impatti sociali

Si è già fatto riferimento a come il conflitto tra vita lavorativa e vita privata possa essere fonte di stress e portatore di patologie per gli individui. Lo stress comporta effetti negativi non solo sulla produttività delle persone, ma anche sul bilancio pubblico nella misura in cui le giornate di malattia e le terapie necessarie per curare i sintomi dello stress da lavoro incidono sulla spesa sanitaria pubblica.

Solo a titolo di esempio si propongono alcune evidenze emerse dallo studio di Duxbury, Higgins, Lee e Johnson (1999),[15] da cui risulta che in Canada nel biennio 1996-98 vi è stata una spesa pubblica di circa 426 milioni di dollari per visite mediche legate a problemi inerenti il conflitto tra vita privata e vita lavorativa con un costo medio di circa 35 dollari per visita.[16]

Figura 2: Stima dei costi del Work-Life conflict in Canada

Factor					
Work absence	Total days lost in Canada	Etiologic fraction	Excess days attributable to work-life conflict	Cost/day	Cost of work-life conflict
	66 million	0.3	19.8 million	$135	$2.7 billion
Physician visits	Total number of visits+	Etiologic fraction	Excess visits attributable to work-life conflict	Cost/visit	Cost of work-life conflict
	86.9 million	0.14	12.2 million	$35	$425.8 million

Fonte: Duxbury, Higgins, Lee e Johnson,1999

Ne consegue la necessità anche per i decisori politici di sensibilizzare e incentivare l'attenzione delle aziende nei confronti del tema della conciliazione al fine di contenere la spesa pubblica.

[14] HALL, D.T., RICHTER, J. 1988. "Balancing Work Life and Home Life: what can organizations do to help?", in *The Academy of Management Executive*. Vol. 2.

[15] DUXBURY L., HIGGINS, C., JOHNSON K.J. 1999. "An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada", in *Health Canada*. Giugno.

[16] Anche se condotto in una differente realtà sociale, lo studio propone spunti particolarmente interessanti per il contesto italiano in quanto il sistema sanitario canadese presenta numerose analogie con la nostra realtà nazionale dal punto di vista del finanziamento pubblico.

In tal senso, si evidenzia come già nel 2000 il Consiglio Europeo di Stoccolma abbia proposto l'introduzione della qualità del lavoro tra gli obiettivi prioritari da perseguire nell'ambito della strategia europea per l'occupazione (Seo) puntando su un modello economico e sociale basato sulla crescita non solo quantitativa, ma anche qualitativa dell'occupazione.

2.2 La prospettiva individuale: gli impatti del Work Life Conflict sui lavoratori

Conciliare le esigenze e gli impegni lavorativi con le esigenze personali e private costituisce per ciascun individuo non solo una necessità, ma anche un obiettivo direttamente correlato alla qualità della vita.

Quest'ultima, secondo la definizione fornita dall'Organizzazione Mondiale per la Sanità, può essere descritta come l'insieme delle *"Individuals' perceptions of their position in life in the context of the culture and value systems in which they live and in relation to their goals, expectations, standards and concerns"*.[17]

Un'ulteriore definizione descrive la qualità della vita come uno *"sviluppo umano equilibrato, dove il termine sviluppo umano ha due caratterizzazioni: il dispiegamento di tutte le capacità-potenzialità dell'individuo (in settori quali salute, conoscenza, professionalità) e l'uso delle capacità acquisite (nella produzione, nel tempo libero, in ruoli attivi in campo culturale, sociale, politico)"*.[18]

Entrambe le definizioni mettono in luce aspetti differenti, ma complementari, di uno stesso fenomeno:

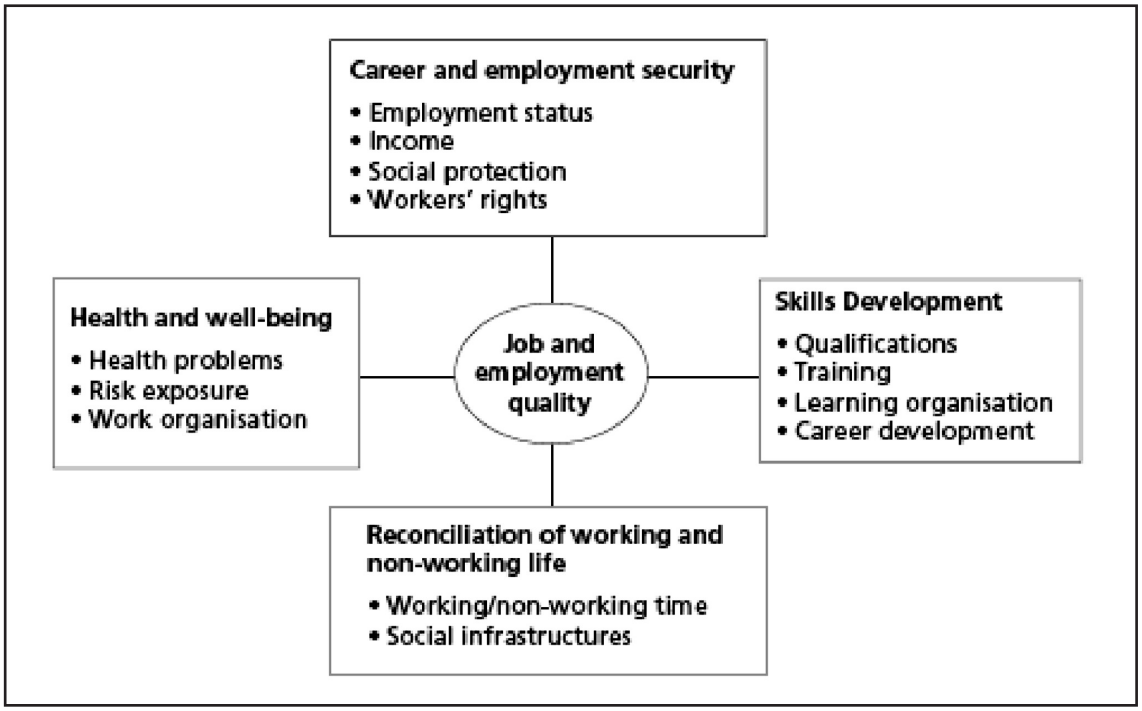
- da un lato si evidenzia come gli standard di riferimento per la valutazione della qualità della vita debbano essere sempre rapportati allo specifico contesto di riferimento. Ciò significa che i cambiamenti e i fenomeni evolutivi che impattano sulla società e sui valori dominanti modificano inevitabilmente anche le aspettative e le esigenze degli individui elevando gradualmente gli standard di riferimento per il mantenimento di un buon livello di qualità della vita;

[17] World Health Organization. www.who.int.
[18] Associazione MeglioMilano, Osservatorio permanente della qualità della vita. www.meglio.milano.it/htm/proget/Oss04/INTRODU/def.htm.

- la seconda definizione enfatizza come la qualità della vita passi attraverso la valorizzazione di tutte le potenzialità dell'individuo sia nell'ambito della sua espressione pubblica (e quindi anche della vita lavorativa), sia nell'ambito della dimensione privata.

Anche secondo gli standard della European Foundation for the improvement of living and working condition[19] la conciliazione costituisce una delle 4 principali aree che determinano la qualità delle condizioni lavorative:

Figura 3: La qualità dell'ambiente e delle condizioni di lavoro



Fonte: European Foundation for the improvement of living and working condition, 2002

Se è vero che c'è una relazione diretta tra livello di conciliazione e qualità della vita e che il bisogno di conciliazione è un elemento comune a tutti gli individui, è anche vero

[19] EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2002. "Quality of work and employment in Europe Issues and challenges". Foundation Paper. N. 1.

che vi sono significative differenze nei bisogni individuali di cercare il corretto equilibrio tra lavoro e vita privata. Alcuni studi evidenziano come ci siano alcune variabili chiave che incidono notevolmente sulla capacità delle persone di trovare un livello soddisfacente di conciliazione. Tre, in particolare, appaiono maggiormente importanti:

- *Differenze di genere* – Osservando le differenze di genere è possibile notare come le donne abbiano maggiori difficoltà degli uomini nel conciliare lavoro e vita privata: numerosi studi testimoniano come le donne avvertano maggiormente problemi di *Work-Life Conflict*.[20] Anche i dati relativi all'abbandono del lavoro in azienda testimoniano questa maggiore difficoltà delle donne nel ricercare un adeguato livello di conciliazione: una ricerca condotta nel 1998 dalla National Foundation of Women Business Owners aveva evidenziato un tasso di abbandono del posto di lavoro in azienda doppio per le donne rispetto agli uomini e tra le principali cause dell'abbandono/cambio di lavoro era indicato il bisogno di maggiore flessibilità, sia nei tempi, sia nello spazio di lavoro.[21]

  Le differenze di genere si riflettono anche nelle modalità e nei sintomi con cui donne e uomini esprimono le difficoltà di conciliazione e lo stress da lavoro: nelle prime, infatti, le manifestazioni di stress più frequenti sono la depressione, le malattie mentali e, più in generale, forme di disagio psichico; negli uomini, invece, i problemi principali riguardano le patologie cardiache ed epatiche.[22]

- *Differenze di ruolo/posizione gerarchica* – Altra variabile che incide notevolmente sul conflitto tra lavoro e vita privata è il ruolo professionale ricoperto. Gli studi disponibili evidenziano come i manager e i professional abbiano minori problemi di conciliazione rispetto agli impiegati o agli operai. O'Neil e Greenberger [23] affermano che

[20] Cfr. DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C., MILLS, S. Op.Cit.; GUTEK, SEARLE & KELPA. 1991. "Rational versus gender role explanations for work-family conflict", in *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76; HIGGINS, C., DUXBURY, L., LEE C. 1992. "Impact of Life Cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities", in *Family Relations*. Vol. 43; LERO D., GOLEMAN H., PENCE H., BROCKMAN L., NUTTALL S. 1992. "Parental work patterns and child care needs", in *Statistics Canada*. Vol. 89; NOCK, S., KINGSTON, P. 1988. "Time with children: The impact of couples' work time Commitments", in *Social Forces*. Vol. 67; GALI CINAMON G. 2006. "Anticipated Work-Life Conflict: effects of gender, self-efficacy and family background", in *The Career Development Quarterly*. N. 64. Marzo.

[21] DONAHUE K.B. 1998. "Why women leave – And what corporations can do about it", in *Harvard Management Update*. Giugno.

[22] JICK, T., & MITZ, L. 1985. "Sex differences in work stress", in *Academy of Management Review*. Vol. 10.

[23] O'NEIL, R., GREENBERGER, E. 1994. "Patterns of commitment to work and parenting: Implications of role strain", in *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 56

i manager e i professional svolgono solitamente attività lavorative che consentono loro un maggior livello di flessibilità, un maggior controllo sul tempo da dedicare al lavoro e una maggiore possibilità di conciliare le attività lavorative con quelle non lavorative.

- *Differenze legate alla fase del ciclo di vita personale* – i bisogni e le esigenze-difficoltà di conciliazione degli individui evolvono parallelamente al susseguirsi di alcune tappe fondamentali del ciclo di vita personale. Andare a vivere in coppia o sposarsi, diventare padre o madre, veder crescere i propri figli o veder invecchiare i propri genitori sono eventi che producono impatti significativi sul bisogno e sulla capacità di conciliazione degli individui.

- *Il supporto sociale* – La possibilità di usufruire di una rete di supporto sociale, tanto in ambito familiare-parentale quanto in ambito lavorativo, è considerata un fondamentale elemento moderatore dello stress da lavoro. Le risorse bibliografiche consultate evidenziano come un ruolo centrale nell'attenuazione del conflitto tra lavoro e vita privata sia giocato dalle relazioni con i colleghi e, soprattutto, con i propri supervisori.[24] Questo elemento appare in linea con altre pubblicazioni che descrivono come la qualità del rapporto capo-collaboratore costituisca la principale fonte della motivazione (o della demotivazione) degli individui nei confronti del proprio lavoro.[25]

Anche se tutte le variabili indicate hanno una notevole incidenza nel definire i possibili margini di conciliazione tra lavoro e vita privata degli individui, le differenze di genere costituiscono decisamente la variabile maggiormente studiata nell'ambito delle ricerche sul *Work-Life Balance*. Ciò porta spesso a considerare il tema della Conciliazione all'interno di un contenitore più ampio caratterizzato dal filone di studi sul *Gender & Diversity Management* o, comunque, a contestualizzare le indagini e gli studi empirici sul *Work-Life Balance* prevalentemente (ma non esclusivamente) sulla popolazione femminile.

[24] Cfr. THOMAS, L., GANSTER, D. 1995. "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective", in *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80; QUICK, J., NELSON, D., HURRELL, J. JR. 1997. *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.

[25] GREEN, S.G., MITCHELL T.R. 1979. "Attributional processes of leaders in leader-member interaction", in *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Vol. 23. In particolare, gli autori evidenziano come la capacità del leader di capire e risolvere i problemi conduca a una maggiore soddisfazione e motivazione dei collaboratori nei confronti del proprio lavoro.

Questa affermazione non deve sorprendere, poiché dalla bibliografia consultata emerge come le persone che maggiormente avvertono le difficoltà di conciliazione e i rischi di dover effettuare rinunce alla carriera o a prospettive di crescita professionale siano le donne comprese nella fascia d'età tra i 25 e i 54 anni, ovvero la grande maggioranza delle donne in età lavorativa:

> *«La maggior parte delle donne manifesta forti difficoltà nel far coincidere armonicamente l'organizzazione della carriera, degli impegni lavorativi, delle responsabilità 'contrattuali' verso la gerarchia aziendale con l'organizzazione dei figli, della casa, delle relazioni col partner e delle responsabilità sociali. Emerge con particolare evidenza una rottura tra le aspettative iniziali di carriera ed il loro effettivo realizzarsi».*[26]

Tale difficoltà è accentuata anche dal fatto che l'organizzazione delle attività e dei tempi lavorativi è spesso costruita secondo un modello "maschile" nei confronti del quale le lavoratrici hanno maggiori difficoltà di adattamento:

> *«All'interno delle organizzazioni, soprattutto delle aziende private, la nozione del tempo risulta ancora costruita intorno alla norma convenzionale maschile. Il modello "normale" e atteso di tempo, sia nel senso di orario di lavoro sia nel senso di tempo nell'arco della vita dell'individuo, è il tempo pieno per tutto il ciclo della vita lavorativa dell'individuo (ossia, ci si aspetta che l'individuo lavori senza interruzioni). Si tratta di un modello di tempo di lavoro cucito addosso al lavoratore di sesso maschile e basato sul modello di famiglia breadwinner».*[27]

Va segnalato anche come le differenze tra donne e uomini non riguardino solo l'intensità del bisogno di conciliazione, ma anche la tipologia stessa di bisogno. Se per le prime, infatti, la difficoltà di conciliazione si riflette soprattutto nei confronti delle responsabilità familiari, nel caso degli uomini tali difficoltà si riflettono prevalentemente su altre dimensioni della vita personale come ad es. la cura delle relazioni sociali o dei propri interessi extra-professionali:

---

[26] BOMBELLI C. 2005. "Il Diversity Management ha esaurito il suo scopo?", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 210. Luglio-agosto.

[27] NALDINI M. 2005. "Tempi di lavoro e tempi di vita. Strumenti di 'genere' per la conciliazione: alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso". Paper presentato al Convegno Nazionale e Europeo *Che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri*.

> *«Gli uomini, riflettendo sui vincoli che incontrano nell'organizzazione dei tempi di vita, segnalano meno delle colleghe le responsabilità familiari come la causa di una difficile conciliazione tra vita personale e vita professionale. Questo non significa che essi non vivano problemi di conciliazione o che non siano alla ricerca di un maggior benessere personale e familiare. Al contrario segnalano l'emergere di nuovi bisogni che hanno necessità di trovare una legittimazione e un riconoscimento anche aziendale. Non esistono solo due tempi e due doveri, il lavoro e la famiglia, e se quest'ultima è più pressante in alcune fasi della vita lo è meno in altre. Esiste invece un complesso intreccio tra il tempo del lavoro e il mondo che sta 'fuori', tra storia professionale e storia personale, relazioni affettive, tempo libero, impegno sociale e politico, percorsi di vita sempre più diversificati, in cui ai momenti di lavoro professionale si sovrappongono i momenti dell'apprendimento e del lavoro di cura».*[28]

Emergono quindi bisogni che richiedono soluzioni specifiche. Tuttavia, seppur con le differenze evidenziate, i bisogni di tutti gli individui possono essere raggruppati in tre macro-categorie identificabili come le tre direttici principali delle politiche aziendali di conciliazione:

1. *bisogno di valorizzazione/recupero di tempo*. In una società che vive con ritmi sempre più frenetici e accelerati il tempo è avvertito come una risorsa scarsa, un bene prezioso da amministrare con cura.

   > *«Al giorno d'oggi, e ancor di più domani, la ricchezza non si misura né in base al potere, né ai soldi; si misurerà con il metro del tempo».*[29]

   La risorsa tempo è un bene particolare: non può essere acquistata dall'individuo e, una volta spesa, non può essere recuperata. L'individuo può solo tentare di amministrarla in maniera efficace cercando di ridurre gli eventuali "sprechi di tempo" in modo da utilizzare il tempo risparmiato in attività più utili o più piacevoli.

   Emerge perciò il bisogno da parte dei lavoratori di usufruire di soluzioni che consentano di risparmiare tempo. Tra le principali politiche di conciliazione orientate al perseguimento di questo obiettivo rientrano:

[28] NALDINI M. Op.Cit.
[29] SERRANO M. 2000. *Antigua, vita mia*. Feltrinelli.

- gli asili nido aziendali;
- i servizi di mensa *take-away*;
- i servizi di lavanderia;
- le convenzioni per i servizi di consulenza fiscale o legale e per le visite mediche specialistiche (nella misura in cui consentono un risparmio nel tempo necessario per la ricerca e selezione del consulente/medico e un risparmio del tempo necessario per lo spostamento presso lo studio del professionista);
- le attività di formazione anche durante il periodo di congedo parentale (che consentono di mantenere aggiornate le risorse anche durante il periodo di interruzione delle attività lavorative e riducono, al momento del rientro in azienda, i tempi necessari per il reinserimento e per la ripresa delle attività a pieno regime).

2. *bisogno di flessibilizzazione del tempo di lavoro*. Al punto precedente si è evidenziata la necessità di usufruire di soluzioni organizzative che consentano alle persone il risparmio di tempo e la possibilità di utilizzare tale tempo in attività che abbiano per loro un maggior valore.

   La variabile tempo, tuttavia, è associata anche ai bisogni di ottimizzazione/integrazione. Il riferimento, in questo caso, è al bisogno di soluzioni che consentano una migliore flessibilità del tempo del lavoro in modo da renderlo maggiormente compatibile con i tempi richiesti dalla vita extra-lavorativa (gli impegni e le responsabilità famigliari, la cura dei propri interessi, la cura della propria vita sociale).

   Le principali politiche di conciliazione orientate alla flessibilizzazione del tempo di lavoro sono:

   - il *part-time*;
   - la flessibilizzazione degli orari di ingresso e uscita dall'azienda (*flexi-time*);
   - la concessione di congedi parentali aggiuntivi rispetto a quelli normalmente garantiti dalla legge (es. congedi per accudire un familiare anziano o malato).

3. *bisogno di flessibilizzazione dello spazio di lavoro (flexi-space)*. Tra i principali vantaggi offerti oggi dall'*Information & Communication Technology* c'è sicuramente la possibilità di superare i vincoli di spazio del luogo di lavoro.

   Quest'ultimo, oggi, non è circoscritto più solo nell'ambito dei tradizionali confini del-

l'ambiente-azienda, ma le persone hanno la possibilità di lavorare stando altrove (ad es. rimanendo a casa propria), garantendo performance lavorative equiparabili a quelle dei propri colleghi in azienda con i quali possono collaborare e interagire quasi come se fossero tutti all'interno di un comune ambiente fisico.

Tale assunto si basa sull'abbattimento della convinzione che l'ufficio sia l'ambiente di lavoro che consente la maggiore produttività delle persone:

> *«Employees in the alternative workplaces are usually more productive than their traditional counterparts because they learn how to juggle priorities and minimize downtown by making phone calls, writing e-mail, clearing accounts, and performing numerous other routine tasks during the shots pokets of time between other commitments throughout the day».*[30]

L'assunto è confermato anche da alcune ricerche empiriche: un'indagine del 1995[31] aveva evidenziato un incremento della produttività da parte dei lavoratori che usufruivano di soluzioni di *virtual office*; incremento che in uno studio del 1991[32] era stato stimato in una percentuale compresa tra il 10% e il 30%.

Il telelavoro costituisce perciò, tra le diverse possibili politiche di *Work-Life Balance*, quella maggiormente orientata a favorire la flessibilizzazione dello spazio di lavoro. Esso si basa sull'utilizzo degli strumenti e delle tecnologie di connessione e, in alcuni casi, sull'attivazione di processi di *collaborative working* a distanza.

Nel proporre una classificazione di alcune tra le più diffuse politiche di conciliazione in base alle tipologie di bisogni che tali politiche cercano di soddisfare è opportuno considerare che le distinzioni tra le tre categorie non sono sempre nette, ma presentano spesso confini sfumati. Ad esempio, l'utilizzo del telelavoro consente sì la flessibilizzazione dello spazio, ma favorisce anche notevoli risparmi di tempo perché vengono abbattuti i tempi necessari per il viaggio-spostamento da casa al lavoro, ma soprattutto perché le persone hanno più tempo da dedicare alla cura di se stessi e dei propri familiari.

---

[30] APGAR M. 1998. "The alternative workplace: changing where and how people work", in *Harvard Business Review*. Vol. 76. N. 3. May-june

[31] CALLENTINE L.U. 1995. *The ecology of the mobile workplace: influence of household composition and home workspace on satisfaction, stress, and effectiveness*. Cornell University (tesi di master non pubblicata).

[32] PITT-CATSOUPHES M., MARCHETTA A. 1991. *A coming of age: Telework*. Boston University.

Inoltre, va considerato che ai vantaggi già illustrati molte politiche di conciliazione aggiungono anche benefici di natura economica per i lavoratori. L'asilo nido aziendale e il telelavoro, ad esempio, consentono di evitare o ridurre i costi del nido o di un'eventuale *baby sitter*, mentre le convenzioni agevolate per le visite mediche specialistiche o per le consulenze fiscali e legali consentono di usufruire di servizi professionali a tariffe più basse.

In relazione a quest'ultimo punto è da specificare che i vantaggi di natura economica non sono solitamente considerati come un obiettivo primario delle politiche di *work-life balance*, ma sono piuttosto descritti come un beneficio derivato, meno importante rispetto agli altri. Tuttavia, è innegabile che anche tali vantaggi economici diventano un'efficace leva al servizio della conciliazione nella misura in cui consentono alle persone di risparmiare risorse economiche che possono così essere destinate ad altre finalità, dall'acquisto della casa o dell'automobile alla cura dei propri *hobby*.

Se, dal punto di vista degli individui, la possibilità di usufruire di politiche aziendali volte a favorire una migliore conciliazione tra vita privata e vita lavorativa propone importanti vantaggi e benefici, è da osservare anche come vi siano frequenti casi di resistenze da parte degli stessi individui a utilizzare tali politiche. Uno studio condotto nel 1993 sulle 80 maggiori *corporation* statunitensi[33] aveva evidenziato come meno del 2% dei lavoratori usufruisse dei programmi di conciliazione.

Le ragioni principali di questa scarsa adesione ai programmi di *Work-Life Balance* sono da ricercare soprattutto nel timore che usufruire di tali politiche possa costituire un ostacolo nei confronti della propria carriera e una mancata possibilità di sfruttamento di importanti opportunità professionali.

Numerosi sono gli studi che hanno evidenziato tali timori da parte dei lavoratori: un'indagine del 1994, condotta sul personale femminile di un'università,[34] dimostrò come il 77% delle intervistate ritenesse che i permessi per maternità fossero un ostacolo allo sviluppo professionale e solo il 30% delle donne che avevano avuto figli avevano usufruito di tali permessi; al contempo, un altro studio del 1995[35] condotto sulla famiglia profes-

[33] GALINSKY E., BOND J.T., FRIEDMAN D.E. 1993. *Highlights: The national study of the changing workforce*. Families and Work Institute.
[34] FINKEL S.K., OLSWANG S., SHE N. 1994. "Childbirth, tenure, and promotion for women faculty", in *Review of higher education*. N. 17.
[35] PERLOW L.A. 1995. "Putting the work back into work/family", in *Group and Organization Management*. N. 20.

sionale degli ingegneri operanti all'interno delle *top 100 Fortune companies* aveva portato alla luce la riluttanza degli intervistati a usufruire dei benefici delle politiche di conciliazione a causa del timore che vi potessero essere delle conseguenze negative sulla carriera.[36]

L'adozione di comportamenti volti a evitare – pur in presenza di palesi benefici sul proprio benessere psico-fisico – di usufruire delle politiche di conciliazione appare guidata soprattutto dalla convenzione-convinzione che uno dei principali indicatori dell'attaccamento dei lavoratori all'azienda e della loro dedizione sia espresso dal tempo complessivo speso sul posto di lavoro:[37]

> *«Because of organizational norms for visibility, employees put their careers at risk when they participate in work-family programs that make them less visible at work».*[38]

In particolare, i rischi maggiori per la propria carriera e per il proprio lavoro appaiono concentrati attorno al tema della maternità laddove, accanto all'assenza prolungata dal lavoro, si aggiunge anche il problema del rientro:

> *«La maternità è ancora vissuta nel mondo del lavoro come 'negatività', come un attentato all'efficienza produttiva (che corrisponde a una cultura d'impresa poco sensibile al valore sociale della famiglia».*[39]

È evidente come, in una società e in una cultura aziendale che premiano il valore del tempo speso sul posto di lavoro e che fondano sulla visibilità della risorsa uno dei principali parametri per la valutazione delle performance lavorative, possano insorgere riluttanze da parte dei lavoratori ad accettare di usufruire di politiche aziendali che consentirebbero loro di gestire meglio il bilanciamento tra impegni lavorativi e responsabilità familiari, ma che potrebbero anche danneggiarli dal punto di vista della carriera. Diventa

---

[36] Sul tema della paura a usufruire dei benefici delle politiche di Work-Life Balance cfr. anche HAMMONDS K.H. 1997. "Work and family: Business Week's second survey of family-friendly corporate policies", in *Business Week*. N. 96-99; MORRIS B. 1997. "Is your family wrecking your career?", in *Fortune*. N. 135.

[37] Cfr. LEWIS S., TAYLOR K. 1996. "Evaluating the impact of family-friendly employer policies: a case study", in LEWIS S, LEWIS J. 1996. *The work family challenge: rethinking employement*. Sage; PERLOW L.A. 1995. Op.Cit; STARRELS M.E. 1992. "The evolution of workplace family policy research", in *Journal of family issues*. N. 13.

[38] BAILYN L. 1993. *Breaking the mold: women, men and time in the new corporate world*. Free Press.

[39] AA.VV. 2003. *Libro bianco sul welfare*. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali.

altresì difficile anche per i manager poter valutare l'operato e le performance dei propri collaboratori utilizzando parametri di misurazione differenti dall'osservazione diretta:

> *«A company's culture can influence employees' perceptions about the acceptability or potential consequences associated with utilizing work–family benefits. For example, if a company rewards employees who spend long hours at work, offering flextime or job sharing may not be consistent with the underlying corporate culture, making it unlikely that employees will feel comfortable taking advantage of these programs. In addition, managers may have difficulty figuring out how to appraise, develop, and compensate employees who do not fit the traditional mold».*[40]

Si intuisce perciò come la possibilità di usufruire efficacemente di politiche di conciliazione dipenda non solo dall'adozione in azienda di tali politiche, ma anche dalla percezione da parte dei lavoratori di una cultura aziendale che ne sappia incentivare la fruizione e non faccia percepire l'utilizzo di tali politiche come una minaccia o un ostacolo per la propria carriera e le proprie aspirazioni professionali.

2.3 La prospettiva aziendale: gli impatti delle politiche di Work-Life Balance sull'organizzazione

Nel corso degli anni l'attenzione al *Work-Life Balance* è diventata una sorta di mantra per le aziende e numerosi investimenti sono stati effettuati per implementare politiche di gestione delle risorse umane volte a favorire una migliore conciliazione tra gli impegni lavorativi e la vita privata delle persone.

Utilizzando la tassonomia proposta da Kirchmeyer[41] per i comportamenti aziendali relativi alle dinamiche tra lavoro e famiglia, è possibile affermare che nel corso del tempo si è passati dal modello "*separation*", basato sulla netta distinzione tra sfera lavorativa e privata, al modello "*respect*" e, infine, al modello "*integration*", fondato sul tentativo di ottenere un elevato livello di conciliazione tra i due mondi.

---

[40] THOMPSON C.A., BEAUVAIS L.L., LYNESS K.S. 1999. "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict", in *Journal of vocational behavior*. N. 54.
[41] KIRCHMEYER C. 1995. "Managing the work-non-work boundary: an assessment of organizational responses", in *Human Relations*. Vol. 48. N. 5.

L'interesse delle aziende nei confronti del *Work-Life Balance* origina dalla consapevolezza che il successo nella guerra dei talenti passa inevitabilmente attraverso la capacità di offrire un ambiente di lavoro in grado di favorire un adeguato livello di conciliazione con le esigenze private e, soprattutto, di dimostrarsi attente alle richieste e ai bisogni espressi dalle proprie risorse.

Così descritte, le politiche di conciliazione appaiono fondamentali leve al servizio della competitività delle aziende:

> *«The ability of corporations and employees to negotiate work-life balance solutions may be an increasingly important source of competitive advantage during the coming decades. Individual manager will play a critical role in devising innovative solutions that help their organizations to achieve this competitive state».*[42]

Al di là del bisogno di offrire un ambiente di lavoro migliore e più piacevole, vi sono numerose variabili che influenzano l'interesse e l'attenzione delle aziende nei confronti delle politiche di conciliazione. La letteratura dedicata al tema ne individua almeno sette:

1. *le politiche pubbliche e le normative in materia di lavoro* – Gli interventi del legislatore in materia di conciliazione possono essere ricondotti a due tipologie principali, le normative a carattere direttivo (ovvero le leggi volte a tutelare alcuni diritti dei lavoratori) e quelle a carattere orientativo, basate sulla concessione di incentivi alle organizzazioni che adottano particolari politiche.

   È evidente come soprattutto la seconda tipologia di interventi possa essere ricondotta all'obiettivo di favorire la conciliazione, nella misura in cui favorisce una migliore disponibilità delle aziende ad attivare politiche di *Work-Life Balance*, ma è altrettanto vero che anche gli interventi a carattere più direttivo producono effetti sulla capacità degli individui di trovare un maggior equilibrio tra impegni lavorativi e responsabilità famigliari;

2. *lo scenario macro-economico* – I trend economici favorevoli o sfavorevoli possono influenzare il modo in cui le aziende percepiscono il tema della conciliazione.

[42] HIGGINS M.C., HICKS M., KAUFMANN K., RONDINELLA M. Op.Cit.

Solitamente, in periodi di grande crescita e di boom economico, i programmi di *Work-Life Balance* sono percepiti come sostenibili e necessari per l'azienda. Al contrario, in periodi di recessione, la spinta verso la razionalizzazione dei costi può costringere le aziende a sacrificare alcuni investimenti tra cui, spesso, compaiono anche quelli relativi alle politiche di conciliazione;

3. *la situazione del mercato del lavoro* – Oggi, le caratteristiche generali del mercato del lavoro producono significativi impatti sul modo in cui le aziende percepiscono le problematiche relative alla conciliazione. Ad esempio, le situazioni di *labour shortage* o di *skill shortage*, caratterizzate dalla difficoltà di individuare risorse particolarmente competenti per ricoprire posizioni critiche, aumentano la competizione tra le aziende nelle attività di reclutamento e di *retention*.

   In presenza di simili dinamiche, le aziende adottano politiche di *Work-Life Balance* per differenziarsi e per rafforzare la loro capacità di attrarre e trattenere i migliori potenziali;

4. *le idee circa il ruolo svolto dall'azienda nella società* – Le differenti teorie economiche sono portatrici di punti di vista diversi circa il ruolo e le responsabilità che l'azienda deve ricoprire nei confronti della società e, di riflesso, circa la necessità di prestare attenzione al tema della conciliazione.

   Ad esempio, le teorie liberiste ortodosse sostengono la necessità di mantenere netta la distinzione tra il mondo del lavoro e la famiglia. Secondo tali teorie all'azienda non spetta alcun obbligo di favorire una maggior conciliazione tra vita lavorativa e vita privata delle proprie risorse e la responsabilità di individuare un livello accettabile di equilibrio è delegata esclusivamente all'individuo.

   Al contrario, teorie più recenti, incentrate sull'analisi del ruolo dell'impresa quale attore socialmente responsabile, evidenziano, da un lato, la necessità per l'azienda di agevolare il bilanciamento tra lavoro e vita privata e, dall'altro lato, i benefici perseguibili mediante l'attivazione di politiche di conciliazione;

5. *le caratteristiche del sistema organizzativo* – Vi sono alcune caratteristiche strutturali dell'organizzazione che possono determinare il modo in cui vengono percepite le esigenze di conciliazione. La più influente è la dimensione, poiché le aziende più grandi

e strutturate hanno maggiori possibilità rispetto alle piccole di attivare programmi di *Work-Life Balance* [43].

Le grandi dimensioni costituiscono un potente elemento abilitatore nei confronti non solo del *Work-Life Balance*, ma anche di altre politiche aziendali. È il caso, ad esempio, delle politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa. Una recente ricerca [44] realizzata dalla Fondazione ISTUD e da DNV – Det Norske Veritas, infatti, ha evidenziato come le grandi aziende riescano a "costruire" la propria responsabilità sociale in maniera più completa (ovvero, lavorando parallelamente e in maniera integrata sul rapporto con tutte le tipologie di *stakeholder*) rispetto a quanto riescano a fare le imprese di dimensioni medio-piccole.

Anche la cultura gioca un ruolo fondamentale nell'orientare la posizione dell'azienda nei confronti delle politiche di conciliazione: se è vero, infatti, che tali politiche vengono spesso implementate per sostenere la capacità dell'organizzazione di trattenere le proprie risorse, è anche vero che nelle aziende in cui il valore della massimizzazione del profitto rappresenta la variabile culturale dominante si tende a utilizzare soprattutto la leva degli incentivi economici quale strumento a supporto della *retention* delle risorse umane;

6. *le convinzioni del management circa le leve a supporto della produttività e della motivazione* – Anche questa variabile è strettamente legata alla cultura che caratterizza l'organizzazione e il management che la dirige: laddove prevale la convinzione che la leva economica costituisca il principale incentivo per supportare la produttività delle persone, vi sarà una minore sensibilità nei confronti delle politiche di conciliazione. Al contrario, laddove prevale la convinzione che la flessibilità e il benessere generale siano fondamentali per la motivazione e il conseguimento di buone performance, le politiche di conciliazione assumeranno un ruolo centrale all'interno delle strategie di sviluppo delle risorse umane.

   A tal proposito, va segnalato come tutte le aziende presenti nella classifica di *Fortune "Top 100 companies to work for"*[45] dichiarino che le politiche di *Work-Life*

[43] FELSTEAD A., JEWSON N., PHIZACKLEA A., WALTERS S. 2002. "Opportunities to work at home in the context of work-life balance", in *Human Resource Management Journal*. Vol. 12. Iss. 1.
[44] AA.VV. 2007. *La CSR in Italia: dalla sperimentazione al consolidamento*. Report della prima ricerca sulla Responsabilità Sociale d'Impresa promossa dall'Osservatorio CSR ISTUD-DNV. Marzo.
[45] LEVERING R., MOSKOWITZ M. 2001. "The 100 best companies to work for", in Fortune. 8 gennaio.

Balance sono fondamentali per la produttività, per il benessere e per la fedeltà delle risorse umane.

7. *la tecnologia* – L'innovazione tecnologica costituisce il principale fattore abilitante per le aziende nella misura in cui consente di svolgere determinate attività secondo modalità differenti o nuove.

   Il telelavoro diventa possibile grazie alle potenzialità offerte dalle tecnologie di connessione che consentono alle persone di trasferire l'ufficio a casa e di interagire con i propri colleghi come se fossero presenti all'interno della stessa struttura.

   Secondo alcuni studi, il telelavoro rappresenta un'opportunità praticabile soprattutto per alcuni settori. In particolare, il settore *Healthcare* e quello dei servizi finanziari appaiono essere quelli in cui è maggiormente diffuso l'utilizzo di politiche di conciliazione.[46] Al di là della distinzione per settori, va segnalato come vi siano differenze anche relativamente alle famiglie professionali e alle tipologie di attività svolte. In tal senso, il *Work-Life Balance* appare una realtà praticabile soprattutto per quelle tipologie di attività in cui le persone sono direttamente responsabili degli *output* del proprio lavoro.[47]

Se i sette elementi sopra illustrati costituiscono variabili importanti che influenzano la sensibilità delle aziende nei confronti del tema della conciliazione, va segnalato anche come la letteratura evidenzi i vantaggi per l'azienda derivanti dall'adozione delle politiche di *Work-Life Balance*. In particolare, i principali benefici menzionati sono l'incremento della produttività e della soddisfazione. Tuttavia, l'adozione di politiche di conciliazione in azienda non è priva di difficoltà e vi sono numerose barriere da superare:

> *«For many corporations and managers, the cost of implementing work-life balance policies may be a primary barrier to exploring new policy. Companies may focus on the costs involved in designing and implementing a work-life balance program without considering the potential benefits of having more productive and loyal employees [...] This is the case when the*

[46] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.
[47] FELSTEAD A., JEWSON N., PHIZACKLEA A., WALTERS S. Op. Cit.

benefits of a program are difficult to measure or quantify. In such an instance, a clear cost-benefit analysis is difficult to perform».[48]

La frase ben evidenzia la principale criticità con cui tutte le aziende interessate ad attivare politiche di conciliazione devono confrontarsi: a fronte di una relativamente semplice possibilità di quantificare i costi di ciascuna politica (costi del servizio, delle persone, delle risorse e degli spazi fisici dedicati) è estremamente difficile quantificare anche il valore dei benefici che è possibile ottenere.

Altra variabile critica è il modo in cui le iniziative di *Work-Life Balance* vengono promosse in azienda. Perché abbiano successo, infatti, le politiche di conciliazione devono essere legittimate. Diventa pertanto fondamentale svolgere un'intensa attività di comunicazione finalizzata ad attribuire il giusto valore, significato e priorità a tali politiche.

Ciò significa che queste politiche non devono essere considerate come elementi a sé stanti, ma devono essere sempre concepite come parte di un sistema più ampio e integrato di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Parallelamente alla comunicazione, è necessario svolgere un'attività di sensibilizzazione nei confronti del management sia per favorire l'omogeneità degli stili di gestione nei confronti dei collaboratori che usufruiscono delle politiche di conciliazione, sia per evitare l'adozione di comportamenti volti a scoraggiare e disincentivare la fruizione di alcune politiche[49] o, peggio, a penalizzare i collaboratori che ne fanno utilizzo.

Se è vero che il *middle management* svolge un ruolo fondamentale nel sancire il successo o l'insuccesso delle politiche di *Work-life Balance*, è anche vero che tale ruolo può essere svolto con livelli di coinvolgimento differenti. In alcuni casi, infatti, esso si limita a mettere in pratica o a tradurre politiche di conciliazione definite dalla direzione del personale e dai vertici aziendali; in altri casi può decidere più liberamente, sulla base del potere e dell'autonomia di cui dispone e delle esigenze manifestate dai propri collaboratori, di favorire l'adozione di soluzioni che consentano un maggior livello di conciliazione:

[48] HIGGINS M.C., HICKS M., KAUFMANN K., RONDINELLA M. Op.Cit.

[49] Il riferimento è soprattutto a quelle politiche di conciliazione che comportano una riduzione dei tempi di lavoro, come ad esempio l'utilizzo del *part-time*, o che riducono la presenza in azienda della risorsa, come nel caso del telelavoro. Queste particolari politiche, infatti, oltre a limitare le occasioni di visibilità delle persone in azienda, riducono anche il senso di controllo dei manager nei confronti dei propri collaboratori.

> *«Managers are active actors who choose wheter to adopt work-family practices or encourage and accomodating work-family workplace developing. [...] Management actually possesses sufficient freedom to develop innovative uman resource management practices such as work-family practices according to the specific economic or strategic interests of the firm».*[50]

Ciò può significare anche che manager diversi possono rispondere con soluzioni differenti a uno stesso bisogno rilevato:

> *«Choice of response is influenced by how managers perceive and interpret the world around them».*[51]

Al di là delle modalità con cui le politiche di conciliazione vengono adottate – politiche formali vs. politiche informali – numerosi autori evidenziano come la scelta di adottare strumenti di *Work-Life Balance* sia strettamente legata a una valutazione di opportunità da parte delle aziende[52] che stimano il rapporto costi-benefici associabile a ciascuna iniziativa:

> *«An employer's commitment to work/life initiatives is influenced by the perception of whether or not such initiatives have a positive return on investment. In recent years, employers increasingly realize that the quality of an employee's personal and family life impacts work quality and that there are concrete business reasons to promote work and family integration».*[53]

A sostegno di questa affermazione va segnalato che in un'indagine del 1998,[54] condotta su un campione di oltre 1.000 aziende statunitensi, solo un quinto degli intervistati aveva dichiarato di percepire un rapporto sfavorevole tra costi e benefici associato alle politiche di conciliazione.

---

[50] BARDOEL E.A. 2003. "The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource depend explanations versus managerial explanations", in *Women in Management Review*. N. 18.
[51] MILLIKEN F.J., MARTINS L.L., MORGAN H. 1998. "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters", in *Academy of Management Journal*. Vol. 41. N. 5.
[52] Cfr. MEYER, C. S., MUKERJEE, S., SESTERO A. 2001. "Work-Family Benefits: Which Ones Maximize Profits", in *Journal of Managerial Issues*. N. 13; PERRY-JENKINS, M., REPETTI R.L., CROUTER, A.C. 2000. "Work and Family in the 1990s", in *Journal of Marriage and the Family*. N. 62.
[53] LOCKWOOD, N.R. 2003. "Work/Life Balance: changes and Solutions", in SHRM *Research Quarterly*. N. 2.
[54] GALINSKY, E., BOND, J.T. 1998. *The 1998 Business Work-Life Study: a workbook*. Families and Work Institute.

2.3.1 Il *Work-Life Balance* come tentativo di miglioramento delle performance aziendali

Pur riconoscendo la difficoltà nel valutare i risultati diretti delle politiche di conciliazione e, soprattutto, la difficoltà nell'individuare una relazione diretta tra una determinata performance organizzativa e una determinata politica, la maggior parte degli studi parte dal presupposto comune che a monte della scelta aziendale di adottare una politica di conciliazione vi sia la consapevolezza di un problema e la volontà di migliorare alcuni parametri e performance.[55] Tra i risultati auspicati più frequenti sono da ricordare:

- il miglioramento nella capacità dell'azienda di attrarre e trattenere i migliori talenti;
- la riduzione del tasso di assenteismo, dei ritardi e del *turnover*;
- l'incremento dell'impegno e della produttività del personale;
- il generale miglioramento del clima aziendale, della motivazione e del morale delle persone.

La bibliografia consultata, inoltre, suggerisce che i risultati conseguibili attraverso le politiche di conciliazione variano in base alle caratteristiche del personale: uno studio del 2000,[56] infatti, sostiene che il miglioramento della produttività a seguito dell'attivazione di politiche di *Work-Life Balance* è più evidente nelle organizzazioni che impiegano al loro interno un maggior numero di professional e un maggior numero di donne.

Va osservato, tuttavia, come gli studi e le ricerche che si sono dedicati all'analisi dei risultati dell'introduzione in azienda di politiche di conciliazione tendano a prendere solo parzialmente in considerazione il tema delle performance conseguite:

> *«Few studies focus on individual productivity and empirical studies of changes in process efficiency are especially rare. [...]Moreover, studies are often conducted at one workplace and are rarely longitudinal, which makes it difficult to fully assess the organizational outcomes of work-life practices».*[57]

[55] OSTERMAN, P. 1995. "Work-Family Programs and the Employment Relationship", in *Administrative Science Quarterly*. N. 40.
[56] KONRAD, A., MANGEL R. 2000. "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", in *Strategic Management Journal*. N. 21.
[57] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.

Pur con la consapevolezza di questi limiti, è possibile individuare alcune evidenze emerse dalle ricerche che hanno affrontato il tema degli *outcome* delle politiche di conciliazione:

- *reclutamento e retention* – diversi studi hanno parlato esplicitamente di miglioramento della capacità dell'azienda di reclutare e trattenere i migliori talenti a seguito dell'introduzione di politiche di *Work-Life Balance*.[58]

  Reclutamento e selezione sono definiti come le principali motivazioni che spingono le aziende ad adottare politiche di conciliazione. Ciò è valido soprattutto per le organizzazioni operanti nei settori in cui la 'guerra dei talenti' è particolarmente combattuta;

- *produttività individuale* – gli obiettivi di miglioramento nella produttività delle persone sono associati soprattutto alle politiche di conciliazione orientate a consentire ai lavoratori di prendersi meglio cura dei propri familiari (asilo nido aziendale, congedi per assistere un parente malato, telelavoro).

  Il principio alla base di tale affermazione è che i problemi famigliari legati, ad esempio, alla malattia di un figlio costituiscono un forte elemento di disturbo dell'attenzione delle persone dal lavoro. La possibilità di essere fisicamente vicini al proprio caro che ha bisogno di cure, invece, consente alle persone di sentirsi più serene e di concentrare maggiormente le proprie energie sul lavoro.[59]

  Tuttavia, le ricerche che hanno esplorato le relazioni tra politiche di *child-care* (asilo nido aziendale) e produttività individuale non hanno ottenuto risultati particolarmente rilevanti. Secondo un'indagine del 1992,[60] infatti, non vi è alcuna relazione tra queste due variabili.

---

[58] Cfr. CHRISTENSEN, K. E., STAINES, G.L. 1990. "Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict?", in *Journal of Family Issues*. N. 11; KOSSEK, E.E., NICHOL, V. 1992. "The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance", in *Personnel Psychology*. N. 45; GROVER, S.L., CROOKER K.J. 1995. "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents" in *Personnel Psychology*. N. 48; ARYEE, S., LUK, V., STONE, R. 1998. "Family-Responsive Variables and Retention-Relevant Outcomes Among Employed Parents", in *Human Relations*. N. 51; ALMER, E.D., KAPLAN S. 2002. "The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting", in *Behavioral Research in Accounting*. N. 14.

[59] FERNANDEZ, J.P. 1990. *The Politics and Reality of Family Care in Corporate America*. Lexington Books.

[60] KOSSEK, E.E., NICHOL, V. Op.Cit.

Tra gli studi che evidenziano una relazione tra aumento della produttività e politiche di conciliazione si segnala soprattutto una ricerca condotta da Hill nel 1998[61] sui dipendenti di IBM che usufruivano del telelavoro. La ricerca aveva evidenziato un aumento delle performance di questi lavoratori. Tale risultato, però, era legato anche alle particolari caratteristiche delle persone oggetto dell'indagine: i lavoratori dell'IBM, infatti, avevano scelto di usufruire del telelavoro proprio perché sapevano che lavorando da casa sarebbero stati più produttivi. Logico, quindi, che nel tempo le loro performance siano progressivamente migliorate.

- *Miglioramento dei processi aziendali* – non vi sono studi che abbiano affrontato esplicitamente l'analisi degli *outcome* delle politiche di conciliazione dal punto di vista degli impatti sui processi aziendali. Tuttavia, alcune ricerche[62] sottolineano come, laddove le politiche di *Work-Life Balance* consentano alle persone di avere un migliore controllo sul proprio lavoro, anche la *process efficiency* risulta spesso migliorata.

2.3.2 Il *Work-Life Balance* come fenomeno isomorfico

Accanto al perseguimento di obiettivi legati al miglioramento di alcune performance aziendali va ricordato anche come molto spesso l'attivazione di politiche di conciliazione sia legata a tentativi dell'azienda di uniformarsi a modelli proposti da pressioni esterne o considerati "di successo" sulla base di esperienze realizzate da altre organizzazioni. Osservato da questo punto di vista, il *Work-Life Balance* si concretizza anche come un esempio di isomorfismo istituzionale che, utilizzando la tassonomia proposta da Powell e Di Maggio,[63] può essere distinto in:

- *isomorfismo coercitivo*, laddove l'adozione delle politiche di conciliazione risponde prevalentemente a pressioni esterne, come ad esempio i vincoli di legge;

- *isomorfismo mimetico*, quando la scelta di investire in politiche di *Work-Life Balance*

[61] HILL, E.J., MILLER, B.C., WEINER, S.P., COLIHAN J. 1998. "Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance", in *Personnel Psycology*. Vol. 51.
[62] Cfr. RAPOPORT, R., BAILYN, L. 1996. Relinking Life and Work. Ford Foundation; BOSCH, G. 2000. *Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Qualifikation*. *Gelsenkirchen*. Institut fuer Arbeit und Technik.
[63] POWELL, W., DI MAGGIO, P. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

si basa sul tentativo spontaneo di imitazione di quanto è già stato realizzato (o sta venendo realizzato) in altre organizzazioni;

- *isomorfismo normativo*, quando la scelta di adottare determinate politiche è guidata dalla consapevolezza del successo di alcune esperienze che si desidera replicare.

Questa prospettiva neo-istituzionalista giustifica quindi gli investimenti in politiche di *Work-Life Balance* anche in quei casi in cui non è previsto un reale ritorno economico di tali investimenti:

> *«In this view, organizations adopt various innovative practices for reasons other than the need to improve economic efficiency, e.g., to enhance reputation, and may not necessarily adopt the human resource practices that make the most sense for their firm. There is some evidence to suggest that once certain workplace policies have become widely established in a particular organizational field, other organizations will come under institutional pressures to respond similarly to their environment».*[64]

In particolare, l'interpretazione neo-istituzionalista appare particolarmente adatta a giustificare la scelta delle aziende di istituire l'asilo nido. Tale soluzione, infatti, comporta notevoli investimenti a fronte dei quali, come si è già detto, non è facile rilevare ritorni altrettanto significativi:

> *«The motivation for companies to offer this policy is more likely to be a result of firms modeling themselves on successful competitors (mimetic isomorphism) or firms responding to pressure from employees, union, business groups, or professional organizations (normative isomorphism)».*[65]

Sia nel caso in cui gli investimenti in politiche di conciliazione siano guidati da valutazioni relative ai costi-benefici che comportano, sia nel caso in cui tali investimenti siano legati maggiormente a fenomeni isomorfici, prima di prendere qualsiasi decisione l'azienda deve valutare attentamente quali saranno i costi e i cambiamenti da sostenere per ciascuna politica.

[64] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.
[65] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.

Solo a titolo di esempio, va osservato come la concessione di congedi parentali brevi comporti costi relativamente contenuti per l'organizzazione nella misura in cui richiede la rinuncia temporanea a parte del proprio capitale intellettuale, mentre la realizzazione di un asilo nido aziendale comporta costi maggiori per l'azienda, pur non stravolgendo l'operatività quotidiana dell'organizzazione.

L'introduzione di orari flessibili di ingresso e uscita in azienda, invece, non richiede apparentemente ingenti investimenti, ma impone comunque notevoli cambiamenti sia nell'organizzazione del lavoro, sia nelle modalità di coordinamento e controllo svolte da manager e supervisori.

Sebbene una valutazione iniziale sui costi legati agli investimenti nelle politiche di conciliazione costituisca un passo obbligato per le aziende, gli studi dedicati al tema sembrano aver trascurato questo aspetto del *Work-Life Balance*:

> *«These costs have usually not been carefully specified or measured in studies of the effects of work-family policies»*.[66]

Infatti, gli studi si concentrano soprattutto sui rischi/costi legati alla mancata adozione di politiche di conciliazione da parte delle aziende. Ciò rende più difficile sia il tentativo di ricostruire gli impatti economici delle politiche di conciliazione, sia, soprattutto, il tentativo di operare un confronto tra esperienze simili sviluppate in realtà organizzative differenti.

Tra le ricerche che hanno portato alla luce i costi legati alla mancata attivazione di politiche di conciliazione in azienda si ricorda soprattutto uno studio del 1997,[67] che ha proposto una distinzione tra i costi diretti e i costi indiretti dello stress da lavoro (Fig. 4) suddivisi in quattro differenti aree di impatto (partecipazione e senso di appartenenza, performance lavorative, energia e vitalità, qualità delle relazioni):

[66] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.
[67] QUICK J., NELSON, D., HURRELL, J.JR. 1997. *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.

Figura 4: Costi dello stress nelle organizzazioni

Direct costs	Indirect costs
Participation and membership	**Loss of vitality**
- absenteeism	- job dissatisfaction
- turnover	- low commitment
- strikes/work stoppages	
Performance on the job	**Reduced quality of relationships**
- quality/quantity of output	- distrust
- accidents	- animosity
	- aggressiveness

Fonte: Quick J., Nelson, D., Hurrell, J.Jr., 1997.

2.4 La prospettiva delle istituzioni: il Work-Life Balance come leva per lo sviluppo sociale

L'impegno delle aziende nei confronti delle politiche di conciliazione è una conseguenza anche delle pressioni e delle direttive in materia espresse dal mondo delle istituzioni e degli attori politici. Il *Work-Life Balance*, infatti, rappresenta un elemento comune alle politiche di *Welfare* di numerosi paesi, seppur con alcune significative differenze.

Solitamente, la letteratura che si è occupata di analisi comparate delle politiche di *Work-Life Balance* da parte delle istituzioni distingue tali politiche in tre macro-cluster:[68]

- le politiche socialdemocratiche, tipiche dei paesi scandinavi;
- lo politiche conservatrici-corporativiste, che caratterizzano i paesi dell'Europa continentale;
- le politiche liberali, tipiche del mondo anglosassone.

[68] ESPING-ANDERSEN, G. 1990. *The Three Worlds of Welfare Capitalism*. Princeton University Press.

Le principali differenze tra i tre orientamenti riguardano soprattutto il livello di impegno e di coinvolgimento più o meno attivo delle istituzioni – maggiore nel primo *cluster* e minore nelle politiche più liberali – nel supportare il benessere dei cittadini e dei lavoratori anche mediante una miglior capacità di conciliare gli impegni lavorativi con le responsabilità inerenti la sfera privata.

È da osservare come le differenze tra gli orientamenti delle politiche istituzionali dei diversi paesi producano effetti importanti sulle dinamiche all'interno delle aziende e, più in generale, del mercato del lavoro. Tali differenze sono osservabili soprattutto nel maggiore o minore coinvolgimento delle donne nella vita lavorativa:

> *«The employment of women is expected to vary across these regimes – high in the social democratic countries with its large public sector, generous parental leave policies, and extensive system of public or subsidized childcare; moderate in the market driven liberal countries; and lower in the conservative-corporatist countries where women's work has been marginalized and public policy encourages mothers to stay home with their children».*[69]

Va precisato anche come nei paesi anglosassoni, caratterizzati da una forte tradizione di politiche liberiste, le aziende godano di un maggior livello di discrezionalità nella scelta di adottare o non adottare politiche di conciliazione. Il risultato è che in questi paesi sono riscontrabili le maggiori differenze tra le aziende e tra i settori economici nella concessione degli orari flessibili, dei servizi di *childcare* e dei congedi parentali. Infatti, se è vero che l'assenza di politiche pubbliche di *welfare* "forti" pone meno vincoli e obblighi alle aziende, è anche vero che alcune organizzazioni si impegnano spontaneamente a colmare il *gap* lasciato dalle istituzioni con l'obiettivo di consolidare la propria immagine di aziende attente alle esigenze delle proprie risorse e di rafforzare la propria capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti.

Per quanto riguarda il contesto italiano, la conciliazione costituisce un tema centrale comune alle politiche di sviluppo dei diversi governi che si sono susseguiti nel corso degli ultimi anni, coerentemente anche con le direttive e le indicazioni fornite dall'Unione Europea:

[69] APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. Op.Cit.

> *«Il tema delle pari opportunità e della conciliazione dei tempi di lavoro e di cura fa parte oramai delle priorità nel quadro europeo: per il raggiungimento di un'Europa realmente competitiva e socialmente coesa ed inclusiva occorre investire sul tema delle pari opportunità, sulla conciliazione del lavoro e famiglia e sullo sviluppo degli strumenti di conciliazione a partire dallo sviluppo dei servizi per la prima infanzia. Il nostro Paese ha riservato particolare attenzione a questi aspetti. Il Libro Bianco sul Welfare ed il Piano nazionale per l'inclusione sociale riconoscono il valore fondamentale per il raggiungimento di una società moderna e attenta ai bisogni delle persone e delle famiglie – dello sviluppo dei servizi, di una più efficace articolazione dei tempi sociali, del miglioramento delle condizioni di lavoro affinché il lavoro e la famiglia non siano due opportunità alternative».*[70]

L'impegno delle istituzioni si è concretizzato sia in un'attività di informazione e divulgazione per diffondere la cultura della conciliazione, sia nell'attività normativa a supporto della diffusione delle politiche di *Work-Life Balance* in azienda.

In particolare, vanno segnalate le *"Misure a sostegno della flessibilità d'orario"* previste dall'articolo 9 della Legge n. 53/2000 che ha previsto l'istituzione di un fondo per le aziende che applicano accordi contrattuali che prevedano azioni positive per la flessibilità.

La legge prevede quindi l'erogazione di contributi in favore delle aziende che attuino progetti riferibili a tre diverse tipologie d'azione, tutte accomunate dalla medesima preoccupazione di facilitare la conciliazione tra gli impegni e le esigenze di lavoro e quelli connessi alla cura dei familiari:

- progetti articolati per consentire al lavoratore padre o alla lavoratrice madre di usufruire di particolari forme di flessibilità di orario;

- programmi di formazione per il reinserimento dei lavoratori dopo il periodo di congedo (di maternità, paternità o di accudimento a un familiare ammalato);

- progetti che consentono la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore auto-

[70] MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI. www.welfare.gov.it.

nomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo.

Nei primi 4 anni di esperienza delle misure a sostegno della flessibilità di orario sono stati osservati effetti positivi della legge, che riguardano soprattutto la maggiore partecipazione della componente femminile alla vita lavorativa. Infatti, nel periodo 2000-2004 il numero complessivo di donne occupate è aumentato di oltre 700 mila unità, mentre l'incremento per gli uomini nello stesso periodo è stato di circa 570 mila unità.[71]

Il dato non deve sorprendere, poiché le misure citate sono specificamente orientate a favorire la conciliazione tra lavoro e possibilità di svolgere attività di "cura" (di un figlio, di un coniuge o di un altro parente), ovvero attività che sono svolte prevalentemente dalle donne.

A supporto di tale affermazione, si riportano i dati di una ricerca italiana del 2004[72] condotta su un campione di *caregiver* che accudiscono pazienti afferiti ai servizi di cure palliative. L'indagine aveva dimostrato come nell'80% dei casi la persona che in famiglia si faceva carico dell'assistenza e della fornitura di cure al familiare malato fosse una donna.

Si segnala, inoltre, il progressivo aumento del numero di donne che utilizzano il *part-time*: secondo i dati ISTAT del 2003 il 17,3% delle donne lavoratrici usufruisce di questa soluzione. Soprattutto, è da evidenziare come il *part-time* sia sempre meno frutto di un'imposizione da parte delle imprese e sia invece scelto dalle lavoratrici:

> *«Il part-time è sempre meno involontario. Una recente ricerca ISTAT – Ministero del Lavoro e delle politiche sociali condotta su un campione nazionale rappresentativo di donne tra i 35 e i 45 anni, evidenzia come circa la metà delle donne inattive, di questa fascia di età che vorrebbero rientrare nel mercato del lavoro preferirebbero questa tipologia contrattuale e che circa*

[71] Fonte: www.welfare.gov.it.
[72] CORLI O., PIZZUTO M., MARINI M.G., NASTRI A. 2004. La famiglia e il malato terminale. Analisi di problemi, difficoltà e soluzioni relativi alle famiglie che accudiscono un malato in fase avanzata di malattia inguaribile. Centro Studi e Ricerche Osservatorio Italiano di Cure Palliative.
[73] www.welfare.gov.it. 2003.

un terzo delle donne che sono occupate e che si trovano in una fase di difficile conciliazione tra tempo di lavoro e tempo per la famiglia sono favorevoli ad accettare contratti part-time».[73]

2.4.1 Lo scenario europeo

Lo studio del contesto italiano non può essere effettuata senza un'analisi che parta da una prospettiva più ampia che tenga conto anche degli impegni, delle normative e delle strategie di sviluppo comunitarie volte a favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata.

Infatti, seppur con alcune differenze in termini di inquadramento,[74] le politiche dei diversi paesi sono spesso orientate dalle direttive decise a livello comunitario. In tal senso, l'impegno dell'Unione Europea sul tema della conciliazione ha una storia più che ventennale. Si riporta di seguito un prospetto di sintesi delle principali normative e direttive in materia suddivise per aree di intervento.

Disposizioni sull'orario di lavoro e sulle nuove forme di lavoro:

- *Direttive sui lavoratori atipici* – A partire dal 1980, in considerazione del crescente numero di lavoratori *part-time* e a tempo determinato l'Unione Europea si è impegnata nell'elaborazione di normative sulla parità dei diritti dei lavoratori atipici. Nel 1981 e 1983 sono state proposte alcune direttive volte a limitare l'eccessivo utilizzo di lavoratori atipici nelle aziende. I documenti sono stati discussi, ma mai definitivamente approvati. Successivamente, si è giunti il 15 dicembre 1997 all'approvazione di una direttiva volta ad eliminare i rischio di discriminazione contro i lavoratori *part-time*. Nel 1999 un simile provvedimento è stato approvato anche per quanto riguarda i lavoratori a tempo determinato;

- *Direttiva del Consiglio Europeo 93/104/EC* – Questa direttiva sancisce alcuni requisiti minimi di sicurezza e di tutela della salute per i lavoratori. In particolare, sono

[74] Per esempio, il tema del *Work-Life Balance* in alcuni paesi è inquadrato all'interno delle politiche di pari opportunità, in altri all'interno delle politiche sociali e in altri ancora all'interno delle politiche sul lavoro.

definite regole relative agli orari di lavoro, ai permessi e alle ferie di cui devono usufruire i lavoratori. Alcuni vincoli della Direttiva sono stati successivamente modificati da un'estensione approvata ad aprile 2000 (2000/34/EC);

- *Teleworking agreement* – Nel luglio 2002, le parti sociali a livello europeo hanno siglato un accordo per la regolamentazione del telelavoro. Gli aspetti trattati nell'accordo riguardano le condizioni di lavoro, la salute e la sicurezza, la formazione e i diritti collettivi dei telelavoratori. Tali accordi sono stati successivamente recepiti in Italia da un Accordo Interconfederale siglato nel giugno 2004 da Confindustria, Confartigianato, Confesercenti, CNA, Confapi, Confservizi, ABI, AGCI, ANIA APLA, Casartigiani, CIA, CLAAI, Coldiretti, Confagricoltura, Confcooperative, Confcommercio, Confinterim, Legacoop, UNCI, CGIL, CISL, UIL;

- *Disposizioni sul lavoro temporaneo* – Nel 2002 è stata proposta una direttiva comunitaria per la regolamentazione del lavoro temporaneo e delle attività delle agenzie di lavoro temporaneo. La proposta, tuttavia non è stata approvata.

Disposizioni sui congedi parentali e politiche a supporto delle attività di childcare

- *Accordi sui congedi parentali contemplati dal trattato di Maastricht* – Nel 1983 ci fu un primo tentativo, fallito, di approvazione di una proposta comunitaria di regolamentazione dei congedi parentali. Successivamente, con l'approvazione del trattato di Maastricht, all'interno della sezione del trattato relativa alle politiche sociali, è stato inserito l'accordo con le parti sociali sui congedi parentali.

  In particolare, l'accordo è stato progettato *«to facilitate the reconciliation of parental and professional responsibilities for working parents»*. Il punto cardine dell'accordo è il riconoscimento per tutti i lavoratori, donne e uomini, del diritto, individuale e non trasferibile, a usufruire di un periodo di almeno 3 mesi di congedo parentale (distinto dal congedo per maternità). Tale diritto vale sia in caso di nascita di un figlio, sia in caso di adozione;

- *Politiche di childcare* – Già nel 1992 il Consiglio Europeo aveva diramato le raccomandazioni sulle politiche e attività di *Childcare* che erano state anche adottate come parte del Terzo Programma d'Azione sulle Pari Opportunità. Tali raccomandazioni

sono state poi tradotte, nel 1998, in linee guida per le politiche degli stati membri dell'Unione che riaffermavano come le attività di cura dei figli costituissero un tema centrale all'interno delle più ampie politiche di conciliazione.

I punti cardine delle linee guida sono: la qualità dei servizi, i congedi parentali, la regolamentazione di alcuni aspetti relativi all'ambiente di lavoro e la parità di diritti per donne e uomini. Le linee guida, inoltre, invitavano gli stati membri a investire in politiche di *childcare*. Questo punto è stato recepito anche dal Consiglio Europeo di Barcellona che ha sancito che a partire dal 2010 ciascuno stato membro dell'Unione dovrà garantire servizi di *childcare* ad almeno il 90% dei bambini con un'età compresa tra i 3 anni e l'età di inizio della scuola e al 33% dei bambini con età inferiore ai 3 anni.

Disposizioni sulla tutela delle lavoratrici incinte

- *Direttiva del Consiglio Europeo 92/85/EC* – La Direttiva introduce misure per incoraggiare miglioramenti nella sicurezza e nella salute sul posto di lavoro per le lavoratrici incinte o in allattamento.

  La Direttiva, approvata il 19 ottobre 1992 con un termine di adozione per i paesi membri di due anni, fu progettata al fine di garantire maggiori condizioni di sicurezza per quelle lavoratrici che, per le loro particolari condizioni cliniche, erano maggiormente esposte a rischi per la loro salute sul posto di lavoro.

  Successivamente, ulteriori principi fondamentali sono stati sanciti da una sentenza della Corte Europea di Giustizia nel 2004. Tra questi, si ricorda soprattutto il diritto a usufruire delle ferie pagate annuali in un periodo differente dal congedo per maternità.

Le linee guida del Consiglio Europeo sulle politiche di impiego dei paesi membri

Un documento fondamentale per la definizione delle politiche di conciliazione dei paesi membri dell'Unione è rappresentato dalle Linee Guida pubblicate a gennaio 2001. Tali linee guida incoraggiano gli stati membri ad adottare specifiche politiche di conciliazio-

ne, con particolare riferimento al tema della facilitazione del rientro al lavoro di coloro che usufruiscono di periodi di congedo:

> *«Le politiche in materia di interruzione della carriera, di congedo parentale, di lavoro part-time e di formule di lavoro flessibili che rispondano sia agli interessi dei datori di lavoro che a quelli dei lavoratori rivestono particolare importanza per le donne e per gli uomini. Si dovrebbe accelerare e sorvegliare periodicamente l'attuazione delle varie direttive e accordi tra le parti sociali al riguardo. Occorre altresì fornire sufficienti strutture di buona qualità per la custodia dei bambini e l'assistenza alle persone a carico non autosufficienti, al fine di favorire l'ingresso e la permanenza delle donne e degli uomini sul mercato del lavoro. È essenziale a questo proposito un'equa ripartizione delle responsabilità familiari. Le persone che ritornano sul mercato del lavoro dopo un'assenza possono inoltre ritrovarsi ad avere competenze superate o incontrare difficoltà di accesso alla formazione. Occorre agevolare il reinserimento delle donne e degli uomini sul mercato del lavoro dopo un periodo di assenza. Al fine di rafforzare le pari opportunità gli Stati membri e le parti sociali:*
>
> - *elaboreranno, attueranno e incoraggeranno politiche in favore delle famiglie, quali la creazione di servizi accessibili, anche in senso economico, e di buona qualità per la custodia dei figli e di altre persone a carico, nonché regimi relativi al congedo parentale e ad altri tipi di congedo;*
>
> - *prenderanno in considerazione la fissazione di un obiettivo nazionale, che tenga conto delle rispettive situazioni di partenza, per l'aumento della disponibilità di servizi di accoglienza per i figli e per le altre persone a carico;*
>
> - *presteranno particolare attenzione alle donne e agli uomini che intendono reinserirsi sul mercato del lavoro dopo un periodo di assenza e, a tal fine, esamineranno i mezzi atti a sopprimere progressivamente gli ostacoli che si frappongono al reinserimento».*[75]

[75] CONSIGLIO EUROPEO. 2001. "Decisione del Consiglio del 19 gennaio 2001 relativa a orientamenti per le politiche degli stati membri a favore dell'occupazione per il 2001", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 24 gennaio.

Se le direttive e le linee guida emanate dagli organismi comunitari hanno il fondamentale compito di indirizzare verso una comune direzione le politiche di conciliazione nei diversi paesi dell'Unione, è anche vero che l'adozione di tali direttive è avvenuta con tempi e modalità differenti da paese a paese.

Può apparire perciò interessante osservare un confronto tra le diverse realtà nazionali. Il prospetto illustrato in basso presenta un'analisi delle principali politiche di conciliazione in ciascun paese dell'Unione, distinguendo le politiche che sono oggetto di provvedimenti legislativi e le politiche che sono oggetto di negoziazioni collettive con le parti sociali.

Il prospetto illustrato evidenzia bene come la situazione europea sia particolarmente articolata e come vi siano significative differenze tra paese e paese dal punto di vista legislativo. Evidenzia inoltre come in alcuni casi vi siano degli accordi collettivi (come ad es. accordi di settore stipulati con i sindacati) che integrino le condizioni già tutelate dalla legge.

Figura 5: Disposizioni sulla conciliazione nell'Unione Europea

Country	Parental leave	Maternity leave	Paternity leave	Specific leave or reduced hours (to care for ill family member etc.)	Career break	Time accounts (time credit etc.)	Flexible forms	Additional holiday time	Childcare	Benefits (allowances, additional payments, other funds)	Working time (reduction or flexibility)
Austria	◇				●	●	● ◇				● ◇
Belgium	● ◇		●	●	● ◇	●	◇				● ◇
Bulgaria	● ◇						●				
Denmark	◇			●			●	●			●
Cyprus	◇										
Czech Rep.				●							
Estonia	◇										
Finland							◇	●		● ◇	● ◇
France			◇	◇		●	●	●	◇	◇	● ◇
Hungary							●				
Germany	◇					●	◇			◇	
Greece		●	●	●					●	●	◇
Ireland	● ◇						●		●		●
Italy	◇	●				●	● ◇				●
Latvia	◇										◇
Lithuania	◇						◇				
Luxenburg	◇						●	●			●
Malta	◇						◇				
The Netherlands							● ◇				● ◇
Poland	◇						◇				
Portugal	◇	●	●				● ◇				●
Romania		◇					◇				
Slovakia	◇						◇				●
Slovenia							◇				
Spain	◇	◇					● ◇				●
Sweden							◇			●	● ◇
UK	◇	◇					●				●

● Colletive bargaining ◇ Legislation

Fonte: European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions. 2006.

2.5 Conclusioni

L'indagine bibliografica ha avuto l'obiettivo di ricostruire il dibattito in corso relativamente al tema della conciliazione e di verificare l'esistenza di studi che abbiano esplorato l'efficacia e il bilanciamento costi-benefici derivato dall'adozione di politiche di *Work-Life Balance* all'interno delle aziende.

La principale evidenza emersa dall'indagine è la straordinaria mole di materiali individuati: libri, articoli, ricerche, disposizioni normative, di cui l'elenco proposto nelle note e nella bibliografia della ricerca rappresenta solo una parte (quella ritenuta più significativa dal punto di vista degli autori).

Tutte le risorse consultate testimoniano quanto il *Work-Life Balance* costituisca un tema chiave all'interno della letteratura manageriale. Non si tratta di un interesse dettato solo da mode del momento – come spesso accade per alcuni "temi di frontiera" – ma di un'effettiva consapevolezza del valore aggiunto che può derivare per l'azienda perseguendo un soddisfacente livello di equilibrio tra lavoro e vita privata da parte dei lavoratori.

Il *Work-Life Balance* diventa perciò una leva attraverso la quale le organizzazioni contribuiscono alla creazione e mantenimento di un buon clima di lavoro, supportano la loro capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti e sostengono la motivazione e la produttività delle proprie risorse umane.

La conciliazione, come si è potuto osservare, non costituisce solo un obiettivo per le aziende e per gli individui, ma rappresenta anche un punto di riferimento per le istituzioni nello sviluppo di politiche sociali e del lavoro attente ai bisogni delle persone e orientate ad eliminare alcune barriere che potrebbero essere d'ostacolo all'inserimento e alla permanenza di alcuni individui (o categorie di individui) nel mondo del lavoro.

Così definita, la conciliazione diventa non solo un obiettivo, ma si propone come un diritto per i lavoratori e si impone come uno dei principali indicatori di benessere e di qualità della vita per un'intera popolazione.

A fronte di un tale interesse verso il tema della conciliazione, tuttavia, la ricerca ha dovuto anche riscontrare la mancanza di studi e pubblicazioni che abbiano affrontato un'analisi del rapporto costi-benefici delle politiche di *Work-Life Balance*.

Come già si è affermato nel corso del presente report, si ha "la percezione" di alcuni importanti vantaggi che le politiche di conciliazione consentono alle aziende, ma raramente si è cercato di misurare analiticamente il valore di tali vantaggi. Le possibili ragioni alla base di questo "vuoto" nella bibliografia esistente sono due:

- da un lato, vi sono le inevitabili difficoltà nel quantificare il valore di variabili tipicamente intangibili e nell'individuare una relazione diretta tra una determinata performance organizzativa e l'adozione di una politica di conciliazione in azienda;

- dall'altro lato, potrebbe esservi anche uno scarso interesse verso il tema del ROI delle politiche di conciliazione. Bisogna infatti considerare che tali politiche sono generalmente percepite come segni di attenzione delle aziende nei confronti dei lavoratori e di rispetto delle loro esigenze. Logico, quindi, pensare che qualsiasi tentativo di verificarne l'effettiva redditività possa suscitare il timore delle aziende di veder inquinata la propria immagine di organizzazione socialmente responsabile verso le proprie risorse umane.

Partendo da queste considerazioni, la seconda parte della ricerca, condotta sul campo e finalizzata a verificare se sia possibile valutare i risultati organizzativi ed economici delle politiche di conciliazione, si è mossa su un terreno nuovo, scarsamente esplorato da altri studi precedenti, ed ha assunto il carattere di una vera e propria sperimentazione. Sulla base dei dati e delle evidenze raccolte nel corso dell'indagine bibliografica si è provveduto a elaborare un *framework* di indicatori al fine di verificare la possibilità di "misurare", all'interno di un ristretto campione di organizzazioni, il rapporto costi-benefici di alcune tra le principali politiche di *Work-Life Balance* adottate dalle aziende.

3. INDAGINE FIELD

3.1 Finalità e metodologia dell'indagine sul campo

Partendo dai dati e dalle evidenze emerse dallo studio della bibliografia disponibile sul tema del *Work-Life Balance*, l'indagine sul campo ha avuto l'obiettivo di verificare quanto sia possibile costruire e utilizzare all'interno delle aziende un sistema di indicatori che consentano di valutare i risultati delle politiche di conciliazione in termini di rapporto costi-benefici.

Tale obiettivo è stato perseguito attraverso un processo di ricerca suddiviso in più fasi, alcune delle quali si sono svolte parallelamente all'indagine bibliografica e altre, invece, sono state gestite successivamente.

Quattro, in particolare, sono state le fasi di svolgimento della ricerca sul campo:

- *Focus Group sul tema della conciliazione* – sono stati svolti tra il 17 e il 20 febbraio 2006 tre incontri con un gruppo di referenti aziendali al fine di favorire il confronto tra contesti organizzativi ed esperienze differenti. Il tema del *Work-Life Balance*, infatti, è molto sentito oggi anche se le persone che se ne occupano sono ancora poche.

  I *focus group* si sono proposti anche come opportunità per progettare insieme degli strumenti che permettessero di evidenziare da un punto di vista economico la validità costi-benefici delle politiche di conciliazione implementate.

- *Elaborazione degli strumenti di indagine da utilizzare all'interno delle aziende* – La condivisione delle esperienze all'interno dei *focus group* ha consentito di individuare quali siano le politiche di conciliazione maggiormente diffuse all'interno delle aziende che hanno partecipato agli incontri.

  È stato così possibile costruire sia una *check-list* preliminare che permettesse di indagare, all'interno di ciascuna organizzazione, quali politiche siano state attivate e quanto e in che modo tali politiche venissero comunicate all'interno dell'azienda e verso l'esterno. Successivamente, per ciascuna politica è stata redatta una scheda di rilevazione al fine di raccogliere informazioni utili per l'analisi degli indicatori di risultato ad esse associati. L'elaborazione delle schede di rilevazione e le suc-

cessive modifiche/integrazioni si sono svolte nel periodo compreso tra marzo e giugno 2006.

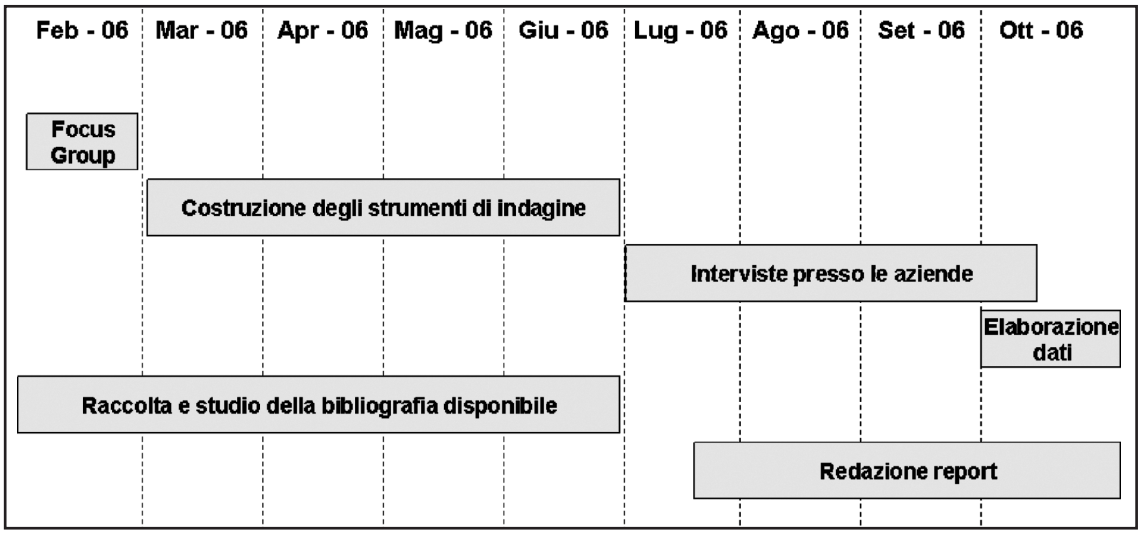
- *Interviste presso le aziende* – Tra luglio e la metà di ottobre 2006 le schede per la rilevazione degli indicatori di risultato delle politiche di conciliazione sono state presentate a un campione di aziende che hanno aderito a questa fase della ricerca.

  Tali incontri hanno avuto il compito di recepire i *feedback* dei referenti aziendali circa l'utilità di tali schede e le eventuali criticità nel loro utilizzo e di raccogliere – ove possibile – i dati utili alla rilevazione degli indicatori di risultato.

- *Analisi ed elaborazione dei dati raccolti* – Il mese di ottobre è stato dedicato all'analisi dei dati raccolti attraverso la sperimentazione delle schede di rilevazione all'interno delle aziende al fine di ricostruire le evidenze emerse e di redigere il report conclusivo dell'indagine.

Si riporta di seguito la scansione delle diverse fasi che hanno caratterizzato il processo di ricerca:

Figura 6: Gantt delle attività svolte nell'ambito della ricerca



3.2 I Focus Group

I tre *focus group*, della durata di 4 ore ciascuno, si sono svolti il 17 (due sessioni) e il 20 febbraio. Agli incontri hanno partecipato complessivamente 12 professionisti provenienti da 11 differenti realtà aziendali.

Il confronto ha consentito di individuare quali siano le principali politiche di conciliazione nei confronti delle quali indirizzare l'attività di sperimentazione degli indicatori di risultato:

- asilo nido aziendale;
- possibilità di usufruire di congedi o permessi per assistere un familiare malato;
- possibilità di partecipare alle attività di formazione/informazione anche durante il periodo di congedo facoltativo per maternità;
- organizzazione di presa e consegna presso l'azienda di servizi di lavanderia;
- servizi di mensa *take-away*;
- offerta gratuita o a condizioni agevolate di visite specialistiche o di servizi di prevenzione sanitaria;
- telelavoro;
- flessibilità nell'orario di ingresso e uscita dal lavoro;
- possibilità di usufruire di periodi facoltativi di aspettativa per maternità;
- offerta gratuita o a condizioni agevolate di servizi di consulenza legale, fiscale o assicurativa;
- concessione del *part-time*.

Nei confronti di tali politiche sono state successivamente elaborate specifiche schede di rilevazione degli indicatori.

Dai *focus group* sono emersi numerosi spunti di discussione che hanno orientato la gestione delle fasi successive della ricerca. Quattro, in particolare, sono stati gli elementi chiave evidenziati dai partecipanti:

1. *Mancanza di sistematicità e coerenza tra le diverse politiche adottate all'interno delle singole aziende*
   Il *Work-Life Balance* è avvertito dalle aziende come un tema particolarmente rilevante. Tuttavia, le persone che si occupano di conciliazione sono ancora poche e non sempre hanno ruoli formalizzati all'interno delle rispettive organizzazioni.

La condivisione delle esperienze ha portato alla luce come le aziende dispongano oggi di diverse politiche di *Work-Life Balance*, ma abbiano difficoltà nel creare *sistematicità* e *coerenza* tra tali politiche.

Queste ultime appaiono spesso come soluzioni che, da un lato, sono funzionali alla soddisfazione di un dato bisogno percepito dal personale (o da una parte di esso), ma dall'altro lato appaiono scollegate tra loro.

2. *Necessità di prestare attenzione alle specificità dei bisogni delle persone*
   Negli anni Novanta sono state intraprese diverse iniziative a supporto della conciliazione ma, probabilmente, nello sviluppare tali politiche non si è tenuto sufficientemente conto della "necessità di segmentare la popolazione aziendale" in modo da riuscire a rispondere in maniera più efficace alle esigenze delle singole persone.

   In tal senso, i diversi interlocutori coinvolti nei *focus group* sono apparsi concordi nel sostenere come la qualità e l'efficacia delle politiche di *Work-Life Balance* dipendano strettamente dalla capacità dell'azienda di prestare attenzione alle diversità e ai bisogni specifici che contraddistinguono ciascun individuo poiché i bisogni di bilanciare tempi lavorativi con i propri tempi privati sono diversi da persona a persona.

   Questa considerazione si è rivelata estremamente rilevante ai fini della successiva sperimentazione degli indicatori di risultato delle politiche di conciliazione in azienda. Agli obiettivi iniziali della sperimentazione, infatti, si è aggiunto un nuovo, fondamentale punto relativo all'analisi del corretto livello di equilibrio tra personalizzazione e omogeneizzazione delle politiche.

   Se è vero che le politiche di conciliazione risultano tanto più efficaci quanto più riescono a essere gestite *ad personam*, la sperimentazione ha dovuto indagare se vi siano politiche che consentono di essere gestite in maniera più omogenea – in quanto costruite su un bisogno che accomuna tutte le persone all'interno dell'organizzazione – e politiche che, invece, necessitano di un maggiore livello di personalizzazione in quanto devono essere costruite partendo dalla rilevazione di un bisogno unico e differente da tutti gli altri. Al contempo, si è dovuto anche verificare se sia possibile individuare un livello ideale di equilibrio tra *customizzazione* delle politiche di *Work-Life*

Balance oltre il quale sarebbe improduttivo ed eccessivamente oneroso spingersi per le aziende.

3. *Bisogno di sviluppare il commitment del Top Management*
   Questo bisogno ha confermato quanto già emerso nell'ambito della ricerca bibliografica. Il *commitment* dei vertici aziendali si impone quale condizione irrinunciabile per il successo e l'efficacia delle politiche di conciliazione.

   Esso risponde a un duplice obiettivo. Il primo è quello di "legittimare" e sponsorizzare le politiche di *Work-Life Balance* all'interno dell'organizzazione. Il secondo, ancora più importante, è quello di contribuire a costruire le basi di una cultura aziendale attenta alla rilevazione e al rispetto dei bisogni dei lavoratori e in grado di soddisfarne le esigenze al fine di migliorare la qualità della vita delle persone tanto all'interno quanto all'esterno dell'ambiente di lavoro.

4. *Necessità di fare cross-fertilization relativamente al tema della conciliazione*
   Tale bisogno emerge in quanto mancano, al momento, una comunione di intenti e di pensiero e una visione condivisa sul tema. Nel panorama italiano, in alcune aziende, si cerca oggi di definire le politiche di conciliazione da attivare, mentre in altre organizzazioni le stesse politiche sono ormai consolidate e acquisite.

   Appare costante la ricerca di *best practice* – e quindi anche il tentativo di favorire le occasioni di confronto interaziendale – perché si avverte la necessità di costruire un linguaggio comune e condiviso attraverso il quale attribuire il corretto significato alle azioni intraprese.

Accanto ai quattro punti illustrati, va segnalato che i *focus group* hano evidenziato come nelle realtà indagate prevalga spesso un approccio empirico-sperimentale al tema della conciliazione basato sulla gestione per tentativi ed errori delle diverse politiche e sulla valutazione *ex post* della loro efficacia.

Proprio per tale motivo i *focus group* si sono rivelati preziosi al fine di discutere assieme ai referenti aziendali quali fossero gli indicatori più significativi da utilizzare per la valutazione dei risultati delle politiche di conciliazione e per la costruzione degli strumenti di indagine da utilizzare nel corso delle interviste e della sperimentazione presso le aziende.

3.3 La costruzione degli strumenti di indagine

Per le attività di sperimentazione condotte presso le aziende sono stati costruiti due differenti, ma complementari strumenti di indagine: la *check-list* per l'individuazione delle politiche di conciliazione attivate dalle aziende e le schede di sperimentazione delle singole politiche.

La *check-list* [76] è stata elaborata al fine di verificare all'interno di ciascuna azienda quali siano le politiche di conciliazione attivate, in modo da identificare – al di là delle singole politiche attivate – quale sia l'importanza che ciascuna azienda attribuisce al tema.

Essa ha costituito uno strumento di indagine preliminare alla consegna ai referenti aziendali delle schede di rilevazione degli indicatori di risultato.

Nella *check-list*, infatti, sono state inserite domande volte a esplorare:

- se l'azienda è coinvolta in *survey* o *network* internazionali in cui si dibatta del tema del *Work-Life Balance*;

- quale e quanta attenzione alle problematiche di conciliazione l'azienda dichiara nei suoi valori, nell'esplicitazione delle sue politiche di sviluppo e gestione del personale, sul suo sito Web aziendale, nelle attività di comunicazione interna e nella *mission*.

Le schede di sperimentazione,[77] invece, hanno avuto l'obiettivo di ricostruire e rilevare i possibili benefici e i costi associabili a ciascuna politica di *Work-Life Balance*.

L'individuazione di tali costi e benefici si è basata sia sulle evidenze emerse nel corso dell'indagine bibliografica, sia sulle attività di condivisione delle esperienze realizzata nel corso dei tre *focus group*.

In particolare, il processo di costruzione delle schede si è basato sulla "traduzione" dei

[76] Allegato 1.
[77] Allegati 2-12.

possibili benefici che le aziende possono perseguire mediante l'adozione di politiche di *Work-Life Balance* in indicatori quantitativi che consentissero di valutare l'effettivo conseguimento di tali benefici.

Solo a titolo di esempio, si riporta la modalità con cui sono stati elaborati gli indicatori per la rilevazione dei possibili miglioramenti dell'immagine dell'azienda derivanti dall'istituzione dell'asilo nido aziendale:

Fig. 7: Indicatori di miglioramento dell'immagine aziendale a seguito dell'istituzione dell'asilo nido.

Partendo dal presupposto che uno dei benefici maggiori associati all'esistenza di un asilo nido all'interno dell'azienda sia il miglioramento dell'immagine aziendale, sono stati individuati due indicatori che consentissero di valutare quanto l'immagine aziendale sia effettivamente migliorata a seguito dell'istituzione dell'asilo nido: l'attrattività dell'azienda nei confronti del mercato del lavoro e l'interesse che i diversi mezzi e canali di informazione nutrono nei confronti dell'azienda stessa.

Il primo indicatore è espresso dalla ***variazione nella capacità dell'azienda di attrarre donne ad alta scolarità con figli*** *(ovvero il target principale di riferimento per questa specifica politica di conciliazione) per ricoprire posizioni di responsabilità. Esso è rilevato attraverso il confronto tra il numero di Curricula di questa specifica popolazione inviati all'azienda prima e dopo l'istituzione dell'asilo nido:*

$$\frac{\text{n°CV di donne ad alta scolarità, con figli per posizioni di responsabilità}}{\text{Tot CV inviati prima e dopo l'attivazione del servizio}}$$

Il secondo indicatore è espresso dalla ***variazione della visibilità dell'azienda all'interno dei canali di informazione*** *o di divulgazione espressamente dedicati al tema del Work-Life Balance. Questo indicatore è rilevato attraverso il confronto tra il numero di articoli/pubblicazioni in cui si parla dell'azienda e di convegni/seminari in cui sono stati invitati rappresentanti dell'azienda prima e dopo l'attivazione della politica:*

$$\frac{\text{Tot. N. di partecipazioni a convegni, N. di articoli, N. di interventi 2005}}{\text{Tot N. di partecipazioni a convegni, N. di articoli, N. di interventi 2004}}$$

Tutte le schede sono state elaborate utilizzando sia la prospettiva delle aziende, sia la prospettiva degli individui. Pur privilegiando la prima prospettiva, quindi, si è cercato – laddove possibile – di individuare anche il rapporto costi-benefici dal punto di vista delle persone che usufruiscono delle politiche di conciliazione.

Nell'identificazione delle voci di costo e di beneficio che contribuiscono a creare il sistema di indicatori di risultato delle politiche di conciliazione si è potuto osservare come politiche diverse possano perseguire i medesimi benefici. È il caso, ad esempio, del miglioramento della capacità dell'azienda di trattenere le migliori risorse, che è uno degli obiettivi organizzativi maggiormente associati dalla letteratura consultata alle politiche di *Work-Life Balance*.

Un prospetto di sintesi di tutti i benefici e delle diverse voci di costo associati alle varie politiche di conciliazione è illustrato nelle fig. 8 e 9. È da osservare come i costi siano sia di tipo gestionale (es. i costi di implementazione e manutenzione di una determinata politica), sia di tipo organizzativo (nella misura in cui la fruizione di una determinata politica da parte di una persona produce effetti sull'organizzazione del lavoro delle altre persone e comporta rischi legati al minor presidio su alcune attività). Le schede di rilevazione elaborate sono poi state sottoposte alla valutazione dei referenti aziendali ai quali è stato chiesto di esprimere il loro parere circa la validità/utilità degli indicatori elaborati e circa l'effettiva possibilità di recuperare i dati necessari per il calcolo degli indicatori.

Fig. 8: Principali benefici associati alle politiche di *Work-Life Balance*.

	Riduzione assenteismo	Migliore capacità di reclutamento	Migliore immagine aziendale	Migliore retention Riduzione turnover	Aumento commitment	Riduzione richieste di permessi straordinari	Aumento produttività individuale	Riduzione costi per gli straordinari	Possibilità di ricoprire un arco temporale più ampio	Miglior clima aumento della soddisfazione	Risparmio sugli spazi occupati
Asilo nido aziendale	X	X	X	X							
Congedi o permessi per assistere un familiare malato	X		X	X	X			X			
Formazione/informazione durante il periodo di congedo facoltativo per maternità				X							
Organizzazione di pressa e consegna presso l'azienda di servizi di lavanderia			X								
Mensa *take-away*			X							X	
Convenzioni per visite specialistiche o per servizi di prevenzione sanitaria	X		X	X		X					
Telelavoro				X		X	X		X		X
Flessibilità nell'orario di ingresso e uscita dal lavoro	X			X			X	X	X		
Aspettativa facoltativa per maternità	X										
Servizi di consulenza legale, fiscale, assicurativa			X					X			
Part-time	X			X			X			X	

Fig. 9: Principali costi associati alle politiche di *Work-Life Balance*.

	Costi di struttura	Costi del personale dedicato alla gestione del servizio	Costi di manutenzione	Costi relativi alle strumentazioni utilizzate	Costi relativi alla riorganizzazione dei carichi di lavoro	Ricerca di eventuali sostituti + training	Costo del servizio	Costi di trasporto	Inefficienze organizzative (+ tempo per coprire le assenze e per presidiare le attività	Costi di connettività
Asilo nido aziendale	X	X	X	X						
Congedi o permessi per assistere un familiare malato					X	X				
Formazione/informazione durante il periodo di congedo facoltativo per maternità		X		X						
Organizzazione di pressa e consegna presso l'azienda di servizi di lavanderia	X	X								
Mensa *take-away*	X	X	X							
Convenzioni per visite specialistiche o per servizi di prevenzione sanitaria	X	X					X			
Telelavoro									X	X
Flessibilità nell'orario di ingresso e uscita dal lavoro		X						X	X	
Aspettativa facoltativa per maternità					X	X				
Servizi di consulenza legale, fiscale, assicurativa	X	X								
Part-time		X						X	X	

3.4 La sperimentazione presso le aziende

Le schede di rilevazione degli indicatori di risultato sono state utilizzate per la raccolta dei dati sul campo mediante interviste ai referenti di sei aziende che hanno collaborato alla realizzazione del progetto:

- Barclays Bank
- Si Holding Gruppo CartaSi
- Clerici Tessuto & C.
- Kodak
- Monsanto Agricoltura Italia
- Randstad Italia

Pur se condotta con un numero limitato di aziende, la sperimentazione ha cercato di coinvolgere organizzazioni che rispondessero a criteri differenti sia da punto di vista delle dimensioni (grandi e medie aziende), sia dal punti di vista della tipologia del business (aziende manifatturiere e aziende operanti nel terziario).

Gli intervistati sono tutti professionisti operanti all'interno delle direzioni del personale (Responsabili Risorse Umane, Responsabili Formazione, Responsabili Sviluppo), anche se, in alcuni casi sono state coinvolte in un secondo momento anche altre figure professionali al fine di recuperare dati e informazioni utili per la rilevazione effettuata. In tal senso, il confronto con le aziende si è svolto non solo in presenza, ma anche a distanza nei casi in cui gli intervistati hanno chiesto di poter usufruire di più tempo per recuperare alcuni dati richiesti dalle schede di sperimentazione.

Le interviste sono state svolte nel periodo compreso tra la metà di luglio e gli inizi di ottobre 2006 e hanno risposto a una pluralità di obiettivi:

1. ricostruire, all'interno di ciascuna realtà aziendale, le specifiche esperienze di politiche conciliazione realizzate. In relazione a questo punto, un quadro di sintesi delle principali esperienze rilevate presso le aziende è illustrato in Fig. 10;

2. ricevere un *feedback* da parte degli interlocutori aziendali sia circa l'utilità/opportunità di disporre di un sistema di rilevazione dei costi e dei benefici associati a ciascuna politica, sia circa l'effettiva utilizzabilità del *framework* di indicatori proposto dalle schede elaborate nell'ambito del progetto;

3. verificare quanti e quali dati necessari per effettuare una corretta analisi del rapporto costi-benefici delle politiche di Work-Life Balance siano ad oggi disponibili all'interno delle aziende e individuare le figure professionali depositarie di tali dati;

4. misurare – laddove è stato possibile – gli impatti dell'adozione delle politiche di conciliazione all'interno delle aziende al fine di effettuare una valutazione del rapporto costi-benefici.

Figura 10: Principali esperienze di politiche di conciliazione realizzate all'interno delle aziende

	Barclays Bank	Si Holding Gruppo CartaSi	Clerici Tessuto & C.	Kodak	Monsanto Agricoltura Italia	Randstad Italia
Asilo nido aziendale		X	#	O		
Congedi o permessi per assistere un familiare malato	/	/	/	X	/	/
Formazione/informazione durante il periodo di congedo facoltativo per maternità						
Organizzazione di presa e consegna presso l'azienda di servizi di lavanderia				O		
Mensa take-away						
Convenzioni per visite specialistiche o per servizi di prevenzione sanitaria	X		/	X		
Telelavoro	X	X	/		X	
Flessibilità nell'orario di ingresso e uscita dal lavoro	X	X	X	X	X	X
Aspettativa facoltativa per maternità			/	X	X	X
Servizi di consulenza legale, fiscale, assicurativa	X			X		
Part-time	X	X	X	X	X	X

X Politica formalizzata
/ Politica attiva, ma non formalizzata
O Politica sperimentata in passato, ma non più attiva
Politica attualmente in fase di valutazione per la quale si prevede l'attivazione nel futuro

La tabella proposta evidenzia come vi siano alcune politiche ampiamente utilizzate all'interno delle aziende e altre, invece, che non trovano diffusione. È interessante, in tal senso osservare il contrasto tra quanto rilevato dall'analisi della letteratura e quanto dichiarato dagli intervistati relativamente alla politica basata sul coinvolgimento delle persone nelle attività di formazione e informazione aziendali anche quando queste stanno usufruendo del congedo facoltativo per maternità.

La letteratura studiata, infatti, descrive tale politica come un segno di attenzione nei confronti delle persone e come un tentativo per coinvolgerle e farle sentire parti vitali dell'organizzazione anche quando sono fisicamente lontane dall'operatività quotidiana.

Gli interlocutori aziendali intervistati, invece, giustificano il non utilizzo di tale politica affermando che coinvolgere nelle attività formative dell'organizzazione le persone quando sono in congedo costituirebbe un'interferenza nei confronti della loro vita privata e produrrebbe effetti negativi sul loro rapporto con l'azienda. Il lavoro, pertanto, è concepito come un'attività in aperto conflitto con la vita privata delle persone e decidere di non interferire con quest'ultima è considerato dalle aziende come una scelta etica nei confronti delle persone.

Un discorso analogo può essere fatto per le politiche legate all'istituzione dei servizi di mensa *take-away* e della presa e consegna presso l'azienda dei servizi di lavanderia. In questi casi, la bibliografia consultata evidenza una progressiva diffusione presso le aziende di tali politiche, ma questo dato non trova riscontro nelle realtà aziendali indagate.

Tale differenza va spiegata soprattutto in termini culturali: le risorse bibliografiche consultate, infatti, fanno riferimento prevalentemente ad esperienze e ricerche maturate nei paesi anglosassoni o scandinavi, ovvero in realtà in cui c'è una maggiore "approvazione sociale" nei confronti di tali servizi che sono, quindi, maggiormente diffusi e utilizzati:

> *«In Sweden, many organisations have experimented with employees working a six hour day but being paid for seven or eight hours. Some companies have provided managers with allowances to purchase cleaning, laundry and iro-*

ning assistance as a way of helping dual career couples manage their work and family commitments».[78]

In Italia (e, più in generale, nei paesi di cultura mediterranea) prevalgono un atteggiamento e valori differenti. Nel nostro paese la qualità della vita delle persone dipende anche dalla capacità di queste ultime di prendersi cura di se stesse e dei propri cari e l'attività di cura non può prescindere dalla qualità dell'alimentazione.

Preparare da mangiare, lavare e stirare la biancheria sono attività considerate non solo come momenti di cura, ma anche come atti d'amore verso i propri familiari. Pertanto, le persone dimostrano di non voler rinunciare a queste attività per ricorrere a servizi aziendali che consentono sì di recuperare tempo da spendere in altro modo ma che, al contempo, impongono una rinuncia ad alcuni valori fondamentali per la qualità della vita delle famiglie.

A supporto di questa considerazione basti ricordare che, nell'unico caso in cui si è rilevata l'esperienza di sperimentazione della presa e consegna di servizi di lavanderia presso l'azienda, la politica è stata interrotta dopo pochi mesi a causa dello scarso utilizzo da parte delle persone.

3.5 Analisi ed elaborazione dei dati raccolti

Il confronto con le aziende ha consentito di verificare sul campo la validità del sistema di indicatori costruito e sperimentato. Poiché ciascun indicatore di risultato può essere riconducibile a più di una politica di conciliazione, la presentazione delle evidenze emerse sarà effettuata seguendo la distinzione tra gli indicatori a scapito della distinzione tra le politiche.

Riduzione dell'assenteismo

Uno dei benefici associabili a più politiche di conciliazione è la riduzione del tasso di assenteismo. Tale beneficio, tuttavia, non è facile da misurare, in quanto non sempre i dati disponibili all'interno delle aziende consentono una rilevazione puntuale ed efficace.

[78] RUSSELL G., BOWMAN L. 2000. Work and Family current thinking, research and practice. Department of Family and Community Services. Sul tema vedi anche HAAS, L. AND HWANG, P. 1999. "Programs and Policies Promoting Women's Economic Equality and Men's Sharing of Child Care in Sweden", in HAAS L., HWANG P., RUSSELL G. 1999. Organizational Change and Gender Equity: International Perspectives on Parents at the Workplace. Sage.

In alcuni casi, la non misurabilità dell'indicatore è dovuta al fatto che alcune politiche sono gestite in maniera informale (es. i congedi per assistere a un familiare malato) e riguardano un numero talmente ridotto di persone da non permettere di avere dati sufficientemente significativi.

In altri casi, invece, il dato non è rilevabile in quanto non è possibile effettuare un confronto tra il tasso di assenteismo registrato prima e dopo l'attivazione di una data politica. Tale problema si verifica in quelle organizzazioni in cui una data politica di conciliazione è attiva da sempre (o comunque da molti anni), per cui gli eventuali cambiamenti nel tasso di assenteismo non possono essere imputati a tale politica.

I dati più significativi e attendibili relativamente alla riduzione dell'assenteismo sono riscontrabili nell'ambito delle politiche di assistenza sanitaria. Nel caso di queste politiche, infatti, è possibile operare un confronto tra il tasso di assenteismo di chi ne usufruisce e di chi non ne usufruisce.

In una delle organizzazioni coinvolte nella sperimentazione degli indicatori sono attive diverse politiche di assistenza sanitaria, alcune delle quali sono rivolte solo a una parte della popolazione aziendale (*check-up* gratuito per i dirigenti e i quadri, prevenzione dei tumori al seno per tutte le donne), e altre sono offerte a tutti.

In quest'ultima categoria rientra il vaccino antiinfluenzale offerto gratuitamente a tutto il personale dell'azienda. Questa politica ha consentito di confrontare le differenze tra i giorni di assenza per malattia di quanti hanno deciso di usufruire di questa opportunità e quanti non ne hanno usufruito.

Si è potuto così osservare un recupero di 40 giornate di lavoro che, a fronte di un costo complessivo di circa € 1.300 per l'azienda (comprensivo dei costi dei vaccini, delle tariffe del personale clinico che ha effettuato i vaccini e della retribuzione del personale per il tempo in cui è stato impegnato nelle visite e nella vaccinazione), ha consentito un risparmio di oltre € 11.000 (valore della retribuzione lorda delle persone per il numero di giornate di assenza recuperate).

Miglioramento della capacità di reclutamento dell'azienda
L'indicatore sul miglioramento della capacità dell'azienda di attrarre e reclutare i migliori talenti è stato costruito pensando alla capacità di *recruiting* sia nei confronti di tutti i

profili professionali, sia nei confronti di quelle categorie maggiormente esposte ai problemi del *Work-Life Conflict* (es. il reclutamento di donne ad alta scolarità con figli per ricoprire posizioni di responsabilità).

Questo indicatore, tuttavia, è risultato estremamente difficile da misurare a causa delle limitate attività di comunicazione verso l'esterno delle politiche attive da parte delle aziende. La misurabilità del miglioramento delle capacità di *recruiting* dell'azienda, infatti, dipende strettamente da quanto quest'ultima comunica verso l'esterno il suo impegno nel creare un ambiente di lavoro in grado di favorire un miglior livello di conciliazione.

Il confronto con le aziende ha dimostrato come queste ultime non comunichino all'esterno l'esistenza delle politiche attivate. In molti casi, tali politiche non sono utilizzate neanche come strumenti negoziali o di promozione dell'azienda nel corso dei colloqui di lavoro.

Ne consegue, perciò, l'impossibilità di ricondurre eventuali variazioni nell'attrattività dell'azienda nei confronti del mercato del lavoro all'eventuale attivazione di politiche di conciliazione. L'indicatore, tuttavia, è stato giudicato estremamente utile da parte degli interlocutori aziendali coinvolti nella sperimentazione nella misura in cui ha stimolato riflessioni sull'opportunità di utilizzare la comunicazione relativa all'esistenza delle politiche di *Work-Life Balance* anche come leva per supportare e incrementare l'efficacia delle attività di reclutamento dell'azienda.

Miglioramento dell'immagine aziendale
Questo indicatore risente delle stesse problematiche già illustrate per l'indicatore legato al miglioramento della capacità di *recruiting*. Anche in questo caso, infatti, il non comunicare all'esterno l'esistenza in azienda di politiche di conciliazione non consente di apprezzare relazioni tra tali politiche ed eventuali variazioni nel livello di presenza del brand dell'azienda all'interno di pubblicazioni o convegni in cui si discuta di problematiche connesse al *Work-Life Balance*.

Miglioramento della retention e riduzione del turnover
Nel corso degli ultimi 5 anni, molti cambiamenti a livello economico e sociale hanno prodotto effetti sul mercato del lavoro e sulla mobilità dei lavoratori. Le variazioni nei

livelli di *turnover* registrati dalle aziende sono inevitabilmente condizionate da tali fenomeni e non possono essere direttamente correlabili all'attivazione di politiche di *Work-Life Balance*.

A questa criticità si aggiunge il fatto che alcune delle aziende coinvolte nella sperimentazione hanno recentemente vissuto fasi di ristrutturazione o di grande crescita che hanno inevitabilmente prodotto effetti sulle dimensioni dell'organico e sulla capacità dell'azienda di trattenere le persone.

Miglioramento del commitment
Questo indicatore fa riferimento a una variabile intangibile estremamente difficile da misurare e quantificare. Le interviste ai referenti aziendali evidenziano in molti casi la percezione di un aumento della motivazione e dell'impegno da parte delle persone e la convinzione che le politiche di conciliazione costituiscano un potente strumento a supporto del *commitment*, tuttavia non vi sono dati che consentano di misurare tale indicatore.

Parlare di *commitment*, però, significa anche parlare di come aumenta nel tempo l'impegno e il coinvolgimento del management e, più in generale, dell'organizzazione nel favorire la creazione di un ambiente attento alle esigenze e ai bisogni di conciliazione delle persone.

In tal senso, a giudizio degli intervistati, possono essere apprezzati significativi cambiamenti che sono osservabili soprattutto nella maggiore disponibilità da parte dei *middle manager* a concedere permessi e/o congedi ai propri collaboratori che ne fanno richiesta.

Riduzione delle richieste di permessi straordinari
Come per altri indicatori, anche nel caso della riduzione delle richieste di permessi straordinari risulta difficile operare un confronto che consenta di rilevare le variazioni nel numero di richieste.

Tale difficoltà è legata alle specifiche caratteristiche delle due politiche alle quali questo indicatore è stato associato. Nel caso delle politiche di assistenza sanitaria (convenzioni agevolate, campagne di prevenzione), tali politiche sono ormai attive da alcuni anni e non

è stato possibile recuperare i dati precedenti alla loro attivazione; nel caso del telelavoro, invece, si tratta di una politica utilizzata da un campione di persone troppo limitato per poter effettuare un confronto.

Aumento della produttività individuale
Le valutazioni periodiche circa le performance degli individui è affidata, nella maggior parte dei casi, ai responsabili diretti delle risorse che utilizzano spesso criteri soggettivi.

Tale dato, che conferma quanto già emerso da precedenti esperienze di ricerca condotta dall'ISTUD sul *diversity management*,[79] evidenzia come le politiche di conciliazione possano avere effetti positivi e produrre benefici solo se sono realmente correlate ai bisogni degli individui.

Per valutare gli effetti delle politiche sulle performance individuali, perciò, sarebbe necessario realizzare interviste in profondità che coinvolgano i capi e i collaboratori che hanno usufruito di una data politica per ricostruirne le storie personali e gli effetti che i provvedimenti hanno prodotto.

Riduzione dei costi per gli straordinari
Alcune politiche di conciliazione quali i congedi per assistere un familiare malato, i servizi di consulenza (fiscale, legale o assicurativa) o l'introduzione dell'orario flessibile di ingresso e uscita dal lavoro possono produrre tra i benefici anche la riduzione complessiva delle ore di straordinario da parte del personale, con significativi risparmi per l'azienda.

Tuttavia, ad oggi, non è stato possibile verificare l'entità di tale beneficio, sia perché spesso i sistemi di contabilità analitica disponibili all'interno delle aziende non consentono di correlare i dati in modo tale da verificare le relazioni tra le eventuali variazioni nel numero di ore di straordinario e l'utilizzo di una determinata politica da parte delle persone, sia perché il fabbisogno di ore di straordinario dell'organizzazione dipende anche da fattori esterni (esigenze di business, approssimarsi di date o scadenze critiche,

[79] Cfr. DI PIETRO P., PICCARDO C., SIMEONE F. 2000. Oltre la parità. Guerini e Associati; BARABINO M.C., JACOBS B. 2000. "La valorizzazione delle differenze nella gestione delle risorse umane", in BOLDIZZONI B., MANZOLINI L. (a cura di). Creare valore con le risorse umane. Guerini e Associati.

variazioni improvvise del volume di attività richieste) non direttamente correlabili con le politiche di conciliazione.

Possibilità di ricoprire un arco di tempo più ampio
Alcune politiche, quali l'introduzione dell'orario flessibile di ingresso e uscita dal lavoro o il telelavoro, consentono indubbiamente il vantaggio di estendere l'arco temporale delle attività dell'azienda oltre l'orario canonico.

È tuttavia difficile quantificare il valore di tale beneficio. I referenti aziendali intervistati hanno attribuito una notevole importanza alla possibilità di estendere l'orario di lavoro, tuttavia hanno anche ammesso di non riuscire a valutare l'effettivo valore di tale beneficio per l'azienda.

Miglior clima aziendale e aumento della soddisfazione interna
Nella maggior parte delle organizzazioni coinvolte nella sperimentazione sono svolte con frequenza annuale rilevazioni del clima aziendale. Tuttavia, l'attivazione in azienda di alcune politiche di conciliazione è precedente all'istituzionalizzazione delle indagini di clima, per cui non è possibile operare un confronto tra il clima attuale e quello registrato precedentemente all'attivazione di una data politica di conciliazione.

Va segnalato come in tutti i questionari utilizzati per le rilevazioni del clima aziendale siano presenti domande specifiche volte a valutare la percezione del personale circa l'impegno dell'azienda nel favorire la conciliazione tra gli impegni lavorativi e la vita privata delle persone. Tali domande, solitamente, evidenziano un significativo apprezzamento nei confronti dell'impegno dell'azienda sul fronte della conciliazione.

Va altresì osservato come spesso le aziende affianchino le rilevazioni del clima ad altre indagini volte, in alcuni casi, a raccogliere dal personale spunti e suggerimenti circa ulteriori iniziative che potrebbero essere intraprese (alcune politiche di conciliazione sono state adottate in azienda proprio sulla base dei risultati di tali rilevazioni) e, in altri casi, a valutare l'utilità percepita e il gradimento nei confronti di alcune politiche. Questa condotta evidenzia come vi sia all'interno delle aziende la consapevolezza di come l'efficacia delle politiche di conciliazione non possa prescindere da una sviluppata capacità dell'organizzazione di ascoltare e interpretare i bisogni delle persone nella loro specificità.

Risparmio sugli spazi occupati
Questo indicatore è stato associato solo alla politica di introduzione del Telelavoro. Tuttavia, come si è già affermato, all'interno delle aziende coinvolte nella sperimentazione questa politica è utilizzata da un numero esiguo di persone. Inoltre, in alcune realtà aziendali è gestita in modo informale nella misura in cui è consentito al personale impiegatizio di svolgere, quando lo ritiene opportuno, alcune attività d'ufficio direttamente a casa. Si tratta, tuttavia, di un utilizzo occasionale del telelavoro da parte delle persone che non consente risparmi sull'occupazione degli spazi per l'azienda.

3.6 Principali evidenze emerse

Osservando i dati raccolti attraverso la sperimentazione degli indicatori presso le aziende si possono individuare alcune evidenze principali che costituiscono degli elementi costanti all'interno delle diverse aziende coinvolte nell'attività di sperimentazione.

- Un primo elemento da evidenziare è la difficoltà diffusa, all'interno delle aziende, nel definire il significato (e, quindi, anche il relativo valore) dei costi, dei ricavi e dei benefici legati alle politiche aziendali di conciliazione.

  Tale difficoltà si lega soprattutto alla particolare natura dell'oggetto di indagine: in molti casi, infatti, i costi possono essere espressi anche in termini di "mancato guadagno" o di "lucro cessante" e, viceversa, i ricavi fanno spesso riferimento ad *asset* intangibili che risultano particolarmente difficili da quantificare.

  Questa difficoltà non deve sorprendere, poiché già la ricerca bibliografica aveva evidenziato come il tema, non solo dei risultati, ma anche dei costi delle politiche di *Work-Life Balance* costituisca un territorio ancora poco esplorato sul quale si avvertono l'opportunità e la necessità di sviluppare ulteriori esperienze, conoscenze e metodologie di indagine.

  Nonostante tale difficoltà, tuttavia, va segnalato come lo sforzo di ricostruzione dei costi associabili a ciascuna politica rappresenti già un importante punto di partenza quantitativo sulla base del quale sarà possibile procedere per eventuali future indagini.

  Le aziende, da parte loro, hanno manifestato interesse nei confronti del tema e hanno

dichiarato la loro volontà di approfondire maggiormente la problematica della valutazione dei risultati economici e organizzativi conseguiti dalle politiche di conciliazione attivate.

- Un secondo punto da evidenziare riguarda l'impossibilità di individuare un interlocutore aziendale unico sul tema con il quale confrontarsi in azienda.

  L'efficace monitoraggio del rapporto costi-benefici di ciascuna politica di conciliazione richiederebbe, infatti, un confronto con più interlocutori all'interno della stessa organizzazione. Tuttavia, non sempre tali interlocutori sono facilmente identificabili, anche da parte dei referenti aziendali coinvolti nella sperimentazione.

- Talvolta, la difficoltà nell'individuare gli interlocutori dipende anche dal fatto che in alcune aziende multinazionali (o anche in organizzazioni di grandi dimensioni particolarmente strutturate) le politiche di conciliazione sono spesso definite dagli *headquarter* che ne impongono l'implementazione alle varie filiali delocalizzate. Questa particolare situazione, spesso, fa sì che le filiali abbiano poca attenzione e interesse a presidiare *in loco* gli effettivi risultati conseguiti da politiche che sono state decise da altre persone in altre sedi e nei confronti delle quali non hanno molti margini di autonomia.

Ancora, alla luce delle esperienze analizzate, l'adozione delle politiche di conciliazione appare raramente finalizzata al perseguimento di particolari benefici organizzativi o risultati economici.

Su questo punto si segnalano discordanze tra quanto emerso dallo studio della letteratura consultata e quanto osservato sul campo: se la letteratura prevede tra i principali benefici aziendali derivanti dall'applicazione delle politiche di conciliazione il miglioramento dell'immagine dell'azienda e, conseguentemente, il miglioramento della capacità dell'organizzazione di attrarre e trattenere i migliori talenti, tali benefici non trovano particolari riscontri nelle esperienze monitorate.

La causa principale di tali differenze, come si è già avuto modo di osservare, è da ricercare soprattutto nella scarsa attenzione manifestata dalle aziende nel comunicare e diffondere l'adozione delle politiche. Accade, infatti, che il personale venga a conoscenza dell'esistenza in azienda di tali politiche solo dopo l'assunzione e non le consideri come parte della *compensation* e quindi come oggetto di negoziazione in sede di selezione.

Anche coloro che già lavorano in azienda spesso conoscono scarsamente i servizi e non ne riconoscono i possibili effetti sulla conciliazione.

Infine, si segnala come permanga, ad oggi, una notevole difficoltà a svolgere uno studio longitudinale.

Non esistono, infatti, all'interno di molte aziende, statistiche e strumenti che consentano di confrontare la situazione dell'organizzazione *prima* e *dopo* l'attivazione di una data politica:

- in alcuni casi, vi sono aziende in cui le politiche di conciliazione sono attive da sempre, per cui non è possibile apprezzare cambiamenti nei risultati conseguenti all'attivazione della politica;

- in altri casi, vi sono difficoltà nell'utilizzare strumenti qualitativi come il clima organizzativo perché solo recentemente tali strumenti sono entrati a far parte del cruscotto delle direzioni del personale, per cui non è possibile effettuare il paragone con le situazioni esistenti negli anni precedenti;

- in altri casi ancora, l'interazione di più variabili non consente di isolare quelle più strettamente pertinenti allo studio. Relativamente a questo problema, va sottolineato come, da un lato, le ricerche qualitative proposte dalla letteratura consultata affermino con certezza il collegamento causa-effetto tra l'attivazione delle politiche e le performance aziendali ma, dall'altro lato, un reale e rigoroso studio longitudinale non riesce a trovare connessioni dirette né appare in grado di costruire parametri esclusivamente pertinenti alle politiche di conciliazione. Ciò richiederebbe da parte delle aziende il dotarsi di strumenti di misurazione e controllo progettati specificatamente all'atto di introduzione delle politiche.

Per queste ragioni, la sperimentazione degli indicatori condotta presso le aziende si è proposta soprattutto come un primo momento di verifica, a partire dal quale le aziende potranno procedere alla raccolta di dati e informazioni utili ad acquisire una maggiore consapevolezza dell'efficacia delle azioni intraprese.

Un corretto studio longitudinale (necessario per l'analisi del rapporto costi-benefici delle politiche di conciliazione), infatti, può essere condotto solo se si definisce il momento di

inizio della raccolta dei dati come "anno zero" a partire dal quale si procederà all'analisi delle variazioni future e alle successive valutazioni periodiche dei risultati.

In tal senso, le schede di sperimentazione costituiscono uno strumento utile per iniziare da oggi – non solo all'interno delle aziende coinvolte nel progetto di ricerca – una più attenta, strutturata e programmata valutazione dei risultati delle politiche di conciliazione che possa orientare anche le future decisioni e strategie di *people management*.

Perché ciò accada, tuttavia, è necessario da parte delle aziende anche un ulteriore cambiamento che porti a considerare le attività di *Work-Life Balance* come delle vere e proprie politiche di sviluppo e non – com'è oggi atteggiamento prevalente – come delle singole azioni gestite separatamente dalle altre politiche di gestione e sviluppo del capitale umano.

Il cambiamento che si auspica, perciò, è incentrato sul passaggio da un approccio *reattivo* alla conciliazione (ovvero l'individuazione di soluzioni come risposta a un problema) verso un approccio *proattivo*, capace di costruire un mix di politiche di conciliazione – coordinate e coerenti tra loro – in grado di fornire una risposta efficace ai bisogni delle persone e, al contempo, di garantire all'organizzazione il perseguimento di risultati verificabili.

Proprio in questo cambiamento si racchiude un tema chiave legato a quanto le organizzazioni conoscono i bisogni e le esigenze delle proprie risorse umane. Nel corso del presente report si è più volte fatto riferimento a un approccio "per tentativi ed errori" nell'adozione delle politiche di conciliazione.

Tale approccio appare tipico di una fase embrionale di confronto con una realtà nuova e poco esplorata (considerazione che trova conferma anche nel bisogno dichiarato delle aziende di fare *benchmarking* e di individuare dei modelli esemplari dai quali trarre ispirazione). Pur riconoscendo che vi sono differenze tra le diverse aziende nel livello di confidenza con le politiche di *Work-Life Balance*, è prevedibile nel breve futuro il passaggio a una fase più matura caratterizzata da un più consapevole e focalizzato utilizzo di tali politiche.

Tale auspicabile passaggio, tuttavia, è possibile solo se le aziende svilupperanno sistemi gestionali che consentano una sempre più puntuale rilevazione dei bisogni di concilia-

zione delle persone e l'individuazione di politiche efficaci. Relativamente a questo punto, appare evidente come vi siano alcune politiche di *Work-Life Balance* che si prestano a un utilizzo più massivo e standardizzato, quali ad es. la flessibilità dell'orario di ingresso e uscita dal lavoro (che, non a caso, è la politica di conciliazione maggiormente diffusa all'interno delle aziende) e politiche che, invece, risultano efficaci solo se costruite *ad hoc* sul bisogno della singola risorsa (come spesso accade con le richieste di congedi straordinari).

L'acquisizione di un approccio più maturo e consapevole alle politiche di conciliazione, quindi, non potrà prescindere anche dalla ricerca costante di un corretto livello di equilibrio tra *omologazione* e *personalizzazione*. Parafrasando Peppers e Rogers,[80] la strategia per individuare tale livello di equilibrio sta nel riconoscere il "*segment of one*", ovvero definire quel livello ideale di personalizzazione della politica tale da garantire una risposta corretta al bisogno di ciascun individuo, ma oltre il quale non è opportuno andare in quanto la gestione della politica diventerebbe estremamente complessa e onerosa (in termini di rapporto costi-benefici) per l'azienda.

A sua volta, la ricerca di questo equilibrio dovrà basarsi su una profonda analisi e conoscenza dei bisogni delle persone e sulla capacità dell'azienda di individuare modalità coerenti ed efficaci di risposta a tali bisogni.

[80] PEPPERS D., ROGERS M. 2000. Marketing one to one. Il Sole 24 ore.

BIBLIOGRAFIA

AA.VV. 2007. *La CSR in Italia: dalla sperimentazione al consolidamento*. Report della prima ricerca sulla Responsabilità Sociale d'Impresa promossa dall'Osservatorio CSR ISTUD-DNV. Marzo.

AA.VV. 2003. *Libro bianco sul welfare*. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Febbraio.

AA.VV. 2004. *Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo-Quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002 tra UNICE/UEAPME, CEEP e CES*. 9 giugno.

AA.VV. 2002. "How to determine whether your diversity program is succeeding", in *HR Focus*. Vol. 79. N. 9.

AA.VV. 2000. "Working parents: how managers can help", in *Harvard Management Update*. Vol. 5. N. 6. Giugno.

AA.VV. 2002. *Standards of excellence in work/life integration project. Excellence index*. Boston College Center for Work & Family.

ALMER, E.D.; KAPLAN S. 2002. "The Effects of Flexible Work Arrangements on Stressors, Burnout, and Behavioral Job Outcomes in Public Accounting", in *Behavioral Research in Accounting*. N. 14.

APGAR M. 1998. "The alternative workplace: changing where and how people work", in *Harvard Business Review*. Vol. 76. N. 3. May-june.

APPLEBAUM E., BAILEY T., BERG P., KALLEBERG A. 2003. "Organizations and the Intersection of Work and Family: A Comparative Perspective", in THOMPSON P., **ACKROYD S., TOLBERT P., BATT R.** 2003. *The Oxford handbook on work and organization*. Oxford University Press.

ARYEE, S., LUK, V., STONE, R. 1998. "Family-Responsive Variables and Retention-Relevant Outcomes Among Employed Parents", in *Human Relations*. N. 51.

BAILYN L. 1993. *Breaking the mold: women, men and time in the new corporate world*. Free Press.

BANKERT E., DEAN LEE M., LANGE C. 1999. *A case (with teaching note) on the role of senior business leaders in driving work/life cultural change*. Research by SAS Institute. The Wharton work/life roundtable. A division of the Wharton work/life integration project. University of Pennsylvania.

BARABINO M.C., JACOBS B. 2000. "La valorizzazione delle differenze nella gestione

delle risorse umane", in BOLDIZZONI B., MANZOLINI L. (a cura di). 2000. *Creare valore con le risorse umane*, Guerini e Associati.

BARALDI S. 2004. "La performance della funzione risorse umane", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 206.

BARDOEL E.A. 2003. "The provision of formal and informal work-family practices: the relative importance of institutional and resource depend explanations versus managerial explanations", in *Women in Management Review*. N. 18.

BECKER B.E., HUSELID M.A., ULRICH D. 2001. *The HR Scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press.

BENDICK M. JR, EGAN M.L., LOFHJELM S.M. 2001. "Workforce diversity training: From anti-discrimination compliance to organizational development", in *HR. Human Resource Planning*. Vol. 24. N. 2.

BERNARD C., DEAKIN S., HOBBS R. 2004. *Reflexive law, corporate social responsibility and the evolution of labour standards: the case of working time*. Working paper. N. 294. ESRC Centre for Business Research, University of Cambridge. Dicembre.

BOLES J.S., HOWARD W. G., DONOFRIO H.H. 2001. "An investigation into the inter-relationships of work-family conflict, family-work conflict and work satisfaction", in *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13. N. 3.

BOMBELLI C. 2005. "Il Diversity Management ha esaurito il suo scopo?", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 210. Luglio-agosto.

BOSCH G. 2000. Der Zusammenhang von Arbeitszeit und Qualifikation. Gelsenkirchen. Institut fuer Arbeit und Technik.

BOYAR S.L., MAERTZ C.L. JR, PEARSON A.W., KEOUGH. S. 2003. "Work-family conflict: A model of linkages between work and family domain variables and turnover intentions", in Journal of Managerial Issues. Vol. 15. N. 2.

BOX REYNOLDS H. 1999. "It's not enough to offer work/life programs. You need to promote them", in *Benefits Quarterly*. Second Quarter.

CALLENTINE L.U. 1995. The ecology of the mobile workplace: influence of household composition and home workspace on satisfaction, stress, and effectiveness. Cornell University (tesi di master non pubblicata).

CAPALDO G. ET AL. 2005. "Tempi organizzativi di lavoro e tempi di vita familiare", in *Sviluppo & Organizzazione*. N. 210.

CHRISTENSEN, K. E., STAINES, G.L. 1990. "Flextime: A Viable Solution to Work/Family Conflict?", in *Journal of Family Issues*. N. 11.

COLLINS C., ERICKSEN J., ALLEN M. 2005. *Human resource management practices, workforce alignment, and firm performance*. Working paper. Cornell University, school of industrial and labor relations, center for advanced human resource studies. Maggio.

CONSIGLIO EUROPEO. 1992. "Direttiva 92/85/CEE del Consiglio, del 19 ottobre 1992, concernente l'attuazione di misure volte a promuovere il miglioramento della sicurezza e della salute sul lavoro delle lavoratrici gestanti, puerpere o in periodo di allattamento", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 28 novembre.

CONSIGLIO EUROPEO. 1993. "Direttiva 93/104/CE del Consiglio del 23 novembre 1993 concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 13 dicembre.

CONSIGLIO EUROPEO. 2000. "Direttiva 2000/34/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 22 giugno 2000, che modifica la direttiva 93/104/CE del Consiglio concernente taluni aspetti dell'organizzazione dell'orario di lavoro, al fine di comprendere i settori e le attività esclusi dalla suddetta direttiva", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 1 agosto.

CONSIGLIO EUROPEO. 2001. "Decisione del Consiglio del 19 gennaio 2001 relativa a orientamenti per le politiche degli stati membri a favore dell'occupazione per il 2001", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 24 gennaio.

CONSIGLIO EUROPEO. 2002. "Direttiva 2002/73/CE del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 settembre 2002, che modifica la direttiva 76/207/CEE del Consiglio relativa all'attuazione del principio della parità di trattamento tra gli uomini e le donne per quanto riguarda l'accesso al lavoro, alla formazione e alla promozione professionali e le condizioni di lavoro", in *Gazzetta Ufficiale delle Comunità Europee*. 5 dicembre.

COOPER, C., DAVIDSON, M. 1987. "Sources of stress at work and their relation to stressors in non-working environments", in KALIMO R., EL-BATAWI M., COOPER, C. 1987. *Psychosocial factors at work and their relation to health*, World Health Organization.

CORLI O., PIZZUTO M., MARINI M.G., NASTRI A. 2004. *La famiglia e il malato terminale. Analisi di problemi, difficoltà e soluzioni relativi alle famiglie che accudiscono un malato in fase avanzata di malattia inguaribile*. Centro Studi e Ricerche Osservatorio Italiano di Cure Palliative.

CORWIN V., LAWRENCE T. B., FROST P. J. 2001. "Five strategies of successful part-time work", in *Harvard Business Review*. Vol. 79. Luglio-agosto.

CUNNINGHAM C.R., MURRAY S.S. 2005. "Two executives, one career", in *Harvard Business Review*. Vol. 83. N. 2. Febbraio.

DAVIDSON M.J., FIELDEN S.L. 2003. *Individual diversity and psychology in organizations*. Johs Wiley & Sons.

DE MENEZES L.M., WOOD S. 2006. "The reality of flexible work systems in Britain", in *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 17. N. 1.

DI PIETRO P., PICCARDO C., SIMEONE F. 2000. *Oltre la parità*. Guerini e Associati.

DONAHUE K.B. 1998. "Why women leave – And what corporations can do about it", in *Harvard Management Update*. Giugno.

DUXBURY, L., HIGGINS, C., LEE, C., MILLS, S. 1991. *Balancing work and family: A study of the Canadian Federal Public Sector*. Carleton University.

DUXBURY, L., HIGGINS, C. 1998. *Work-life balance in Saskatchewan: Realities and challenges*. Government of Saskatchewan.

DUXBURY L., HIGGINS, C., JOHNSON K.J. 1999. "An examination of the implications and costs of work-life conflict in Canada", in *Health Canada*. Giugno.

EDWARDS J. R., ROTHBARD N. P. 2000. "Mechanisms linking work and family: clarifying the relationship between work and family constructs", in *Academy of Management Review*. Vol. 25. N. 1.

ELLSTROM E. 2001. "Integrating learning and work: problems and prospects", in *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 12. N. 4. Winter.

ESEN E. 2005. "Workplace diversity practices", Survey Report, in *SHRM research*. October.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2002. "Quality of work and employment in Europe Issues and challenges". *Foundation Paper*. N. 1.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2003. "A new organisation of time over working life". *Electronic Publication*. N. 63.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2006. "Reconciliation of work and family life and collective bargaining in the European Union". *Electronic Publication*. Giugno.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2006. "Annual review of working conditions in the EU: 2005-2006". *Electronic Publication*. Giugno.

EUROPEAN FOUNDATION FOR THE IMPROVEMENT OF LIVING AND WORKING CONDITION. 2006. "Working time options over the life course: new work patterns and company strategies". *Electronic Publication*. Aprile.

FELSTEAD A., JEWSON N., PHIZACKLEA A., WALTERS S. 2002. "Opportunities to work at home in the context of work-life balance", in *Human Resource Management Journal*. N. 12.

FERNANDEZ, J.P. 1990. *The Politics and Reality of Family Care in Corporate America*. Lexington Books.

FINEGOLD D., FRENKEL S. 2006. "Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies", in *Human Resources Management*. N. 17. Gennaio.

FINKEL S.K., OLSWANG S., SHE N. 1994. "Childbirth, tenure, and promotion for women faculty", in *Review of higher education*. N. 17.

FRENKIEL N. 1984. "The Up-and-Comers; Bryant Takes Aim At the Settlers-In", in *Adweek*. Marzo.

FRIEDMAN S.T., CHRISTENSEN P., DEGROOT J. 1998. "Work and Life: the end of the zero-sum game", in *Harvard Business Review*. Vol. 76. N. 6. Novembre-Dicembre.

GALI CINAMON G. 2006. "Anticipated Work-Life Conflict: effects of gender, self-efficacy and family background", in *The Career Development Quarterly*. N. 64. Marzo.

GALINSKY E., BOND J.T., FRIEDMAN D.E. 1993. Highlights: *The national study of the changing workforce*. Families and Work Institute.

GALINSKY, E., BOND, J.T. 1998. *The 1998 Business Work-Life Study: a workbook*. Families and Work Institute.

GALLUZZI R., SIMEONE F. 2003. "Le carriere: dall'anzianità al potenziale", in BOLDIZZONI D. (a cura di) 2003. *Management delle risorse umane. Dalla gestione del lavoratore dipendente alla valorizzazione del capitale umano*. Il Sole 24 Ore.

GAMBLES R. LEWIS S., RAPOPORT R. 2006. *The Myth of Work-Life Balance: The Challenge of Our Time for Men, Women and Societies*. John Wiley & Sons.

GENDRON M. 1997. "Getting to yes on flexible work schedules", in *Harvard Management Update*. Maggio.

GRANT VALLONE E.J., ENSHER E.A. 2001. "An examination of work and personal life confllict, organisational support, and employee health among international expatriates", in *International Journal of Intercultural Relations*. N. 25.

GREEN, S.G., MITCHELL T.R. 1979. "Attributional processes of leaders in leader-member interaction", in *Organizational Behavior & Human Decision Processes*. Vol. 23.

GROVER, S.L., CROOKER K.J. 1995. "Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies: The Impact of Family-Friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents", in *Personnel Psychology*. N. 48.

GUEST D. E. 2002. "Perspectives on the study of work-life balance", in *Social Science Information*. Vol. 41. N. 2.

GUTEK, SEARLE & KELPA. 1991. "Rational versus gender role explanations for work-family conflict", in *Journal of Applied Psychology*. Vol. 76.

GUTHRIE J.P., SPELL C.S., OCHOKI NYAMORI R. 2002. "Correlates and consequences of high involvement work practices: the role of competitive strategy", in *The internal Journal of Human Resource Management*. Vol. 13. 1 Febbraio.

HAAS L., HWANG P. 1999. "Programs and Policies Promoting Women's Economic Equality and Men's Sharing of Child Care in Sweden", in HAAS L., HWANG P., RUSSELL G. 1999. *Organizational Change and Gender Equity: International Perspectives on Parents at the Workplace*. Sage.

HALL D.T., RICHTER J. 1988. "Balancing Work Life and Home Life: what can organizations do to help?", in The *Academy of Management Executive*. Vol. 2.

HAMMONDS K.H. 1997. "Work and family: Business Week's second survey of family-friendly corporate policies", in *Business Week*. N. 96-99.

HANSEN, F. 2003. "Diversity's business case: Doesn't add up", in *Workforce*. Vol. 82. N. 4.

HAREL G.H., TZAFRIR S.S., BARUCH Y. 2003. "Achieving organizational effectiveness through promotion of women into managerial positions: HRM practice focus", in *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 14. N. 2.

HAYES J., WOOTEN E., WOOTEN P. 2001. "Managing diversity", in *Executive Excellence*. Vol. 18. N. 8.

HIGGINS, C., DUXBURY, L., LEE C. 1992. "Impact of Life Cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities", in *Family Relations*. Vol. 43.

HIGGINS M.C., HICKS M., KAUFMANN K., RONDINELLA M. 2004. "An introduction to Work-Life Balance", *note for classroom discussion*, Harvard Business School.

HILL, E.J., MILLER, B.C., WEINER, S.P., COLIHAN J. 1998. "Influences of the virtual office on aspects of work and work/life balance", in *Personnel Psycology*. Vol. 51.

HOGARTH T., HASLUCK C., PIERRE G., WINTERBOTHAN M., VIVIAN D. 2001. "Work-life balance 2000: results from the Baseline Study", in *Labour Market Trends*. Luglio.

HOPKINS W.E., HOPKINS S.A., MALLETTE P. 2001. "Diversity and managerial value commitment: A test of some proposed relationships", in *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13. N. 3.

HUBBARD E.E. 2003. *The Diversity Scorecard: Evaluating the Impact of Diversity on Organizational Performance (Improving Human Performance)*. Butterworth-Heinemann.

HUBBARD E.E., SUPINSKY K. 1997. *Measuring diversity results*. Global Insights Pub.

INGRAM P., SIMONS T. 1995. "Institutional and resource dependence determinants of responsiveness to work-family issues", in *Academy of Management Journal*. Vol. 38, N. 5.

JAYNE M. E. A., DIPBOYE R. L. 2004. "Leveraging diversity to improve business performance: research findings and recommendations for organizations", in *Human Resource Management*. Vol. 43. N. 4.

JICK, T., MITZ, L. 1985. "Sex differences in work stress" in *Academy of Management Review*. Vol. 10.

JONES F., BURKE R., WESTMAN M. 2005. *Work-Life Balance: A Psychological Perspective*. Psychology Press.

KIRCHMEYER C. 1995. "Managing the work-non-work boundary: an assessment of organizationsl responses", in *Human Relations*. Vol. 48. N. 5.

KIRKPATRICK D., PHILLIPS, J.J., PULLIAM PHILLIPS P. 2003. "Getting results from diversity training-in dollars and cents", in *HR Focus*. Vol. 80. N. 10. Ottobre.

KONRAD, A., MANGEL R. 2000. "The Impact of Work-Life Programs on Firm Productivity", in *Strategic Management Journal*. N. 21.

KOSSEK, E.E., NICHOL, V. 1992. "The Effects of On-Site Child Care on Employee Attitudes and Performance", in *Personnel Psychology*. N. 45.

LAMBERT S. J. 2000. "Added benefits: the link between work-life benefits and organizational citizenship behaviour", in *Academy of Management Journal*. Vol. 43. N. 5.

LAWSON T.E., REGINA L HEPP. R.L. 2001. "Measuring the performance impact of human resource initiatives", in *HR. Human Resource Planning*. Vol. 24. N. 2.

LERO D., GOLEMAN H., PENCE H., BROCKMAN L., NUTTALL S. 1992. "Parental work patterns and child care needs", in *Statistics Canada*. Vol. 89.

LEVERING R., MOSKOWITZ M. 2001. "The 100 best companies to work for", in *Fortune*. 8 gennaio.

LEWIS S., TAYLOR K. 1996. "Evaluating the impact of family-friendly employer policies:

a case study", in LEWIS S, LEWIS J. 1996. *The work family challenge: rethinking employement*. Sage.

LOCKWOOD N.R. 2003. "Work/Life Balance: changes and Solutions", in *SHRM Research Quarterly*. N. 2.

MILLIKEN F.J., MARTINS L.L., MORGAN H. 1998. "Explaining organizational responsiveness to work-family issues: the role of human resource executives as issue interpreters", in *Academy of Management Journal*. Vol. 41. N. 5.

MORRIS B. 1997. "Is your family wrecking your career?", in *Fortune*. N. 135.

NALDINI M. 2005. "Tempi di lavoro e tempi di vita. Strumenti di 'genere' per la conciliazione: alcuni dati e riflessioni a margine di uno studio di caso". Paper presentato al Convegno Nazionale e Europeo *che genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri*.

NOCK, S., KINGSTON, P. 1988. "Time with children: The impact of couples' work time Commitments", in *Social Forces*. Vol. 67.

O'NEIL, R., GREENBERGER, E. 1994. "Patterns of commitment to work and parenting: Implications of role strain", in *Journal of Marriage and the Family*. Vol. 56.

OSTERMAN, P. 1995. "Work-Family Programs and the Employment Relationship", in *Administrative Science Quarterly*. N. 40.

PARKER L., ALLEN T.D. 2001. "Work/Family benefits: variables related to employees. Fairness perceptions", in *Journal of Vocational Behaviour*. N. 58.

PEPPERS D., ROGERS M. 2000. *Marketing one to one*. Il Sole 24 ore.

PERLOW L.A. 1995. "Putting the work back into work/family", in *Group and Organization Management*. N. 20.

PITT-CATSOUPHES M., MARCHETTA A. 1991. *A coming of age: Telework*. Boston University.

POWELL, W., DI MAGGIO, P. 1991. *The new institutionalism in organizational analysis*. University of Chicago Press.

QUICK, J., NELSON, D., HURRELL, J. JR. 1997. *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.

RAMLALL. S.J. 2003. "Measuring human resource management's effectiveness in improving performance", in *HR. Human Resource Planning*. Vol. 26. N. 1.

RAPOPORT, R., BAILYN, L. 1996. *Relinking Life and Work*. Ford Foundation.

RAPOPORT, R., BAILYN, L., FLETCHER J.K., PRUITT B.H. 2001. *Beyond Work-Family Balance: Advancing Gender Equity and Workplace Performance*. Jossey-Bass.

RENNER C., RIVES J.M., BOWLIN W.F. 2002. "The significance of gender in explaining senior executive pay variations: An exploratory study", in *Journal of Managerial Issues*. Vol. 14. N. 3.

RICHARD O.C., BROWN JOHNSON N. 2001. "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance", in *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13. N. 2.

ROSIN H., KORABIK K. 1995. "Organizational experiences and propensity to leave: a multivariate investigation of men and women managers", in *Journal of vocational behaviour*. N. 46.

RUSSELL G., BOWMAN L. 2000. *Work and Family current thinking, research and practice*. Department of Family and Community Services.

SALTZSTEIN A.L., TING Y., SALTZSTEIN G.H. 2001. "Work.family balance and job satisfaction: the impact of family-friendly policies on attitudes of federal government employees", in *Public Administration Review*. Vol. 61. N. 4. Luglio-agosto.

SCHNEIDER S.K., NORTHCRAFT G.B. 1999. "Three social dilemmas of workforce diversity in organizations: a social identity perspective", in *Human Relations*. Vol. 52. N. 11.

SCHOLARIOS D., ABIGAIL MARKS A. 2004. "Work-life balance and the software worker", in *Human Resource Management Journal*. Vol. 14. N. 2.

SCOTT K.S., MOORE K.S., MICELI M.P. 1997. "An exploration of the meaning and consequences of workaholism", in *Human Relations*. Vol. 50. N. 3.

SERRANO M. 2000. *Antigua, vita mia*. Feltrinelli.

SIEGWARTH MEYER C., MUKERJEE S., SESTERO A. 2001. "Work-family benefits: Which ones maximize profits?", in *Journal of Managerial Issues*. Vol. 13. N. 1.

SILVESTRI G., PILATI M. 2005. "La gestione strategica delle risorse umane: un nuovo patto tra direzione del personale e management", in *Economia & Management*. N. 1.

STARRELS M.E. 1992. "The evolution of workplace family policy research", in *Journal of family issues*. N. 13.

THOMAS, L., GANSTER, D. 1995. "Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective" in *Journal of Applied Psychology*. Vol. 80.

THOMPSON C.A., BEAUVAIS L.L., LYNESS K.S. 1999. "When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work–family conflict", in *Journal of vocational behavior*. N. 54.

TRAYNOR J.B. 1999. "Total life planning: a new frontier in work-life benefits", in *Employee benefits Journal*. Dicembre.

WAH L. 1998. "The new workplace paradox", in *Management Review*. Vol. 87. N. 1. Gennaio.

WALDRON G. 2005. "Lives in the balance. Spend a dollar on a work-life programme and expect two back?", in *Human resources*. Aprile.

WALKER G. 2001. "Designing and implementing and HR scorecard", in *Human Resource Management*. Vol. 42. N. 1.

SITOGRAFIA

ASSOCIAZIONE MEGLIOMILANO, Osservatorio permanente della qualità della vita.
www.meglio.milano.it/htm/proget/Oss04/INTRODU/def.htm

BOSTON COLLEGE CENTER FOR WORK & FAMILY
www.bc.edu/cwf

BOSTON COLLEGE CENTER FOR CORPORATE COMMUNITY RELATIONS
www.bc.edu/corporatecitizenship

CATALYST
www.catalystwomen.org

CENTER FOR GENDER IN ORGANIZATIONS
www.simmons.edu/som/cgo

CENTER FOR ADVANCED HUMAN RESOURCES STUDIES - CORNELL UNIVERSITY
www.ilr.cornell.edu/cahrs/

CENTER FOR WOMEN AND WORK – RUTGERS UNIVERSITY
www.cww.rutgers.edu

COLLEGE AND UNIVERSITY WORK/FAMILY ASSOCIATION
www.cuwfa.org

EUR-LEX
http://eur-lex.europa.eu

EIRONLINE (European Industrial Relations Observatory)
www.eiro.eurofund.eu.int

HUMAN RESOURCES EXECUTIVE/CORNELL UNIVERSITY
www.workindex.com

MINISTERO DEL LAVORO E DELLE POLITICHE SOCIALI
www.welfare.gov.it

UNIVERSITY OF MARYLAND – DEPARTMENT OF SOCIOLOGY
www.bsos.umd.edu/socy

WHARTON WORK/LIFE INTEGRATION PROJECT
worklife.wharton.upenn.edu/

WOMEN WORKING 2000 & BEYOND
www.womenworking2000.com

WORKFORCE MAGAZINE
www.workforce.com

WORKPLACE DIVERSITY NETWORK
www.ilr.cornell.edu/extension/wdn

WORLD HEALTH ORGANIZATION
www.who.int

ALLEGATI

Allegato 1: Check list per la rilevazione delle politiche di conciliazione attive in azienda

Nella vostra azienda viene dichiarata attenzione alle problematiche di Work-Life Balance:

Nei valori	SI	NO
Nelle politiche del personale	SI	NO
Sul sito aziendale	SI	NO
Nella comunicazione interna	SI	NO
Nella mission	SI	NO

La vostra azienda partecipa a survey o a network internazionali in cui si dibatta sul tema del Work-Life Balance?

SI NO

Nella vostra azienda vengono realizzate specifiche politiche volte a favorire il bilanciamento della dimensione lavorativa con quella personale?

SI NO

Se SI, quali?

Asilo aziendale	SI	NO
Congedo per assistere a un parente malato	SI	NO
Attività di informazione/formazione durante il periodo di congedo per maternità facoltativo (teso a mantenere attiva e in contatto con l'azienda la risorsa e a farla sentire parte attiva della comunità)	SI	NO
Possibilità di fruire gratuitamente o con particolari agevolazioni di servizi di assistenza fiscale e legale	SI	NO
Organizzazione presso l'azienda di presa e consegna di servizi di lavanderia	SI	NO
Servizi di mensa Take away	SI	NO
Convenzioni agevolate per visite specialistiche	SI	NO
Flessibilità nell'orario di entrata e uscita	SI	NO

Se SI, con quali orari? ingresso ..... uscita .....

Altro (specificare)

.....

.....

.....

Allegato 1: scheda di rilevazione costi-benefici per l'asilo aziendale

Benefici aziendali

- Riduzione dell'assenteismo

% assenze = GG assenze programmate e non / Tot gg

Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa e chi non lo usava e chi lo usa

- Maggior bacino di reclutamento
- Miglioramento dell'immagine

n°CV donne alta scolarità, con figli per posiz. di respons. / Tot CV inviati prima e dopo l'attivazione del servizio

N° partecipazioni a convegni, n° articoli, n° interventi / Tot N° partecipazioni a convegni, n° articoli, n° interventi

N° convegni, n° articoli, n° interventi 2005 / Tot N° convegni, n° articoli, n° interventi 2004

- Miglioramento della percezione dell'azienda da parte dei clienti
- Copertura del periodo estivo

% popolazione che ha preso ferie A_1 / % popolazione che ha preso ferie A_{1+x}

Media durata ferie A1 / Media durata ferie A1+x

- Miglioramento del clima aziendale

Intervista con responsabile

- Migliore occupazione degli spazi aziendali non utilizzati

Costo spazio / Costo immobili

- Retta
- Diminuzione del Turn Over

Complessivo = Turn Over A_1 / Turn Over A_{1+x}

Specifica = Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$

Con chi ha richiesto il PT = Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$

Benefici per l'individuo

- Riduzione dello stress

n° assenze per malattia / tot assenze

- Riduzione dei tempi dedicati alle visite mediche
- Riduzione dei costi (es. costi della baby sitter)
- Risparmio sulla retta
- Spese di viaggio uniche
- Minor tempo spesa per la ricerca di una sistemazione del bambino
- Vicinanza fisica con il bambino in caso di necessità - minor costi di gestione delle emergenze

Vantaggio economico= (Costi asilo comuncale + costi baby sitting + costo relativo al trasporto)-costi asilo aziendale

- Più tempo per la persona
- Miglior clima interno
- Maggior tranquillità emotiva

Intervista con responsabile, Colloqui di Feed Back

Costi aziendali	**Costi perl'individuo**
- Costi di struttura - costi del personale che vaglia le richieste - manutenzione straordinaria e ordinaria - costi di gestione, di adeguamento alla 626, piani di emergenza - costi di affitto della struttura (se in affitto) - costi di utilizzo delle strutture informatiche - costo del referente aziendale che segue *Tutti costi recuperabili dalla contabilità aziendale*	- costi correlati con l'obbligo di portare il bambino all'asilo

Allegato 3: Scheda di rilevazione costi-benefici per l'aspettativa facoltativa di maternità

Benefici aziendali	**Benefici per l'individuo**
- Riduzione dell'assenteismo *tasso assent. donne in rientro dalla maternità obbl.* *donne in congedo*	- poter usufruire del tempo per sé - non dover pagare una sostituta *8 € ora per n° di ore che avrebbe lavorato (solitamente 6)*
Costi Aziendali	**Costi per l'individuo**
- Per la selezione delle persone per sostituire la persona in aspettativa *Tempo della persona incaricata* *Ev. costo dell'agenzia esterna* - Nel caso non si trovi un sostituto: Costi relativi agli straordinari di chi deve svolgere le attività di chi è in aspettativa con conseguente sovraccarico e insoddisfazione *costi straordinari persone stesso ufficio della persona in maternità* - Nel caso di sostituzione: i costi per l'affiancamento (oppure i costi degli straordinari di chi deve affiancare la nuova risorsa oppure i costi della mancata produttività) *Costi tempi ore di chi affianca* *Costi del training*	- Costi per l'individuo - Nel caso di mancata sostituzione, peggioramento del clima aziendale *intervista sulla motivazione* - mancata retribuzione *riduzione al 30% dello stipendio*

Allegato 4: Scheda di rilevazione costi-benefici per l'aspettativa/congedo per assistenza/cura a un familiare anziano o ammalato

Benefici aziendali	**Benefici individuali**
- Retention di una risorsa valida che si deve assentare per un periodo limitato di tempo *Turn-over prima e dopo l'attivazione del servizio*	- Cura della persona - Diminuzione dello stress e della preoccupazione
- Immagine sociale *N. CV ricevuti prima e dopo l'attivazione della politica* *N° di partecipazioni convegni, n° articoli, n° interventi* *Tot N° di partecipazioni a convegni, n° articoli, n° interventi*	- Diminuzione dei costi per pagare una risorsa dedicata al bambino o all'anziano *8 € ora per n° di ore assenza* - Possibilità di mantenere posto di lavoro senza doversi licenziare e trovarne un altro
- Mantenimento del commitment nei confronti dell'azienda *turn-over prima e dopo l'attivazione del servizio* *interviste/indagini di clima*	
- Riduzione dell'assenteismo (quello imprevedibile e quindi non gestibile). *Tasso di assenteismo prima e dopo* - Sussidi da parte dell'INPS? - Riduzione di ricarichi "improvvisati" di lavoro su altre risorse *Ore di straordinario non programmate prima e dopo l'attivazione del servizio*	
Costi aziendali:	**Costi per l'individuo**
- Riorganizzazione dei carichi di lavoro *N. ore per costo orario della direzione HR per riorganizzare i nuovi carichi di lavoro che possono essere gestiti dalle altre risorse* - Costi fiscali? - Inserimenti nuove persone *costi recruitment, selezione, inserimento e gestione*	- Mancata retribuzione *valore della retribuzione*

Allegato 5: scheda di rilevazione costi-benefici per i servizi di conculenza legale, fiscale, assicurativa

Benefici aziendali - Riduzione dei permessi straordinari con conseguente ricaduta su aumento produttività e efficienza *N. richieste di permessi straordinari prima e dopo l'attivazione del servizio* - immagine aziendale *N. CV inviati all'azienda prima e dopo l'attivazione del servizio* **Costi aziendali:** - Per la selezione dei consulenti e la gestione del servizio *Tariffa oraria per N. di ore della persona dedicate al servizio* - spazio dedicato *costo dello spazio da ammortamento e suddivisione spese generali*	**Benefici per l'individuo** - risparmio di tempo per selezione consulente, telefonate/appuntamenti - risparmio costi trasporto - risparmio tempo spostamento

Allegato 6: Scheda di rilevazione costi-benefici per le politiche di assistenza e prevenzione sanitaria

Benefici aziendali - miglioramento dell'immagine aziendale *N. CV donne alta scolarità, con figli per posiz. di responsabilità / Tot CV inviati prima e dopo l'attivazione del servizio* *N° di partecipazioni convegni, n° articoli, n° interventi / Tot N° di partecipazioni convegni, n° articoli, n° interventi* - minor richiesta di permessi - assenze dal lavoro *= N. richieste permessi A_1 / N. richieste permessi A_{1+x}* *Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa* - prevenzione della malattia: minori assenze dal lavoro per malattia *= N. richieste permessi per malattia A_1 / N. richieste permessi per malattia A_{1+x}* - Diminuzione del Turn Over *Complessivo= Turn Over A_1 / Turn Over A_{1+x}* *Specifica= Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$* *relativo a donne con figli in posizioni di responsabilità* *Specifica su chi usufruisce del servizio* *= Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$*	**Benefici per l'individuo** - minor richiesta di permessi - minor tempo speso per la ricerca dello specialista - risparmio dei costi di trasporto
Costi aziendali: - Costo della persona che verifica la possibilità delle convenzioni *% tempo speso per l'organizzazione del servizio * costo orario della risorsa* - Costo della persona incaricata poi del coordinamento e gestione del servizio, dei contatti con le strutture, dei disguidi *% tempo speso per l'organizzazione del servizio * costo orario della risorsa* - Costo del servizio se gratuito - Costi di struttura se si prevede di realizzare la visita in azienda *Costo degli spazi utilizzati*	**Costi per l'individuo** - Cambiare lo specialista di fiducia

Allegato 7: Scheda di rilevazione costi-benefici per la flessibilità dell'orario di ingresso e uscita dal lavoro

Benefici aziendali	**Benefici per l'individuo**
- Minor assenteismo *% assenze = GG assenze programmate e non Tot gg* *Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa e chi nonlo usava e chi lo usa* - Diminuzione del Turn Over *Complessivo=* *Turn Over A_1* / *Turn Over A_{1+x}* *Specifica=* Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / *Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$* *Con chi ha richiesto il PT = Turn Over $A1_{Pop\ 1}$* / *Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$* - aumento della produttività *Dati performance Feed back A_1* / *Dati performance Feed back A_{1+x}* - Risparmio sul costo degli straordinari - possibilità di coprire un arco temporale più ampio	- minor richiesta di permessi - possibilità di studiare - ottimizzazione dei tempi - minor stress da traffico - minor costi legati alla cura dei bambini - maggior senso di padronanza e responsabilità - crescita dell'impegno sia come attenzione nei confronti dei colleghi, sia come raggiungimento degli obiettivi *intervista*
Costi aziendali:	**Costi per l'individuo**
- complicazione nell'organizzazione del lavoro: più tempo necessario per gestire le esigenze di tutti - maggiori costi di trasporto (se ci sono le navette aziendali, è necessario predisporre un numero maggiore di costi) *costo del maggior numero di navette* - mancanza di certezze sui presidi *intervista* Costi sulla persona HR per la gestione *% dello stipendio considerando il tempo necessario per la gestione di questa flessibilità*	- Cambiare lo specialista di fiducia

Allegato 8: scheda di rilevazione costi-benefici per le attività di formazione svolte durante il periodo di congedo facoltativo per maternità

Benefici aziendali - Retention *N. dimissioni avvenute a valle delle maternità* *N.° dimissioni totali* - Utilizzare un momento per fare formazione alla lavoratrice in maternità *differenza di conoscenze e competenze rispetto al momento dell'ingresso in maternità* *crescita professionale per passaggi di ruolo* - Mantenimento del contatto con la lavoratrice *costo di non dover passare 2/3 giorni ad aggiornare la risorsa al rientro* - Finanziamenti ad hoc *N. ore di formazione con finanziamenti L. 53* *TOT investimento in formazione*	**Benefici per l'individuo** - Possibilità per la donna di utilizzare anche la maternità facoltativa come momento di crescita professionale *valore del corso - prezzo* - Continuo e costante contatto con l'azienda
Costi aziendali: - sviluppo del progetto *costo della risorse dedicate per N. ore dedicate al progetto* - selezione delle risorse da coinvolgere *costo della risorse dedicata per N. ore dedicate al progetto* - gestione continua *costo della risorse dedicata per N. ore dedicate al progetto* - se fatti online, costi implementazione piattaforma online *fattura fornitore servizio*	**Costi per l'individuo** - spostamenti per fruire il corso *costo per raggiungere azienda* - persona sostituta a casa (baby sitter,…) *8€ ora per N. ore corso + spostamenti*

Allegato 9: Scheda di rilevazione costi-benefici per il ritiro e la consegna presso l'azienda di servizi di lavanderia

Benefici aziendali	**Benefici per l'individuo**
- Riduzione dei permessi straordinari con conseguente ricaduta su aumento produttività e efficienza *N. richieste permessi T_1* *N. richieste permessi T_{1+x}* *Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa* - immagine aziendale *N. CV di donne alta scolarità, con figli per posiz. di responsabilità* *Tot CV inviati prima e dopo l'attivazione del servizio* *N° di partecipazioni convegni, n° articoli, n° interventi* *Tot N° di partecipazioni a convegni, n° articoli, n° interventi*	- Risparmio di tempo - risparmio costi trasporto - risparmio tempo spostamento
Costi aziendali: - Per la selezione del fornitore del servizio e la gestione del servizio stesso *Tariffa oraria per ore della persona dedicate al servizio)* - spazio dedicato *costo dello spazio da ammortamento e suddivisione spese generali* - risorse dedicate *costo del personale*	**Costi per l'individuo** - costi del servizio

Allegato 10: Scheda di rilevazione costi-benefici per i servizi di mensa take-away organizzati presso l'azienda

Benefici aziendali	**Benefici per l'individuo**
- Maggior tranquillità - Miglioramento dell'immagine verso i dipendenti *N° CV donne alta scolarità con figli per posiz. di responsabilità* *Tot CV inviati prima e dopo l'attivazione del servizio* *N° partecipazioni convegni, n° articoli, n° interventi* *Tot N° partecip. convegni, n° articoli, n° interventi* - Miglioramento del clima aziendale *Intervista con responsabile*	- Riduzione dello stress *Recuperare da intervista* - Riduzione dei costi (es. costi della baby sitter per tenere i bimbi se devo andare a fare la spesa) - Risparmio sul viaggio auto per andare a fare la spesa - Più tempo per la persona
Costi aziendali: - Costi di struttura - Costi del personale che prepara il servizio - Manutenzione straordinaria e ordinaria *Tutti costi recuperabili dalla contabilità aziendale*	**Costi per l'individuo** - Costo del servizio che si utilizza *(buono mensa)*

Allegato 11: Scheda di rilevazione costi-benefici per la concessione del part-time

Benefici aziendali - Minor assenteismo *% assenze = GG assenze programmate e non / Tot gg* *GG singole di assenza (venerdì e/o lunedì) prima dell'attivazione del servizio* *GG singole di assenza (venerdì e/o lunedì) dopo l'attivazione del servizio* *Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa e chi non lo usava e chi lo usa* - Diminuzione del Turn Over *Complessivo= Turn Over A_1 / Turn Over A_{1+x}* *Specifica sulle donne= Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$* *Con chi ha richiesto il PT = Turn Over $A_{1\ Pop\ 1}$ / Turn Over $A_{1+x\ Pop\ 1}$* - aumento della produttività *Dati performance Feed back A_1 / Dati performance Feed back A_{1+x}* - Aumentata soddisfazione nei confronti dell'azienda *Intervista e intervista Feedback*	**Benefici per l'individuo** - Riduzione dello stress *Intervista* - Minor stress da traffico (si può viaggiare soprattutto al rientro negli orari di minor traffico) *Intervista* - Minor costi legati alla cura dei bambini *Mancato costo della baby sitter per la cura di tutta la giornata* - Maggior senso di padronanza e responsabilità *Intervista*
Costi aziendali: - Complicazione nell'organizzazione del lavoro: più tempo necessario per gestire le esigenze di tutti *costo orario della persona dedicata* - maggiori costi di trasporto (se ci sono le navette aziendali, è necessario predisporre un numero maggiore di navette) *costo del maggior numero di navette* - mancanza di certezze sui presidi *intervista* - Costi sulla persona HR per la gestione *% dello stipendio considerando il tempo necessario per la gestione di questa flessibilità*	**Costi per l'individuo** - Mancato reddito

Allegato 12: scheda di rilevazione costi-benefici per il telelavoro

Benefici aziendali	**Benefici per l'individuo**
- Minor richiesta di permessi straordinari $= \frac{n° \text{ richieste permessi straordinari } T_1}{n° \text{ richieste permessi straordinari } T_{1+x}}$ *Percentuale da rilevarsi su una popolazione limitata con confronto tra chi utilizza il servizio e chi non lo usa e chi non lo usava e chi lo usa* - Diminuzione del Turn Over *Complessivo=* $\frac{\text{Turn Over } A_1}{\text{Turn Over } A_{1+x}}$ *Specifica sulle donne=* $\frac{\text{Turn Over } A_{1\ Pop\ 1}}{\text{Turn Over } A_{1+x\ Pop\ 1}}$ *Con chi ha richiesto il PT =* $\frac{\text{Turn Over } A_{1\ Pop\ 1}}{\text{Turn Over } A_{1+x\ Pop\ 1}}$ - Aumento della produttività $\frac{\text{Dati performance Feed back } A_1}{\text{Dati performance Feed back } A_{1+x}}$ - Risparmio sugli spazi aziendali fissi *Da contabilità analitica* - Possibilità di coprire un arco temporale più ampio	- Minor richiesta di permessi non retribuiti - possibilità per dedicare tempo alla famiglia *intervista* - minor stress da traffico - ottimizzazione del tempo *intervista* - maggior motivazione: "sto lavorando in una azienda che è attenta alle sue risorse" - risparmio per giornate sul costo dei mezzi di trasporto - risparmio sui costi di baby sitting
Costi aziendali: - collegamento telefonico *costi legati alla predisposizione del numero verde* - gestione della comunicazione a distanza *costi legati all'implementazione di un sistema che permetta la tracciabilità del lavoro* - costi di coordinamento per la gestione degli incontri *costi legati a tempo della persona (es. segretaria, coordinamento) per la gestione dell'agenda*	**Costi per l'individuo** - Talvolta si lavora di più per dimostrare che si sta lavorando - completa reperibilità sempre - continuo lavoro in qualsiasi orario *colloquio con responsabile, indagine di clima* - collegamento internet/telefonico (se non a carico dell'azienda) *costi telefonici* - rischio di perdita di momenti di confronto importanti