

A cura di
Luciano Malfer, Caterina Cittadino, Mariangela Franch
e Riccardo Prandini

Family Audit: la certificazione familiare aziendale

Analisi di impatto



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

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

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

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

A cura di
Luciano Malfer, Caterina Cittadino,
Mariangela Franch e Riccardo Prandini

Family Audit: la certificazione familiare aziendale

Analisi di impatto

In copertina: Fortunato Depero, *Rotazione di ballerina e pappagalli*, 1917,
olio su tela, 140,5x89,5 cm
Rovereto, Mart (Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto)
Copyright © Fortunato Depero by SIAE 2014

Copyright © 2014 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

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

Sommario

Introduzione, di *Caterina Cittadino* » 9

Introduzione, di *Ugo Rossi* » 12

Parte prima CONTRIBUTI

- 1. Conciliazione tra vita professionale e vita familiare: governance, sviluppo locale e audit aziendale**, di *Luciano Malfer* » 17
 - 1.1. Governance e sviluppo locale » 17
 - 1.2. L'audit familiare: benessere organizzativo e produttività aziendale » 25

- 2. Il *Family Audit* strumento potenziale per facilitare la conciliazione, l'efficienza e la redditività delle organizzazioni**, di *Mariangela Franch* » 47
 - 2.1. Le certificazioni e il miglioramento della performance aziendale » 47
 - 2.2. Le caratteristiche strutturali delle organizzazioni che hanno avviato il processo di certificazione *Family Audit* » 49
 - 2.3. Gli effetti positivi degli investimenti in conciliazione » 57
Bibliografia di riferimento » 63

- 3. Un bilancio della sperimentazione dell'articolo 9 della legge 53 del 2000. Ripartire dalla ratio della norma, per liberarla da fraintendimenti e attese mal riposte**, di *Francesca Petrossi* » 64

Parte seconda
L'INDAGINE CAMPIONE SULLE DICHIOTTO AZIENDE TEST

| | |
|--|-------|
| 1. Il coinvolgimento nella ricerca delle 18 organizzazioni trentine partecipanti alla prima sperimentazione dello standard <i>Family Audit</i>, di Lucia Claus | » 73 |
| 2. Dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro e generazione di benessere relazionale: un'indagine sui dipendenti e le loro famiglie, di Riccardo Prandini, Elena Macchioni e Vincenzo Marrone | » 83 |
| 2.1. Il disegno della ricerca | » 83 |
| 2.2. Committente | » 88 |
| 2.3. I dispositivi di conciliazione | » 93 |
| 2.4. Analisi monovariata | » 96 |
| 2.5. Area del dipendente | » 99 |
| 2.6. Area del partner | » 108 |
| 3. Analisi bivariata. L'impatto delle misure di <i>Family Audit</i> sul benessere dei dipendenti | » 114 |
| 3.1. I benefici prodotti dalle misure di <i>Family Audit</i> nella sfera personale del dipendente | » 115 |
| 3.2. I benefici prodotti dalle misure di <i>Family Audit</i> nella sfera lavorativa del dipendente | » 116 |
| 3.3. I benefici prodotti dalle misure di <i>Family Audit</i> nella sfera familiare del dipendente | » 118 |
| 3.4. Percezione del benessere personale, familiare e lavorativo del dipendente riferita alle sue caratteristiche personali | » 121 |
| 3.5. Dai benefici percepiti alle logiche di generazione di benessere | » 142 |
| 3.6. Come varia la percezione del benessere del dipendente in funzione dell'utilizzo delle misure di conciliazione famiglia-lavoro | » 152 |
| 4. I fattori incidenti sul benessere familiare secondo il parere dei partner | » 163 |
| 4.1. Introduzione | » 163 |
| 4.2. La percezione del miglioramento delle relazioni familiari e le variabili personali dei partner | » 164 |

| | | | |
|-----------|--|---|-----|
| 4.3. | In che modo i benefici percepiti dal dipendente, dopo l'utilizzo delle misure di <i>Family Audit</i> , arrivano alla famiglia? | » | 172 |
| 5. | Conclusioni | » | 181 |
| 5.1. | La rilevanza teorica e pratica della ricerca: sua originalità e risultati principali | » | 181 |

Parte terza

IL MASTER SULLE POLITICHE FAMILIARI

| | | | |
|-----------|--|---|-----|
| 1. | La formazione di nuove figure professionali per la gestione delle politiche familiari, di <i>Barbara Poggio</i> | » | 205 |
| 1.1. | Introduzione | » | 205 |
| 1.2. | L'assetto istituzionale delle politiche familiari in Italia e il caso della Provincia autonoma di Trento | » | 206 |
| 1.3. | Nuove figure professionali esperte per il settore delle politiche familiari: il Master in Gestione delle Politiche Familiari | » | 207 |
| 1.4. | Ricerche e progettazioni innovative nell'ambito delle politiche familiari | » | 211 |
| 1.5. | Conclusione | » | 214 |
| 2. | <i>Family Audit</i> come strumento per la conciliazione famiglia e lavoro, di <i>Alexandra Ramirez</i> | » | 215 |
| 2.1. | Il <i>Family Audit</i> come strumento di conciliazione famiglia e lavoro | » | 215 |
| 2.2. | Gli strumenti della ricerca e gli obiettivi | » | 217 |
| 2.3. | Il <i>Family Audit</i> . Alcuni elementi del processo di certificazione | » | 220 |
| 2.4. | I risultati della ricerca | » | 222 |
| 2.5. | Risultati parziali relativi ai singoli macroambiti del Piano delle attività | » | 226 |
| 2.6. | I risultati inerenti le variazioni dei Modelli di rilevazione dati | » | 237 |
| 2.7. | Conclusioni | » | 253 |
| | Riferimenti bibliografici | » | 260 |
| | Riferimenti sitografici | » | 260 |

| | |
|---|-------|
| 3. La valorizzazione del capitale umano nel welfare aziendale tra nuove tecnologie e servizi time saving, | |
| di <i>Mariachiara Franzoia</i> | » 261 |
| 3.1. Premessa | » 261 |
| 3.2. Il “sistema conciliazione” oggi tra legislazione e sperimentazione | » 262 |
| 3.3. Prospettive di sviluppo per un nuovo welfare | » 266 |
| 3.4. Il caso Provincia autonoma di Trento | » 277 |
| 3.5. Conclusioni | » 286 |
| 3.6. Appendice | » 287 |
| Bibliografia | » 295 |
| | |
| 4. <i>Family Audit</i>: analisi dei benefici economici per le imprese che adottano tale strumento di welfare aziendale nell’ambito delle politiche di conciliazione vita-lavoro, | |
| di <i>Cristina Calzavara</i> | » 300 |
| 4.1. Descrizione del progetto | » 300 |
| 4.2. Procedimento | » 302 |
| 4.3. Risultati | » 305 |
| 4.4. Conclusioni: problemi e soluzioni | » 318 |
| Bibliografia | » 321 |
| | |
| Gli Autori | » 322 |

Introduzione

*di Caterina Cittadino**

Il benessere delle famiglie con figli o con anziani a carico dipende in larga parte dalla possibilità di conciliare gli impegni lavorativi con quelli di cura. Non sono solo fattori economici, infatti, a condizionare il benessere familiare, ma è dimostrato che il fattore “tempo” è oggi la risorsa più rara e ambita dai genitori che lavorano, per gestire e organizzare le attività dei figli e della famiglia nel suo complesso.

Perché il tempo è così poco? Perché viene eroso da impegni lavorativi che si impongono come prioritari: il tempo libero è, cioè, unicamente quello che residua *dopo* il lavoro, e che può finalmente essere impiegato per accudire i figli, fare la spesa al genitore anziano o partecipare alla recita di fine anno dei bambini. Ma come fare se gli orari di questi impegni coincidono con la riunione in ufficio?

Questi esempi volutamente banali vogliono introdurre, in realtà, una nozione complessa e con ampie ricadute negative, che vanno anche oltre il benessere familiare e dell’individuo: si tratta del concetto di conciliazione famiglia-lavoro, o, come dicono gli americani, di “work-life balance”, espressione che rende plasticamente il concetto dell’equilibrio – spesso mancato – che noi tutti ricerchiamo, tra i diversi ruoli che giochiamo: quello di lavoratori, di genitori e di figli chiamati ad occuparci di genitori ormai non più autosufficienti.

La donna lavoratrice vive questo conflitto di ruoli ancor più degli uomini, poiché le attività di cura sono ancora oggi in grandissima parte delegate a lei. Il suo posto di lavoro, ad esempio, è sempre potenzialmente minacciato dal carico di cura impostole dalla maternità, che si pone fatalmente come un ostacolo non solo alla carriera, ma financo alla sua mera permanenza nel mercato del lavoro.

* Presidenza del Consiglio dei Ministri. Capo Dipartimento per le Politiche della Famiglia

La conciliazione, quindi, attraversa in modo trasversale temi importanti quali quello dell'occupazione femminile, della produttività del Paese, della natalità e della tenuta della spesa sociale.

La difficoltà a conciliare è un elemento strutturale delle nostre società moderne, che genera disfunzioni sia a livello del benessere familiare, sia a livello di benessere aziendale, sia al macro livello delle conseguenze sul prodotto interno lordo e sulla competitività del nostro Paese.

Ecco perché il mercato del lavoro, anche quello privato, è sempre più orientato a ripensare i propri modelli organizzativi in un'ottica propizia alla conciliazione; ecco perché l'Unione Europea la mette in Agenda come obiettivo tra i più urgenti; ecco, infine, perché il Dipartimento per le politiche della famiglia ha fortemente voluto diffondere a livello nazionale il modello virtuoso trentino del *Family Audit*.

In realtà, il Dipartimento per le politiche della famiglia si occupa di conciliazione famiglia-lavoro dal 2006, ovvero dalla sua data di nascita, ed in particolare ha gestito in questi anni la misura cardine dell'ordinamento italiano in materia di conciliazione, prevista all'articolo 9 della così detta "legge sui congedi parentali", la legge simbolicamente approvata l'8 marzo 2000, n. 53.

Negli anni di sperimentazione della misura, il Dipartimento ha costituito e rappresenta tuttora un osservatorio privilegiato sul tema della conciliazione, che ha registrato il forte interesse da parte di cittadini ed aziende verso una misura come quella di cui all'art. 9, che introduce nei luoghi di lavoro strumenti che aiutano a conciliare i due ruoli, o perché liberano tempo o perché forniscono servizi dedicati o ancora perché supportano i lavoratori autonomi che, in occasione di una maternità o un'adozione, hanno meno tutele del lavoratore dipendente.

Noi riteniamo che l'importanza dell'articolo 9 risieda soprattutto nel cambiamento culturale che esso concorre a promuovere.

Con il *Family Audit*, il Dipartimento ha inteso avanzare ulteriormente nel campo della promozione di un vero e proprio cambiamento culturale, finalizzato a vedere riconosciuta la conciliazione come una virtù organizzativa premiante.

Da qui è nato il Protocollo firmato nel 2010 tra il Dipartimento e la Provincia autonoma di Trento, portatrice dell'idea forte dell'auditing applicato nell'ambito delle politiche familiari.

Il Dipartimento ha, cioè, sposato l'idea trentina per trasferirla a livello nazionale e darle la più ampia visibilità. Questo si è tradotto nell'Accordo di collaborazione tra noi e l'Agenzia provinciale per la famiglia, della Provincia di Trento, in forza del quale l'8 marzo 2012 il Dipartimento ha pubblicato il primo Avviso pubblico per la sperimentazione su scala nazionale del *Family Audit*.

Il Fondo per le politiche della famiglia, infatti, è finalizzato, tra l'altro, al finanziamento di iniziative per la promozione della conciliazione tra i tempi di lavoro e i tempi di cura della famiglia. Agendo, quindi, nell'alveo delle nostre competenze, abbiamo supportato anche finanziariamente il processo di certificazione, consentendo alle organizzazioni selezionate di fruire di agevolazioni significative.

Siamo certi che il percorso fatto fin qui – di cui questo volume raccoglie le prime risultanze – sia una tappa importante delle politiche per la famiglia. Ed è nostro intendimento continuare a governare questo processo, indicando la strada maestra, e lasciando che siano le realtà produttive e il tessuto sociale a raccogliere la sfida, adattandola alle diverse situazioni locali e ai diversi bisogni del proprio contesto di riferimento.

Di questo percorso, fortemente condiviso con la Provincia autonoma di Trento, siamo fieri e questo volume, riteniamo, ce ne dà atto.

Buona lettura.

Introduzione

*di Ugo Rossi**

Nella realizzazione di un progetto è importante, ogni tanto, fare il punto della situazione per verificare se il percorso stabilito viene rispettato, se sta raggiungendo gli obiettivi ed è ancora valido; per individuare punti di forza e di debolezza del progetto stesso e se si possono cogliere risultati tangibili. Ciò rientra nei compiti di ogni amministrazione.

La Provincia autonoma di Trento, tramite l’Agenzia provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili, aveva commissionato nel 2012 una ricerca all’Università degli Studi di Bologna per rilevare l’impatto che possono produrre le misure di conciliazione vita e lavoro introdotte e/o potenziate dalle organizzazioni con lo standard *Family Audit* nella vita personale e familiare dei lavoratori beneficiari.

La ricerca qui pubblicata analizza i dati e presenta i risultati che riguardano la vita professionale, e di conseguenza anche la vita privata e familiare, dei dipendenti delle organizzazioni che hanno partecipato alla sperimentazione dello standard. Lo studio diventa, dunque, un importante momento di verifica.

Fra le grandi sfide del nostro tempo, condizionato dal difficile momento economico che condiziona profondamente anche ogni bilancio familiare, la conciliazione fra i tempi lavorativi e i tempi famigliari, segnati magari da costosi servizi di cura, è sicuramente quella che oggi tocca più da vicino le famiglie, mettendo alla prova benessere, equilibrio e capacità di tutti i suoi membri. Nella nostra società complessa la difficoltà di conciliare impegni lavorativi e famigliari è cresciuta molto negli anni più recenti, tanto da alimentare la diffusione di studi attorno agli impatti dell’ambiente lavorativo sulla società e sulle famiglie.

* Presidente della Provincia autonoma di Trento

L'obiettivo di rendere compatibile la presenza sul lavoro e in famiglia diventa, dunque, tema di una domanda sociale che ha necessità di una risposta politica, che non sia soltanto affidata alla ricerca di equilibrio dei singoli soggetti del sistema, in particolare delle donne. I cambiamenti riguardano, pertanto, il mondo del lavoro nel suo insieme, ma toccano a cascata, oltre le donne, la famiglia, le relazioni tra i suoi membri e tutta la società.

Per questo obiettivo la politica ha il compito di indicare soluzioni per la vita sociale anche quotidiana affinché le persone non siano costrette a scelte radicali quali la rinuncia alla realizzazione di sé nel campo professionale o, in alternativa, la rinuncia ad un progetto di vita familiare.

Per la comunità è importante che il mercato del lavoro, specie in tempi di crisi, mantenga e si arricchisca di risorse umane e professionali e, dall'altra, che le persone possano realizzare i propri progetti di vita personale e familiare e nel contempo assolvere in modo sereno e responsabile ai propri compiti di cura.

La famiglia è in continua evoluzione, cambia il modo di formarla ed è fluida la struttura interna. La conciliazione famiglia-lavoro sicuramente favorisce il benessere della famiglia. E se la famiglia, pur nella sue variegate forme, sta bene, sta bene anche tutta la società.

L'Unione Europea, a partire dagli anni duemila, ha cercato di rispondere alla sfida della conciliazione mettendo a punto azioni, intendendo con tale termine la predisposizione di direttive, raccomandazioni, comunicazioni indirizzate ai Paesi membri perché adottino misure che sostengano la combinazione di lavoro retribuito e responsabilità di cura e tutte le strategie tese ad armonizzare le domande, a volte contrastanti, di tempo, con l'auspicabile risultato di rendere meno drammatico il conflitto sui tempi nella vita di tutti i giorni.

In questa direzione, il recente Piano Nazionale italiano per la famiglia, con l'obiettivo di moltiplicare su scala nazionale politiche di *welfare* aziendale, delinea molto chiaramente le azioni politiche e strategiche da mettere in campo per promuovere un *welfare aziendale family friendly*, intendendo l'insieme delle attività che l'impresa si impegna a sviluppare per i suoi dipendenti con l'obiettivo di conciliare i tempi di lavoro con i tempi della famiglia.

Vi è, comunque, il riconoscimento che il tema della conciliazione non possa essere trattato soltanto attraverso la legislazione, anche se in questo la Provincia autonoma di Trento ha fatto scelte significative, ma vada soprattutto monitorata ed evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali. Il *Family Audit* si è posto in particolare quest'ultimo obiettivo: incentivare sul campo la conciliazione famiglia-lavoro.

Per questo lavoro di analisi e di valutazione del *Family Audit*, è doveroso ringraziare il professore Riccardo Prandini dell'Università degli Studi di Bologna ed il suo staff di ricercatori perché hanno preso a cuore questo incarico

e da tempo sono impegnati nello studio e nell'implementazione di interventi tesi a migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle famiglie. Un ringraziamento particolare anche a tutte le organizzazioni che, coinvolte in questa ricerca, si sono messe in gioco ed hanno offerto la propria collaborazione. L'esito della ricerca costituirà una preziosa occasione di riflessione sulle politiche sociali, non solo provinciali, preposte ad intervenire nell'ambito del bilanciamento tra le esigenze della vita professionale e quelle della vita privata e familiare degli occupati.

Parte prima

Contributi

1. Conciliazione tra vita professionale e vita familiare: governance, sviluppo locale e audit aziendale

di Luciano Malfer

1.1. Governance e sviluppo locale

La conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare è divenuto negli ultimi anni uno degli obiettivi centrali delle politiche sociali e familiari in tutti i Paesi aderenti all'Unione europea. In Italia, conciliare famiglia e lavoro sembra più complicato che in altri Paesi, tanto che ci collochiamo all'ultimo posto in Europa per la consistenza delle politiche familiari e presentiamo, purtroppo, dei primati negativi rispetto agli indicatori sulla natalità e sull'occupazione femminile.¹

Le tematiche della conciliazione tra vita professionale e vita familiare possono rappresentare una grande opportunità per sostenere l'occupazione femminile e affrontare il tema delle responsabilità di genere in riferimento ai carichi di cura familiare. In un momento storico fortemente caratterizzato dagli effetti depressivi indotti dal ciclo economico recessivo (disoccupazione in aumento e in particolar modo quella giovanile), a cui si aggiungono i dati strutturali negativi ante-crisi sopraccitati (denatalità e disoccupazione femminile), le politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro possono dare impulsi nuovi al sistema economico, rafforzando contemporaneamente la coesione sociale.

Le politiche di conciliazione tra vita professionale e vita familiare, se implementate secondo logiche sinergiche ed ispirate alla sussidiarietà e all'innovazione sociale e tecnologica, possiedono elevate potenzialità intrinseche per sostenere le politiche di sviluppo locale. Queste politiche richiedono la messa in campo di una nuova architettura di *policy* pubbliche fortemente orientate a sostenere modelli di *governance* partecipati da tutti gli attori del sistema.

¹ Billari F., Dalla Zanna G., *La rivoluzione nella culla. Il declino che non c'è*, Università Bocconi Editore, Milano, 2008. Valentini C., *O i figli o il lavoro*. Feltrinelli Editore, Milano, 2012.

L'attivazione di politiche poliarchiche, capaci di applicare concretamente il principio della sussidiarietà orizzontale e verticale, diviene una prospettiva dirimente per mettere a sistema gli *stock* di capitale territoriale esistenti (classe dirigente, *know-how* e risorse locali, ambiente, cooperazione, associazionismo...). In questo quadro non è più sufficiente ricondurre le politiche della conciliazione alle sole politiche del lavoro e/o delle pari opportunità, ma è inevitabile collocarle – essendo esse ispirate alle logiche delle politiche a *Fattore4*² – all'interno di una visione complessiva che coinvolga potenzialmente l'insieme di tutte le politiche attivate/attivabili a livello territoriale per creare il sistema delle opportunità locali a favore della donna, dell'uomo e della famiglia.³ Le politiche che hanno diretta attinenza sono le politiche familiari, distinte da quelle sociali, le politiche del lavoro, le politiche industriali, le politiche fiscali e le politiche di *gender*.

Queste trasformazioni ben si colgono dalle espressioni utilizzate nel mondo anglosassone per esprimere il significato intrinseco della conciliazione vita-lavoro: nel tempo, infatti, si è passati dall'iniziale paradigma del *work-family balance*, equilibrio tra famiglia e lavoro, al paradigma del *work-life balance*, termine che allude a un bilanciamento assai più ampio tra il mondo del lavoro ed il mondo della vita personale.⁴

Politiche efficaci di conciliazione influenzano i tassi di fertilità della popolazione e ancor più il tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro.⁵ In Italia si registra la fecondità più bassa d'Europa, con un'età media al primo parto pari a trentun anni, e le donne che desiderano avere dei figli incontrano difficoltà enormi nel conciliare famiglia e lavoro, con conseguen-

² Le politiche a *Fattore4* sono una sfida ed implicano un nuovo modo di pensare in generale all'architettura delle *policy* pubbliche coordinate con gli *stock* di capitale territoriale esistente. Questo *slogan* è già stato sperimentato nel settore ambientale. Obiettivo finale è la messa in campo di politiche che si pongano come obiettivo di raddoppiare i benefici finali a parità di risorse impiegate, ovvero che a parità di benefici ottenuti i costi di produzione siano ridotti del cinquanta per cento. È chiaro che occorre ripensare completamente il processo di erogazione dei beni/servizi. Cfr. Malfer L., *Fattore4: uno slogan per la sostenibilità del welfare*, FrancoAngeli/Trentino School of Management (TSM), Milano, 2011.

³ Donati P., Prandini R., *La conciliazione famiglia e lavoro nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano, 2009.

⁴ Niezborala M., Lamy A., *Lavorare senza crollare. Vivere bene il lavoro è ancora possibile?* Edizioni Messaggero, Padova, 2011.

⁵ Poggio B., Murgia A., De Bon M., *Interventi organizzativi e politiche di genere*, Carrocci, Roma, 2010. Shipman C., Kay K., *Womenomics*, Cairo Editore, Milano, 2009.

te abbandono del posto.⁶ Oltretutto le donne che escono dal mondo del lavoro spesso faticano molto per riuscire a rientrarsi. Il sostegno all'occupazione femminile è diventato prioritario per incrementare la produttività e la competitività delle economie mature e per garantire la sostenibilità dei sistemi di *welfare*.⁷ Se il tema dell'occupazione femminile assume valenza prioritaria e strategica per la crescita del Paese, ciò chiama in causa la questione delle politiche, dei servizi e della cultura aziendale.

L'innalzamento della data di arrivo del primo figlio fa sì che nella famiglia italiana spesso si combinino due bisogni di conciliazione: quello riferito al bambino piccolo (bisogno di conciliazione zero-tre anni), e quello riferito alla cura del genitore anziano. La filiera dei servizi di conciliazione deve dunque tener conto sempre più dei bisogni conciliativi lungo tutto il ciclo di vita della persona, con l'esigenza di ampliare i servizi oggi pensati per la fascia zero-tre alla fascia zero-cento. Infine, le politiche di conciliazione possono contribuire ad aumentare il tasso di occupazione della popolazione più anziana. L'invecchiamento demografico e la criticità dei sistemi previdenziali impongono un progressivo allungamento della vita lavorativa e l'obiettivo posto dall'Unione Europea è di creare un ambiente *age-friendly* che consenta ai lavoratori anziani di rimanere al lavoro.⁸ Questo fenomeno richiede inevitabilmente di tener conto delle particolari condizioni fisiche di questa fascia di popolazione. Ciò pone la tematica della conciliazione famiglia-lavoro in una forma inedita rispetto ai contenuti del dibattito affrontato negli anni passati, che deve ora aprirsi anche alle esigenze dei lavoratori anziani.

⁶ Si stima, infatti, che a causa della mancanza di servizi per l'infanzia in Europa il 30% delle donne in età da lavoro con responsabilità di cura familiare abbia lasciato il proprio lavoro o lavori *part-time*, anche se preferirebbe lavorare a tempo pieno. European Commission Directorate-General for Employment, Social Affairs and Equal Opportunities, *Report on Equality Between Women and Men*. Anno 2010.

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

⁸ Parlamento Europeo e del Consiglio Europeo, Decisione N. 940/2011/UE del 14 settembre 2011 sull'Anno europeo dell'invecchiamento attivo e della solidarietà tra le generazioni (2012), pubblicata in Gazzetta ufficiale dell'Unione Europea – L. 246/5 del 23.9.2011.