

21.10.2020

Stefano Valvason – Direttore Generale A.P.I.

A partire dai risultati raggiunti all'interno del progetto europeo Masp - Master Parenting in Work and Life, è importante condividere le esperienze e le opportunità in relazione alla conciliazione vita-lavoro. Soprattutto in questo momento storico, in cui le problematiche connesse all'emergenza coronavirus hanno diffuso la consapevolezza che la coesione tra vita professionale e vita privata è sempre più necessaria per modulare l'organizzazione aziendale. L'obiettivo di questo incontro è di approfondire il tema con concretezza e sistematicità: da un lato non si tratta solo di informare e sensibilizzare le imprese sull'importanza della conciliazione vita-lavoro e sul suo valore strategico per lo sviluppo delle PMI, ma di fornire soluzioni e strumenti concreti per la valorizzazione e la fidelizzazione dei collaboratori; dall'altro abbiamo la volontà di promuovere soluzioni di sistema che coinvolgano gli attori istituzionali e non e che permettano di superare oltre soluzioni episodiche o personalistiche all'interno delle aziende.

Roberto Munarin – Dirigente Area Formazione e Lavoro

Come Comune di Milano, stiamo mettendo in evidenza quello che da più parti si sente affermare come urgenza sui temi del lavoro e della formazione: l'urgenza, cioè, di avere un rapporto di collaborazione tra pubblico e privato, che sia davvero un rapporto efficace. Attraverso un percorso, che si chiamerà "Fatto per il lavoro", che stiamo intraprendendo in collaborazione con la Città metropolitana e A.P.I., ci stiamo preparando a quello che purtroppo potrà essere un futuro non semplice: insieme a numerosi interlocutori autorevoli, tra cui organizzazioni sindacali, associazioni di categoria, APL, soggetti formatori, stiamo lavorando per mettere a fattor comune il patrimonio di informazioni, che spesso non riusciamo a valorizzare e considerare in sinergia. La nostra prima intenzione sarà infatti quella di trovare una soluzione alla mancanza di messa a sistema delle informazioni a nostra disposizione, in maniera tale da poter orientare delle politiche che siano basate su degli elementi concreti; il secondo passo sarà quello di andare a cercare quali siano i reali fabbisogni dei mercati del lavoro e capire quali nuove competenze e attività stanno diventando necessarie per le imprese. L'ultimo passaggio sarà quello di andare a definire percorsi formativi che siano efficaci da subito.

Luciano Malfer – Dirigente Generale dell'Agenda Provinciale per la famiglia, la natalità e le politiche giovanili della Provincia Autonoma di Trento

La nostra presenza all'interno di questo network ha l'obiettivo di mettere a disposizione uno strumento che la Provincia autonoma di Trento ha sviluppato nel tempo, ovvero la certificazione aziendale Family Audit.

Il Family Audit è attiva da più di 10 anni ed è diffusa sia in ambito locale che in ambito nazionale.

L'Audit è una certificazione a tutti gli effetti, al pari di certificazioni di qualità o ambientali o etiche o sulla sicurezza e l'Agenzia per la Famiglia è ente di certificazione, per cui rilascia e revoca il marchio.

Esistono delle linee guida, che definiscono il ruolo degli attori coinvolti nel processo di certificazione e definiscono il metodo, ovvero cosa l'organizzazione pubblica e privata deve attuare per poter ottenere questa certificazione sui tempi di vita e i tempi di lavoro.

Ad oggi siamo a più di 300 organizzazioni certificate, tra cui circa 200 organizzazioni trentine.

Abbiamo sviluppato una cooperazione con il governo, perché questo strumento è stato oggetto di intesa Stato-Regioni ed è promosso a livello istituzionale. Abbiamo già delle collaborazioni con alcune regioni, come Regione Puglia, Regione Veneto, Regione Sardegna. La certificazione ad oggi coinvolge 132000 lavoratori occupati a dicembre del 2019. Il percorso funziona soprattutto per il settore privato e anche su aziende di piccole dimensioni, in cui il processo viene semplificato in alcuni passaggi.

In Trentino questo strumento copre il 20% della popolazione di lavoratori dipendenti della Regione, parliamo di 35mila lavoratori che lavorano in aziende che hanno adottato piani di conciliazione vita-lavoro. L'obiettivo strategico della giunta è di elevare questa percentuale nel corso della legislatura al 40%, per dare un messaggio forte spingere le aziende ad adottare lo strumento.

Cosa vuol dire certificazione aziendale e Family Audit? L'azienda deve adottare un piano co-progettato con i dipendenti, quindi non è un'operazione top-down ma è invece un processo che nasce dal basso.

Il piano deve ottemperare alle indicazioni delle linee guida, quindi deve includere delle azioni che vanno a modificare l'organizzazione del lavoro, i tempi in entrata e in uscita, la cultura della conciliazione, in generale la cultura nell'ambito del management, la comunicazione interna (perché abbiamo riscontrato che numerose aziende adottano delle politiche ma i dipendenti non lo sanno); poi, welfare aziendale, cioè il rapporto nuovo tra dipendente e management rispetto a questi temi, il welfare territoriale, ovvero il fatto che l'azienda esista sul territorio (tema della partnership territoriali), e il tema delle nuove tecnologie, tra cui si può considerare lo smart working, una delle chiavi per questa pandemia.

Il piano aziendale tiene conto dei bisogni dei lavoratori, dei dati sulle risorse umane che di solito non sempre vengono valorizzate, delle buone pratiche che le aziende hanno messo in campo, delle informazioni raccolte durante le esperienze di certificazione, delle politiche e del know how degli attori del Family Audit (Agenzia per la Famiglia, Ufficio Family Audit, i consulenti e i valutatori accreditati, un

consiglio e una cabina di regia nazionale del Family Audit). Questo processo di certificazione aumenta l'occupazione femminile e la produttività aziendale.

Per analizzare l'impatto del processo, fotografiamo l'azienda in entrata e in uscita, utilizzando 34 indicatori elaborati e aggiornati ogni anno.

L'analisi dell'impatto su 78 organizzazioni che hanno adottato il piano Family Audit per 3 e più anni che coinvolgono circa 60 mila dipendenti (analisi del 2018, in collaborazione con l'Università di Bologna e il gruppo di ricerca del prof. Prandini), mostrano come sui criteri presi in esame l'azienda sia migliorata.

I dati in crescita più rilevanti sono quelli relativi alla banca delle ore, che molte delle aziende non conoscevano, e quelli sullo smart working. Stiamo lavorando anche su nuovi indicatori per la produttività aziendale, che ad oggi sono ore di straordinari medie e giorni di malattie medie: è subito evidente che la flessibilità oraria e la fidelizzazione del dipendente permette di diminuire tali richieste e di conseguenza i costi aziendali (con un bilanciamento degli interessi). Un altro dato che reputiamo importante, che è anche uno degli assunti del Family Audit, è quello sull'occupazione femminile (analisi del 2019, dati rilevati su 154 organizzazioni che hanno implementato per 3 o più anni il piano aziendale): a livello nazionale l'occupazione è aumentata dal 39% al 41%. Le donne sono aumentate dal 35% al 36% in posizione di quadro. Per quanto riguarda la flessibilità (in entrata e in uscita, telelavoro, banca delle ore...), è dimostrato che all'interno delle aziende che adottano il piano è sempre in crescita. Adesso stiamo elaborando nuovi indici sul diversity management, sul welfare aziendale e territoriale.

Roberto Munarin – Dirigente Area Formazione e Lavoro

L'obiettivo generale del progetto Masp è stato quello di innovare la prospettiva della divisione tra lavoro e vita personale. Abbiamo cercato di passare da un concetto di equilibrio tra vita e lavoro a un concetto di sinergia; il progetto era volto a incentivare una maggiore partecipazione femminile nel mercato del lavoro. Gli obiettivi specifici che abbiamo raggiunto sono i seguenti: abbiamo sviluppato una strategia di work-life Balance innovativa incentrata su due programmi: uno dedicato alle donne disoccupate e l'altro rivolto alle imprese e ai loro lavoratori. Per fare questo, abbiamo lavorato sul miglioramento della capacità e delle conoscenze degli attori chiave che hanno lavorato con noi a questo progetto: datori di lavoro, parti sociali, personali dei servizi pubblici e del mondo del lavoro. Lo scopo era quello di renderli più consapevoli, spingendoli a sviluppare misure innovative in questa direzione. Abbiamo cercato di promuovere la conoscenza e la condivisione di esperienze tra diversi soggetti partecipanti, poi abbiamo cercato anche di favorire l'accesso alle informazioni relative soprattutto ai diritti e alla protezione sociale e per questo stiamo creando dei veri e propri "Kit

genitoriali". Sono stati due i programmi principali del progetto: il primo è stato un percorso finalizzato a favorire l'occupabilità attraverso il metodo MAAM, e in questo caso gli strumenti utilizzati sono stati dei percorsi didattici digitali, misure di accompagnamento per donne disoccupate e la realizzazione del kit genitoriale. Questo percorso è stato testato da 300 donne disoccupate e con carichi di cura. Il secondo era quello dedicato alle imprese e sviluppato in partnership con il programma di Family Audit. Per quanto riguarda MAAM è un metodo di apprendimento, sviluppato da *Life Based Value*, che capovolge il concetto di maternità trasformandolo da quello che a volte rappresenta un'interruzione di carriera in una vera opportunità di sviluppo professionale. Attraverso questo metodo si valorizzano a livello professionale molte soft skills che si sviluppano proprio durante il periodo di maternità o di paternità, come le capacità relazionali e di empatia, la gestione del tempo, la capacità di ascolto e le competenze organizzative.

Per quanto riguarda le fasi del progetto Masp: nella prima il Comune di Milano ha lavorato per il coordinamento e la direzione del progetto; la seconda ha avuto come focus la ricerca e la raccolta di *best practice*, realizzata dal partner gruppo Cooperativo CGM; la terza aveva come obiettivo la condivisione delle esperienze e su questo il partner referente è stato EUROMASC. L'agenzia del lavoro di Trento si è poi occupata di realizzare i moduli di formazione. In parallelo, si sono svolti i percorsi di formazione dedicati a donne disoccupate, dove il referente è stato Afolmet, e quelli dedicati all'impresa guidati da LBV. Le ultime due fasi sono finalizzate alla comunicazione e alla valutazione del progetto: per la comunicazione il nostro partner è Reves Network e per la valutazione dell'impatto Aiccon.

Durante la fase due, sono state analizzate le migliori pratiche e strategie di conciliazione vita-lavoro grazie ai risultati delle formazioni di MAAM, del *Family Audit* e dei bisogni specifici delle donne disoccupate dei territori dove è stato testato il progetto.

Per l'analisi di questi bisogni è stato utilizzato un approccio qualitativo e di co-design e una particolare attenzione è stata posta alla composizione dei gruppi. Abbiamo cercato di avere rappresentanti dei diversi profili per avere davvero un target diversificato: donne senza figli, giovani donne sotto i 29 anni, donne incinte, donne straniere, donne con responsabilità genitoriali, donne con famiglie monoparentali.

Nello specifico, per l'attività di ricerca sono state coinvolte 50 donne in focus group a Milano e nella provincia di Trento; 10 donne sono state intervistate in profondità e oltre 250 hanno compilato il questionario.

Durante la fase tre, il progetto ha portato avanti la condivisione delle buone prassi raccolte dal partner referente nei paesi scandinavi (in particolare il sistema degli incentivi e delle misure sociali per

migliorare la partecipazione delle donne al mercato del lavoro attuate dalla Norvegia) e l'organizzazione di workshop e study visit.

Nella quarta fase sono stati realizzati alcuni moduli di formazione rivolti a diversi attori chiave: i datori di lavoro e le parti sociali; i consulenti di direzione e consulenti Family Audit; personale pubblico.

Per quanto riguarda la fase cinque, il percorso dedicato alle donne aveva l'obiettivo di migliorare la loro occupabilità ed è stato suddiviso in tre programmi principali: 1. lo sviluppo e la sperimentazione di un percorso di formazione digitale per le donne incinte e madri disoccupate (250 donne); 2. lo sviluppo e la sperimentazione di misure di accompagnamento per donne disoccupate (circa 40), basate su consulenze professionali e su bilancio di competenze; 3. la realizzazione di un kit per i genitori.

La sesta fase prevedeva un programma dedicato alle imprese, svoltosi su due direttive principali: un percorso di formazione digitale per genitori occupati in PMI e grandi imprese e un percorso per lo sviluppo di un piano interno di conciliazione vita-lavoro propedeutico all'acquisizione del certificato Family Audit.

In base al numero totale di dipendenti delle aziende da coinvolgere, da un minimo di 50 a più di 15000 dipendenti, Api ha scelto le aziende partecipanti alla fase di test: una grande impresa, cinque PMI e una multinazionale.

Nella fase sette del progetto, Reves network ha ideato una strategia di comunicazione in collaborazione con il Comune di Milano, che include una dimensione europea e una dimensione italiana e mira a disseminare gli output di progetto attraverso canali social, media online e offline, incontri, conferenze e due seminari internazionali.

Nell'ultima fase prevediamo la valutazione dell'impatto del progetto sulla comunità, sia analizzando l'effetto complessivo sulle politiche locali (in particolare a partire dai risultati del mercato del lavoro oggetto del programma), sia misurando l'impatto sociale attraverso indicatori qualitativi e quantitativi (in particolare valutando la capacità di cambiare in modo positivo la comunità e il territorio in cui sono state sviluppate le attività, l'occupabilità delle donne coinvolte e il miglioramento della qualità della vita).

Luisa Mao - consulente Family Audit

Quando si vogliono costruire dei piani di conciliazione aziendali da inserire in un contesto organizzativo un presupposto importante è quello di introdurre dei piani di work-life Balance all'interno delle aziende. Questo perché questi piani incidono principalmente sull'organizzazione del lavoro e sulla cultura organizzativa. E' necessario adottare un processo di progettazione specifico, che consideri non

solo le caratteristiche della popolazione aziendale, quindi della comunità che vive l'organizzazione, ma anche delle caratteristiche dell'azienda.

Parlare di work-life Balance significa trattare di tematiche che sono molto importanti sotto gli aspetti organizzativi e di revisione del tradizionale modo di gestire le risorse umane. Le altre tematiche importanti che ruotano intorno al concetto di work-life Balance sono quello di salute psicofisica del lavoratore, di clima e benessere organizzativo, e di *diversity and inclusion Management*. Sono tematiche che devono essere lette, interpretate e analizzate in un modo sistemico.

Per quanto riguarda la conciliazione tempo-vita-lavoro, ci sono degli obiettivi personali del singolo lavoratore, e degli obiettivi, invece, che sono aziendali. Da un punto di vista personale, l'obiettivo è quello di equilibrare il lavoro e la vita privata facendo in modo che le due sfere non entrino in conflitto. Questo non significa trovare un equilibrio che sia il 50 e 50 e nemmeno quello di sforzarsi di eliminare totalmente il conflitto. Quello che, invece, è molto importante trovare è il giusto equilibrio rispetto a se stessi, alla propria individualità, ai propri bisogni, e in una logica di arricchimento e di influenza positiva. Da un punto di vista aziendale, il ruolo dell'organizzazione è la promozione di buoni livelli di work-life Balance, incidendo positivamente sulla qualità della vita del lavoratore, aiutando a promuovere e facilitare l'arricchimento (il cosiddetto "spillover positivo", e cioè, riuscire a trasferire le abilità e le competenze da una sfera all'altra in maniera sinergica e positiva).

Qualsiasi organizzazione che voglia inserire un piano di work-life Balance nel contesto organizzativo può farlo in quanto non esiste un modello standard unico. Quello che è realmente importante non è la struttura, la dimensione, la tipologia, la localizzazione dell'organizzazione, ma è capire quali sono le volontà e gli obiettivi che l'azienda si pone e come arriva a progettare e a comunicare questi piani all'interno dell'azienda. Tutte le organizzazioni sono diverse, per questo è importante che ogni organizzazione studi approfonditamente chi è, quali sono le proprie caratteristiche, e qual è la propria popolazione interna.

Si possono identificare tre pilastri fondamentali. Per un processo di ideazione, progettazione e implementazione efficace, bisogna lavorare sulla cultura organizzativa, sulla comunicazione, sugli strumenti di rilevazione e bisogna analizzare i dati utilizzando la progettazione partecipata. Lavorare sulla cultura aziendale significa sensibilizzare la comunità aziendale, fare sì che tutta la popolazione aziendale conosca e sappia qualcosa sulla work-life Balance, sulla salute psicofisica, sulla cultura, sul clima e sul benessere organizzativo. Questo permette di arrivare a tutta la base - e non solo al top - all'interno dell'organizzazione. Attraverso questa sensibilizzazione è anche possibile trasformare gli stili manageriali e di leadership, fondamentale per riuscire a sostenere questi piani e questi obiettivi rispetto al tema del work-life Balance.

Un altro aspetto importante riguarda la creazione di ambienti di lavoro che siano favorevoli ad adottare delle politiche di work-life Balance. Riuscire a lavorare sulla valorizzazione e sulla gestione di queste differenze permette di avere una maggiore qualità della vita anche all'interno dell'organizzazione.

Attraverso la formazione è possibile compiere azioni di sensibilizzazione e di creazione di un ambiente di lavoro favorevole. La formazione e il confronto con altre organizzazioni è indispensabile per accompagnare il cambiamento. Poter ascoltare le testimonianze di altre organizzazioni - anche molto differenti dalla nostra - ci può aprire degli spiragli.

Il secondo punto riguarda la progettazione di strumenti di rilevazione e l'analisi di dati. Bisogna, però, partire da due presupposti importanti: la condizione di equilibrio tempo-vita-lavoro non è standard, non è uguale per tutti, ognuno di noi ha delle esigenze diverse; il secondo presupposto è cercare di dare un significato a quello che si intende per "Life". Inizialmente lo si collegava al concetto di famiglia, alla cura verso figli o genitori anziani, ma bisognerebbe innovare questo concetto e parlare della sfera personale dell'individuo, quindi adottare il principio della cura di sé. Raccogliere dei dati relativi alla popolazione aziendale, cercando di raccogliere i possibili bisogni che questa popolazione ha, ci permette di creare dei target che ci danno un'idea sulle caratteristiche delle persone che hanno quei bisogni.

E' importante riuscire ad analizzare i dati in una visione prospettica per far sì che queste iniziative possano accompagnare il lavoratore in tutto il suo ciclo di vita all'interno dell'organizzazione.

L'ultimo punto, riguarda l'utilizzo della progettazione partecipata. Nel momento in cui si attuano delle innovazioni importanti da un punto di vista organizzativo, bisogna dividerne gli obiettivi, i metodi e il processo che ci porta alla creazione di queste iniziative, si richiede dunque un alto grado di partecipazione, così da avere una maggiore rispondenza tra i bisogni e le iniziative che vengono messe in atto. Il processo è un processo *bottom up*, e non *top down*, che invece può creare delle iniziative non realmente utilizzate dai dipendenti, poiché non rispettano i loro bisogni.

I piani di conciliazione danno delle opportunità interessanti e hanno impatti positivi: a livello individuale si abbassa lo stress e la preoccupazione, così da far aumentare la motivazione del lavoratore, sia in termini personali che in termini professionali. Una persona meno stressata rispetto a questi temi può essere anche più produttiva a livello organizzativo, perché riesce a mantenere l'equilibrio.

Le iniziative che l'organizzazione mette in campo per sostenere i bisogni del proprio dipendente, sono un intervento di fidelizzazione del cliente interno che è appunto il lavoratore. Gli impatti sono positivi sull'intera società, trasliamo così il concetto di benessere organizzativo all'interno di un contesto molto più ampio che è quello di benessere collettivo.

Clutterbuck, professore che si occupa di risorse umane, racchiude in una frase la definizione di work-life Balance, il tema della gestione delle diversità e della valorizzazione delle diversità, non in chiave di benessere personale, ma anche di benessere collettivo: "l'equilibrio può essere raggiunto quando il diritto di un individuo di soddisfare appieno la sua vita, dentro e fuori il posto di lavoro, è accettato e rispettato come una situazione di normalità, il tutto per un beneficio comune all'individuo, alle imprese e alle società."

Ilaria Fasson

A.P.I è l'unica associazione datoriale con partner del progetto MASP. L'attività di sensibilizzazione, di coinvolgimento delle PMI alle politiche di conciliazione vita-lavoro è vista da A.P.I come un valore strategico per lo sviluppo delle PMI. Infatti, il ruolo principale di A.P.I è quello di affiancare le aziende accompagnando gli imprenditori in percorsi di crescita e sfruttando delle opportunità che spesso possono essere date per scontate. A.P.I è stata componente attiva nel progetto MASP, operando in prima persona in attività specifiche, quali la ricerca delle *best practice* adottate nelle PMI associate e non solo.

L'attività di sensibilizzazione di A.P.I è stata attuata attraverso l'organizzazione di tre eventi formativi dedicati al progetto MASP.

Il primo evento era dedicato alla strategia del nuovo ruolo HR nel trattenere e acquisire nuovi talenti, e il valore che il progetto MASP può dare in queste fasi del rapporto di lavoro. Si è cercato di valorizzare il tema dell'*engagement* dei lavoratori, che è sempre più centrale nelle strategie di gestione delle risorse umane e spinge le imprese a focalizzarsi sulle esigenze personali di flessibilità per attrarre anche nuovi talenti. In tale occasione sono emersi degli spunti operativi sulle modalità efficaci di selezionare le risorse, ma anche sulla fidelizzazione dei lavoratori già presenti nel team azienda.

L'evento successivo riguarda la contrattazione aziendale del benessere organizzativo e il ruolo che MASP ha di incentivare la contrattazione stessa. E' stato un tema che ha fatto emergere le recenti problematiche connesse all'emergenza sanitaria. La coesione tra la vita lavorativa e la vita privata è sempre più necessaria per riuscire a rimodulare l'organizzazione aziendale. Infatti, nei vari interventi è stato evidenziato che più sono le misure incentivanti di flessibilità, maggiore sarà la disponibilità dei lavoratori anche in periodi di difficile gestione.

Infine, con questo evento ci si propone di fare un punto rispetto a quanto le PMI siano state coinvolte in queste misure, siano state portate ad aprirsi nelle misure di conciliazione e al futuro di tali politiche che sono state adottate e alle opportunità che il progetto MASP ha fornito alle imprese.

Nelle attività di raccolta delle *best practice* si nota che vengono istituite delle misure per andare incontro alle esigenze dei lavoratori, però queste misure per la maggioranza dei datori di lavoro sono

adottate nella prassi, ma non sono formalizzate. Manca, quindi, una consapevolezza che queste misure potrebbero essere strutturate in un piano aziendale in quanto costituiscono delle *best practice* inerenti la conciliazione vita-lavoro, e potrebbero comunque incidere in un buon andamento del benessere organizzativo.

Il progetto MASP, ma l'attività di A.P.I in generale, punta alla formalizzazione funzionale e all'adozione di tali politiche anche su larga scala, considerandole come parte integrante della vita lavorativa e rendendole più facilmente adottabili anche nelle PMI. Oggi, in particolar modo, con l'emergenza sanitaria c'è una maggiore necessità di implementare queste misure, consentendo ai propri lavoratori di gestire flessibilmente il proprio tempo, sia privato che lavorativo, e cercando di essere in sintonia con gli obiettivi aziendali.

Il bacino degli Imprenditori associati è di orientamento manifatturiero e sta vivendo un periodo di cambio generazionale; è un momento decisivo per implementare queste policy di sviluppo delle proprie realtà aziendali e delle risorse umane.

Grazie alla partecipazione al progetto MASP, A.P.I si è resa portavoce delle imprese associate anche a livello europeo, così che la crescita di tali realtà sia condizione essenziale per il buon andamento dell'economia e del mercato del lavoro italiano, caratterizzato da realtà di medio-piccole dimensioni. In particolare, c'è una forte eterogeneità rispetto alle misure che dovrebbero essere considerate come *family-friendly*. Le azioni introdotte nelle realtà analizzate sono azioni a favore di soggetti in situazioni di difficoltà o situazioni particolari (azioni in momenti di fragilità, come la maternità, e il rientro al lavoro). Nonostante la mancanza o la scarsa formalizzazione delle misure adottate, le realtà aziendali che sono delle PMI, hanno istituito delle indagini di clima mirate ad individuare le azioni da introdurre visti i desideri dei dipendenti.

A.P.I ha assistito le aziende associate nella formalizzazione di diverse azioni attraverso la stipulazione di contratti di secondo livello, che vengono sottoscritti con le rappresentanze sindacali unitarie presenti in azienda o con quelle organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative a livello territoriale. E, pertanto, la contrattazione aziendale è il mezzo necessario per andare a formalizzare queste politiche cercando di trovare quelle soluzioni vicine alle esigenze dei lavoratori, ma che siano compatibili all'interno della realtà aziendale e sostenibili nel tempo. In questo periodo di emergenza sanitaria ci siamo visti coinvolti nella richiesta da parte delle aziende o di introdurre dei turni specifici o di ridurre i contratti di lavoro part-time per riuscire ad andare incontro alle esigenze dei lavoratori. Lo strumento dello Smart Working è uno strumento molto in voga, anche se forse utilizzato un po' impropriamente.

Questi sono solo alcuni esempi che mettono in luce l'importanza e l'utilità della contrattazione aziendale di secondo livello, in quanto può essere utilizzata come strumento per migliorare

l'organizzazione aziendale anche sotto il profilo della qualità del lavoro a beneficio dell'azienda. Quindi, per far sì che si sviluppino le PMI sarà necessaria una generale apertura culturale ad uno sviluppo economico e tecnologico che si orienti sempre più verso queste misure che sono delle politiche attivabili, non solo nelle grandi aziende, ma anche nelle PMI.

L'esperienza di questo periodo non può essere vanificata, ma deve servirci come stimolo per fare una generale valutazione delle misure adottate che hanno funzionato e anche di quelle che non hanno funzionato per riuscire ad esaminare le criticità o gli ostacoli e cercare di correggerli.

A.P.I. svolge sul territorio Lombardo iniziative che possono fungere da volano nelle realtà aziendali, soprattutto nelle piccole e medie imprese. Queste attività fanno conoscere nuove tematiche e punti di vista essenziali per la gestione delle risorse umane.

Elisa Vimercati

MAAM (*maternity as a master*) è un progetto che guarda la maternità come una naturale palestra di sviluppo lavorativo. Questo tocca il benessere e la sfera personale delle persone. Ridefinire la maternità come una delle più grandi esperienze dove la sfera personale e la sfera lavorativa si incontrano, si scontrano e si fondono. La transazione di nome da MAAM a LIFEED è stato voluto per allargare lo sguardo e dire "*Life Feeds Education*". Essere genitori è una transizione di vita così potente da diventare davvero un master in competenze soft. Siamo felici di poter portare questo messaggio all'interno e insieme a tutti i partner del progetto MASP.

Se andiamo a guardare il significato di "conciliazione" sul Treccani, ci sono delle immagini che esprimono la conciliazione. Conciliazione è un accomodamento, un accordo, è il conciliare. La conciliazione è come se fosse un mediatore familiare tra due parti che litigano. Per quanto riguarda la conciliazione vita-lavoro, si tende a fare questa equazione: vita + lavoro = conflitto. Un conflitto che va mediato, come se il lavoro fosse da una parte e la vita dall'altra, e noi correndo, facciamo fatica nel mezzo. Sotto c'è una teoria sociologica: il *positive spillover*. Quando negli anni sessanta una parte predominante di donne era entrata nel mondo del lavoro, con loro era entrata anche la questione della gestione vita-lavoro. Le teorie passate sottolineavano il conflitto tra i ruoli e la fatica che le persone fanno nel gestirli, e ponevano tutte una premessa: ogni persona ha una quantità predefinita di energia da spendere.

La prima domanda è: abbiamo effettivamente una quantità predefinita di energia da spendere? Per spiegare questa teoria, viene spesso usata l'immagine di una torta. Ogni attività è una fetta, il tempo speso per ciascuna riducono il totale della torta rimanente per gli altri. Abbiamo chiesto alle persone: cosa pensi di questo modo di interpretare l'aver molti ruoli nella propria vita, siamo davvero delle torte? Una persona dice: "Risposta difficile, l'approccio base più immediato è quello della torta. Ma è

un approccio frustrante. Funziona molto meglio un sistema più fluido di integrazione di relazioni e attività, reinventando sistemi che quando eravamo senza figli non esistevano. Questo modello è più funzionale ma richiede uno sforzo iniziale di comprensione che il modello a torta non richiede. Il modello a torta è più facile, ma è frustrante. Altre persone dicono: "No. Oggi scopro una ricchezza che proviene proprio dai diversi ruoli della mia vita." Ancora: "Non siamo fatti a compartimenti stagni, ogni fetta include anche le altre e viceversa." E poi: "Io non mi sento una torta. Una torta significa che la fetta che è di qualcuno e dedicata a qualche attività, non può essere di qualcun altro. Invece mi considero un tutt'uno che è molte cose contemporaneamente. Tutti noi abbiamo a che fare con un conflitto, ma tutti noi siamo anche tante cose insieme."

Questa è una delle ricerche che parlano di *positive spillover* e di accumulo dei ruoli. E' come se la ricerca stessa, la ricerca sociologica, riflettendo sugli studi che parlavano di conflitto, si fosse posta ulteriori domande. Sotto l'iceberg hanno scoperto che dai vari ruoli che si ricoprono nella vita le persone traggono benefici a livello psicologico, strumenti e supporto a livello emotivo, pratica di multitasking, opportunità di arricchire le skills interpersonali e pratica della leadership. Avere più ruoli dà più benefici e ci rende più efficaci. Non solo, una ricerca fatta da una ricercatrice della Kellogg University (con cui è attivo un progetto di ricerca che fa parte dello stesso progetto MASP) ha visto come unire il lavoro e la vita personale aiuta a fondere le identità di genitore-lavoratore, e questo aiuta a diventare più responsabili a lavoro. Tante ricerche fatte nel corso degli anni ci dicono che le persone che si sentono più unite nei loro ruoli, si comportano meglio, hanno un comportamento più etico.

Ecco cosa succede se diamo spazio alle persone di raccontarsi. Le persone che hanno fatto questo percorso, riportano di avere più energia, una diminuzione del senso di stress, si stendono più coinvolte verso l'organizzazione e migliorano le competenze soft. Possiamo dunque smettere di parlare di conciliazione e parlare invece di sinergia. Non si tratta di work-life, ma si tratta di vita.

-Qual è secondo te l'ostacolo, o l'opportunità più grande, quando le persone si mettono in gioco in questi percorsi?

L'opportunità più grande è ritrovare il proprio benessere, sentirsi meglio, riflettere su di sé. La cosa importante è fare i percorsi in azienda, questo dà un senso di vicinanza. Abbassa lo stress e aiuta a ricomporre tutte le proprie identità.

L'ostacolo si presenta se questo rimane solo a livello della singola persona, c'è il rischio che ci sia lo scollamento tra quello che la persona sente di sé e l'azienda. Se questa riflessione, che la persona fa su di sé, diventa patrimonio comune dell'azienda, è molto più facile passare dalla conciliazione alla

sinergia. Se questo non accade c'è il rischio di una mancata promessa e di una frustrazione delle persone.

Silvia Maestri - Stante - Culture Manager

Stante è una società di consulenza in ambito di ingegneria e di architettura, che crede ed investe sulla cultura aziendale che trova le sue fondamenta nelle persone. Accordiamo fiducia, siamo aperti al dialogo, chiediamo proattività e responsabilità, ascoltiamo, attraverso le iniziative cerchiamo di adottare delle buone pratiche che ci consentono di dare sinergia tra la sfera privata e quella professionale. Siamo una realtà autentica. Ciò che raccontiamo è ciò che siamo. Questo ci permette di raggiungere degli obiettivi, perché lavoriamo in squadra. L'ascolto per noi è molto importante per intercettare i bisogni delle singole persone. Puntiamo su una comunicazione capillare e cristallina per coinvolgere e indicare l'obiettivo che vogliamo raggiungere cercando di farlo insieme. Promuoviamo l'inclusione; la diversità è un dato oggettivo, non solo la accogliamo, ma la cerchiamo perché ne facciamo un valore.

Crediamo che la formazione sia il mezzo che permette di allenare quelle competenze che ci consentono di cavalcare il cambiamento. *"Engagement"* è il nostro cavallo di battaglia; la cura della persona - prima ancora del dipendente - è molto importante.

Siamo una società che recluta nuove risorse per conoscere la persona valutando le soft skills prima ancora del percorso accademico e delle relative competenze tecniche acquisite. Siamo orgogliosi dell'iniziativa *"Welcome on board"*, in cui ogni giorno dedichiamo del tempo ad una risorsa, in modo tale che questa persona si senta parte dello staff e gradatamente viene presentata a tutto il team. Procediamo con una *induction* per dare degli strumenti alla *new entry* così da sentirsi al più presto parte del gruppo. Affianchiamo un *buddy*, un collega che lo segue anche nelle cose di ordine pratico. Siamo una comunità di *smart worker*, non solo perché pratichiamo il lavoro da remoto, ma perché per noi, da ormai tanti anni, il paradigma organizzativo è cambiato. E' basato sulla fiducia che viene accordata. Ci viene richiesto di essere responsabili e veniamo misurati per gli obiettivi conseguiti. Abbiamo un orario flessibile che va dalle 7 alle 23. Facciamo analisi di clima in maniera informale, attraverso tavole rotonde volte proprio ad intercettare eventuali criticità e a raccogliere idee.

Abbiamo un'iniziativa che si chiama *"Innovaction"* che è un vero e proprio incubatore di idee. Le idee che diventano progetti, vengono analizzate e se si pensa che possono essere attuati, vengono realizzati.

Proponiamo una formazione cucita sulla persona, siamo molto attenti a garantire un buon rientro dopo le lunghe assenze, siano queste di carattere privato, siano dovute a malattia o maternità. La persona può scegliere se vuole rientrare subito a gamba tesa, oppure se preferisce entrare

gradualmente cercando di accompagnarla nel rientro. Proponiamo dei progetti trasversali, così che ognuno, in base alla propria predisposizione, può trasferirsi da un team di lavoro all'altro. Proponiamo iniziative di *team building*, in cui ci spendiamo a favore di associazioni.

Abbiamo un ambiente di lavoro coerente con la nostra filosofia. Un ambiente che rispecchia come siamo: aperti, volti alla collaborazione e al confronto.

Agli studenti dell'Università Cattolica offriamo la possibilità di fare esperienze professionalizzanti. Abbiamo iniziative volte a valorizzare la persona prima ancora di considerarla un professionista. Proponiamo molte iniziative di condivisione professionale ma anche di esperienze di vita. Proponiamo iniziative per indagare su eventuali progetti, soprattutto cognitivi, perché spesso sono quelli più insidiosi.

Abbiamo l'onore di poter offrire il master di genitorialità. Abbiamo potuto accedere a questa opportunità grazie al progetto MASP. Durante il periodo di emergenza sanitaria, abbiamo istituito sportelli di ascolto, abbiamo proposto dei corsi di lingua straniera per tenere allenati alcuni team di lavoro, abbiamo proposto dei crossing dei progetti e abbiamo organizzato dei caffè virtuali insieme. Sottolineo, infine, l'importanza dell'essere entrati in contatto con realtà come MAAM e Family Audit che hanno donato grande valore all'interno della nostra società. Ci hanno permesso di migliorarci, di crescere e di capire.

Dario Peroni - Coordinamento gruppo welfare di Bayer

L'iniziativa "*Hello Parents!* Sosteniamo i nuovi inizi" è un progetto su cui stavamo lavorando già da un po' di mesi e che - contestualmente al nostro coinvolgimento nel progetto MASP - abbiamo lanciato a tutti i nostri dipendenti.

Le iniziative, sia del master per i neogenitori che del Family Audit, si sono inserite alla perfezione. Abbiamo lanciato l'iniziativa in un momento particolare, a fine maggio, quando eravamo tutti distanti. Le preoccupazioni principali erano altre, ma abbiamo voluto essere vicini a tutti i nostri dipendenti. Io mi occupo di gestire e coordinare tutte le attività amministrative che riguardano l'intero ciclo di vita del dipendente, dall'assunzione alla cessazione. Coordino il gruppo Welfare che, trasversalmente, all'interno del nostro gruppo in Italia si occupa di sviluppare e implementare tutte le iniziative di welfare.

Bayer è una multinazionale con sede principale in Germania e ha filiali in tutto il mondo. Le aree di business sono tre: Crop Science, agrofarmaci prodotti per l'agricoltura; pharmaceuticals, medicinali da prescrizione medica e Consumer Health, medicinali da banco senza prescrizione. L'obiettivo della nostra azienda è quella di utilizzare la scienza per migliorare la vita e il benessere. Partiamo dai nostri dipendenti per cercare di arrivare al maggior numero di persone.

In Italia abbiamo più di 1800 dipendenti al momento, con una leggera prevalenza di uomini, ma arriviamo quasi ad un 50/50. La nostra popolazione è presente soprattutto in Lombardia, perché la nostra sede centrale è a Milano. Abbiamo due stabilimenti: a Garbagnate Milanese e un altro in provincia di Bergamo.

In Lombardia siamo circa 900 persone, il resto dei dipendenti sono presenti capillarmente su tutto il territorio nazionale. A seconda delle aree di business le persone si relazionano con agricoltori o farmacisti o medici in giro per tutta l'Italia.

I congedi per maternità, paternità o congedi parentali sono un fenomeno in crescita ed è qualcosa che la nostra azienda non può ignorare, ha dunque deciso di proporre un'iniziativa in quest'area.

"*Hello Parents!*" è un'iniziativa legata alla genitorialità, rivolta a neo genitori, madri, padri. Si è sviluppata all'interno del gruppo Welfare, ma poi si è espansa trasversalmente in tutta l'azienda. Sotto il punto di vista del progetto MASP, ha l'obiettivo di legare le persone all'azienda in un momento particolare della vita personale - ma anche professionale - che è quello tra genitorialità e lavoro.

La prima delle iniziative è stata volta a semplificare l'accesso alle informazioni per tutto il nostro personale. Si è creata una sezione della nostra Intranet aziendale, dedicata al progetto "*Hello Parents!*" con una chiara nomenclatura. Nella parte di *hello mom* possiamo trovare tutte le informazioni normative, *hello dad* è rivolta ai padri e sono informazioni accessibili anche durante l'assenza per maternità o paternità. Abbiamo creato un campo *hello manager* perché il manager è un attore fondamentale, non subisce questa fase passivamente ma è parte attiva soprattutto al rientro della persona. Nella sezione *hello parent's kit*, ad esempio abbiamo cercato di far confluire informazioni sull'utilizzo del credito Welfare.

Abbiamo sviluppato dei piani di *re-onboarding* per il rientro a seguito di un periodo di maternità o paternità. Questi possono essere fruiti sia dal dipendente sia dal manager. Noi ci proponiamo di dare alcune linee-guida, ma saranno loro a definire quali iniziative siano migliori. Anche solo alcuni mesi di assenza dall'azienda spesso rendono necessario il re-onboarding, perché l'azienda può cambiare molto.

Abbiamo sfruttato quest'occasione per dare omaggi ai nostri dipendenti neo genitori inviando loro alcuni prodotti Bayer, sensibilizzando all'utilizzo di prodotti utili per le loro nuove esigenze. Abbiamo presentato al personale quali forme di flessibilità avessimo già a disposizione in azienda per agevolare il rientro: *smart working* o la possibilità di un orario part-time.

Inoltre, sono stati circa venti i colleghi che si sono offerti da mentore per accompagnare il neo genitore in questo momento di vita.

Il 30% del personale ha aderito al master per neo genitori promosso da MASP, con una grande maggioranza di mamme, ma anche qualche papà.

Un'altra iniziativa che abbiamo sposato appieno è quella del *"Family Audit"*, che è un lavoro ancora in corso. Siamo partiti con un'analisi dei dati, per poi scendere sempre più nel dettaglio delle specifiche iniziative. Il *"Family Audit"* evidenzia che nell'area del Welfare molto spesso ci siamo basati più su sensazioni e sentimenti piuttosto che su dati, ci siamo resi conto che alcuni dati ci mancavano o che analisi approfondite non fossero mai state fatte. Sono emerse, inoltre, alcune aree su cui eravamo più scoperti o ambiti in cui non arrivavamo a comunicare a tutti i nostri dipendenti.

Fabrizio Motta

Motta Impianti è una realtà di 33 dipendenti che opera sia in Italia che in Europa, ed è attiva nell'ambito dell'engineering della costruzione degli impianti elettrostrumentali. Abbiamo 20 dipendenti operanti nei cantieri e nel workshop e 13 dipendenti in ufficio (di questi 7 sono donne: 6 laureate e 1 diplomata). L'età media delle donne impiegate in Motta Impianti è di circa 28 anni; invece l'età media degli uomini circa 39 anni.

Motta Impianti ha avuto da sempre a cuore il benessere aziendale. Abbiamo introdotto da poco la piattaforma welfare tramite A.P.I, ma fin dall'inizio abbiamo tenuto corsi di team building in tempi non sospetti. Il turnover aziendale dei nostri dipendenti è ai minimi termini. La maggior parte dei dipendenti rimane per molto tempo; qualcuno è con noi sin dall'inizio.

Tra le dipendenti una in particolar modo ha partecipato volentieri al progetto MASP. E' una ragazza laureata, con una figlia e partorirà nella prossima primavera. La collega ha fatto delle osservazioni tecniche che potrebbero essere fonte di discussioni. Il corso è stato improntato per neo mamme con dei bambini e di conseguenza pensa che si debba prevedere un transfer bidirezionale (famiglia-impresa e impresa-famiglia) delle conoscenze, delle esperienze, delle problematiche e delle relative risoluzioni che la maternità potrebbe introdurre. A suo parere incentrarsi sui bimbi tra 0 e 3 anni è forse riduttivo. Si potrebbe allargare la fascia degli anni da 0 a 9, perché come ben sappiamo maggiori difficoltà potrebbero arrivare quando si devono far coincidere le attività legate ai figli con l'attività lavorativa a pieno regime. C'è anche bisogno di un ambiente lavorativo sereno, non stressante, aggressivo o competitivo.

Motta Impianti è ben radicata nel territorio, siamo presenti da più di 20 anni. Le aziende piccole - a parte quelli scritti all'A.P.I - applicano nei confronti delle donne in genere dei trattamenti borderline.

Maria Rita Colombo - Comune di Marnate

Il comune di Marnate è un comune piccolo, conta poco più di 8000 abitanti. L'organizzazione comunale conta 28 dipendenti, 29 se includiamo anche il segretario comunale. Siamo suddivisi equamente tra uomini e donne, 14 uomini e 15 donne. Come amministrazione siamo sempre stati chiamati a

rispondere al bisogno della cittadinanza e siamo sensibili rispetto al tema della conciliazione, soprattutto rivolta anche ai cittadini.

Nel 2002 il Comune ha aderito alla rete dei centri risorse-donna della Regione Lombardia, riuscendo così a partecipare a bandi sulle politiche delle pari opportunità e a proporre corsi di formazione per neo genitori, neo coppie, o per cittadini che hanno bisogno di cura.

Nel 2012 il Ministro della famiglia, l'allora Ministro Riccardi, bandì un avviso per partecipare alla certificazione "*Audit Family*". Ci siamo messi in gioco e abbiamo presentato la nostra candidatura. Siamo riusciti ad avere il finanziamento, e abbiamo cominciato a ragionare non più solo sul cittadino, ma anche sulla nostra organizzazione.

Abbiamo una struttura a forma di ferro di cavallo, ci sono servizi su diversi piani e questo rende difficile la comunicazione fra colleghi, pur essendo una realtà piccola. E' stato bello trovarci intorno a un tavolo, tra rappresentanti di diversi settori e ragionare sulla nostra organizzazione in termini di modulistica, di orari e di esigenze individuali. Nel 2016 siamo riusciti a raggiungere la certificazione executive, ora, dopo tre anni di mantenimento, siamo nella fase di consolidamento.

Molti di noi entravano alle 8 del mattino anziché alle 8:30 per ragioni legate ai figli. Altri chiedevano un cambio di orario o un permesso. Abbiamo, dunque, pensato ad un orario di lavoro flessibile. Come ente pubblico lavoriamo su sei giornate, l'unico giorno di riposo è la domenica, ma viste le necessità, abbiamo introdotto la turnazione del sabato.

Per gestire tutte queste misure abbiamo modificato tutta la modulistica. Infatti, ogni volta che bisognava chiedere permessi o ferie esistevano moduli differenti, siamo riusciti a uniformarli in un unico modulo e a snellire la pratica procedurale e amministrativa.

Abbiamo introdotto la "Banca ore" che ha riscontrato favore da parte dei nostri collaboratori, poiché con questo sistema si è ridotta la richiesta di permessi e il lavoro straordinario.

Oltre a ciò, nel 2016 si è avviato il telelavoro nato proprio da un'esigenza concreta. Una collega con tre figli, che abitava a 14 km di distanza, aveva difficoltà nell'armonizzare i suoi bisogni con il lavoro. Questo tipo di misura poi, nel corso degli anni, si è trasformata in lavoro agile.

La certificazione ha prodotto per l'organizzazione una miglioria nella relazione interna. Siamo partiti con un corso di formazione sulla comunicazione, scoprendo quanto possa ricadere sull'attività produttiva. E' stata modificata anche la modalità di lavoro: oltre a organizzare periodicamente riunioni tra i diversi responsabili per condividere esperienze e le esigenze lavorative, abbiamo installato una bacheca al fine di dare un'informazione continua e somministrato un questionario sulla valutazione del benessere aziendale.

Tutto questo fa parte del nostro contratto collettivo integrativo decentrato.

Essendo un servizio ed essendo il responsabile servizi sociali, il comune è chiamato anche ad essere propositivo verso l'esterno. Il "Piano di zona", ad esempio, è uno strumento che mette insieme ambiti sociali, aprendo il dialogo tra più amministrazioni pubbliche per perseguire il benessere del cittadino. Attraverso la partecipazione al Piano, sono diventata la referente delle pari opportunità. Questo ruolo mi ha consentito di dare modo agli altri colleghi e ho reso gli altri comuni partecipi della nostra esperienza. Attraverso i bandi regionali ed europei, ho sempre cercato di invogliare gli altri ad agire, sia a livello di pubblica amministrazione sia a livello aziendale, e a ragionare su come può essere migliorata l'organizzazione della propria azienda attraverso le buone prassi che abbiamo implementato.

Nel 2017 sono stati tenuti corsi di formazione sullo *smart working*, che hanno invitato ad identificare quei lavori che si possono fare da remoto e lavori invece che devono essere fatti *in loco*.

Barbara Di Boni - Trentino Sviluppo

Trentino Sviluppo è un società partecipata ed è l'agenzia per lo sviluppo della Provincia autonoma di Trento. E' lo strumento che la provincia utilizza per occuparsi di alcune attività che vanno a supportare la rete economica e lo sviluppo del tessuto sociale.

Trentino Sviluppo è strutturata in un sistema ricco. Trentino marketing è una società controllata che si occupa della promozione del Trentino nel mondo. Trentino Sviluppo è gestore proprietario degli immobili produttivi della provincia e ospita aziende in tutto il territorio. Ha dei BIC (*Business Innovation Centre*) dislocati sul territorio e ha due importanti BIC tematici: il Progetto Manifattura e il Polo Meccatronica.

Progetto Manifattura è la vecchia manifattura tabacchi - una delle più grandi durante l'Impero austro-ungarico - che è stata trasformata in una fabbrica di innovazione sostenibile e ora ospita aziende e laboratori tecnologici. Abbiamo ultimato la progettazione e l'esecuzione dei lavori al termine del *lockdown*.

Il Polo della Meccatronica nasce dove c'era la sede dell' antico cotonificio Pirelli, qui nasciamo noi nel 1986 uno dei primi BIC in Europa, e nel 2013 nasce il Polo della Meccatronica. Abbiamo una struttura ramificata, perché le attività sono complesse, la struttura è ampia e conta 200 dipendenti con equa distribuzione di maschi e femmine. Abbiamo leggermente abbassato l'età media a 43 anni, perché abbiamo assunto durante questi ultimi mesi diversi giovani.

Nel 2017 Trentino Sviluppo decide di partire col progetto *Family Audit*. Questo perché al di là del valore sociale, siamo convinti che gli strumenti di welfare aziendale siano sempre di più una condizione *sine qua non* per le aziende. Quando l'abbiamo presentato ai colleghi, abbiamo mostrato le fasi e l'intento del Family Audit. In un primo momento Family Audit è stato visto come una cosa per mamme, ma

quando si è parlato di Banca del tempo solidale, dello Spazio sport, del Codice etico di formazione, di *mental coaching* e di benefit aziendali, si è capito che non si parlava solo di famiglia.

Le azioni attuate hanno riscontrato un grande successo e siamo fieri di aver avviato certe attività pre-Covid, ad esempio l'aver dotato quasi tutti i dipendenti (il 98% dei dipendenti) di un PC portatile come previsto nel progetto Family Audit. Infatti, nel momento del lockdown, eravamo perfettamente operativi tutti quanti da un giorno all'altro.

La Banca del tempo solidale è stata apprezzata molto e si è deciso di utilizzarla solo nel momento in cui ci fosse stato un bisogno. Ciò è accaduto durante il lockdown, quando alcuni colleghi non potevano fare *smart working* a causa del tipo di attività che facevano, quindi tutti i colleghi hanno donato volontariamente ore di permesso o di ferie, raccogliendo in due settimane un monte ore del valore di €10.000. Questo ha portato grande visibilità al Family Audit.

La nostra prossima sfida è la costituzione di un distretto Family Audit. Abbiamo trovato delle aziende che condividono questi valori: il benessere, la diversità, l'inclusione, la rete, la conciliazione e la sostenibilità. Valori fondamentali per noi e non solo; nel distretto siamo circa 500 lavoratori, Vogliamo attivare le attività anche sul territorio, perché il distretto Family Audit è inteso non solo come motore di welfare, ma anche come motore per lo sviluppo sociale ed economico del territorio.

Corrado Brividi - ITAS Assicurazioni

Mi sono sempre occupato di tematiche tecnologiche, informatiche, di sviluppo e di innovazione tecnologica. Per un periodo breve, che coincide con l'inizio del nostro percorso all'interno del progetto Family Audit, mi sono occupato di organizzazione del processo di lavoro e definizione del locamento delle risorse.

ITAS Assicurazioni è una compagnia assicurativa, una delle due mutue italiane insieme a Reale. Ci distinguiamo dal resto delle compagnie perchè abbiamo un modo di operare diverso dalle società per azioni, i nostri clienti, infatti, sono dei soci assicurati. Esistono diversi modi di lavorare a seconda dei diversi *players*: l'azienda, i dipendenti, la nostra rete distributiva e di clienti.

Siamo 700 dipendenti, organizzati su tre sedi: Trento, Milano e Genova.

E' interessante far notare che stiamo nel mezzo di un percorso di riorganizzazione, dettato dal fatto che una di queste sedi, Genova, è stata recentemente acquisita. Tutte le azioni che facciamo si innestano in un percorso complesso di riorganizzazione e si innestano sul contratto assicurativo integrativo, sviluppato nella nostra azienda, quindi il punto di partenza è già vantaggioso.

Lavoriamo 5 giorni alla settimana 37 ore - il venerdì pomeriggio non lavoriamo. C'è flessibilità per l'entrata e l'uscita.

Siamo partiti, dunque, col fare considerazioni di miglioramento in termini di sostenibilità, tempo lavoro e tempo personale.

Noi abbiamo aderito al percorso *Family Audit* nel 2016. Abbiamo costruito un piano di azioni che abbiamo eseguito nel triennio 2017-2019. Finito questo percorso adesso si è intrapreso un percorso di mantenimento delle azioni svolte per i prossimi tre anni.

Il mio intervento tratterà quali sono le strade, in un'azienda importante distribuita su più sedi, per arrivare ad ottenere risultati, conciliando le necessità di un'azienda e del dipendente.

Abbiamo costituito, all'inizio del 2016, un gruppo di lavoro interdisciplinare, scegliendo i partecipanti sulle tre sedi, così da poter raccogliere le peculiarità dei tre posti di lavoro in termini di qualità della vita e del lavoro. Abbiamo costruito un piano di azioni, facendoci aiutare da un consulente *Family Audit*.

Abbiamo ragionato su iniziative che portassero valore a tutta la popolazione aziendale, non considerando solo le esigenze personali. Abbiamo, inoltre, cercato di trovare il giusto equilibrio, il giusto spazio di intervento rispetto a quello che fa all'interno di un'azienda il sindacato.

Ci sono delle azioni che sono state facili da fare, perché c'erano già o perché non hanno implicazioni con il contratto di lavoro. Sto parlando, ad esempio, delle convenzioni per la gestione del tempo libero, della ristorazione, dello sport e dei servizi estivi per i genitori. Una serie di convenzioni che fanno parte di quelle iniziative che aiutano il collega a gestire il proprio tempo e ad essere più agevolato. Sempre in questo contesto, abbiamo fornito un servizio per approvvigionare i servizi di manutenzione a casa. Abbiamo lavorato sulla mobilità, abbiamo attivato dei parcheggi per colleghi con esigenze particolari (mamme in attesa, per esempio). Abbiamo attivato un parco di bici elettriche per incentivare la mobilità sul territorio.

Abbiamo lavorato molto sul territorio, soprattutto a Trento. Una cosa questa che cercheremo di sviluppare anche sulle altre sedi. Stiamo trovando soluzioni che agevolino i dipendenti delle diverse realtà del quartiere ad arrivare sul posto di lavoro.

Sulla tecnologia abbiamo fatto molti investimenti. Abbiamo dotato di PC portatili tutte le persone che possono utilizzarlo, per lavorare ovunque. Abbiamo creato a Trento un micronido aziendale di 13 posti, ma in questo periodo di lockdown il bisogno è in crescita. Sulle altre due sedi - dove era più difficile realizzarlo - abbiamo attivato dei servizi e delle convenzioni con soluzioni già esistenti.

Queste e altre sono azioni che siamo riusciti a gestire e ad attuare senza difficoltà.

Ma, nel corso di questi primi tre anni abbiamo anche intrapreso delle azioni un po' più strutturate, azioni che vanno a modificare il contratto di lavoro. Per esempio, la flessibilità sulla pausa pranzo per le neo mamme. Già nel 2017 avevamo iniziato a studiare lo *smart working*, facendo proposte all'azienda; poi di fatto, lo *smart working* è stato necessariamente portato avanti. Su queste iniziative

un po' più difficili, siamo riusciti a portare un contributo di proposta, raccogliendo un bisogno e progettando una soluzione, anche se determinate scelte le farà sempre l'azienda.

Rispetto a queste aree c'è anche la gestione della pandemia. Che ruolo possiamo giocare noi come gruppo di lavoro per garantire la sostenibilità delle scelte che necessariamente verranno prese? La vera sfida è capire le soluzioni migliori nell'ambito di Family Audit e le tematiche di conciliazione tempo-lavoro.

Nei prossimi tre anni noi dovremmo decidere, dal punto di vista organizzativo, chi farà cosa, dove e come. Sul "chi", e sul "dove" è evidente che sarà l'azienda che ci guiderà. Quello su cui noi possiamo riflettere è il "come", facendo delle proposte, diffondendo la cultura del lavoro agile, un tema importante nell'ambito del *Family Audit*.

Una nota propositiva rispetto al modello di gestione dei progetti è che il processo di valutazione, che misura i risultati, deve tener conto anche di cosa può fare il gruppo di lavoro di *Family Audit* all'interno delle aziende, infatti il raggiungimento dell'obiettivo non sempre dipende da chi gestisce il progetto.

Camilla Santagiuliano Busellato - Risto 3

Risto 3 si trova già in un contesto vicino all'ambito sociale, è una realtà vicina alle persone. E' una cooperativa che si occupa di ristorazione collettiva e ha compiuto 40 anni l'anno scorso. Opera quasi esclusivamente sul territorio trentino, e questo ha fatto sì che fin dalla sua nascita avesse un'attenzione particolare nei confronti delle persone e delle ricadute che una realtà come la nostra può avere sul territorio sotto più punti di vista e sotto il punto di vista della sostenibilità. Una caratteristica importante è che Risto 3 ha una percentuale molto alta di collaboratrici donne (all'incirca il 90%). E' una caratteristica tipica dell'attività che facciamo.

Diamo sostegno all'economia del territorio, grazie al fatto di poter disporre di attività lavorative che sono incentrate su determinati orari della giornata.

Risto 3 si occupa di ristorazione a 360°, ci occupiamo di catering e di ristorazione in una serie di ambiti (in particolar modo quello aziendale). Abbiamo un ruolo importante nella ristorazione scolastica trentina, all'incirca il 40% del nostro giro d'affari. Ci occupiamo, inoltre, di ristorazione sanitaria, della tarda età e di forniture alimentari, quindi trattiamo l'alimentazione delle persone in tutte le fasce d'età.

Il 2019 è stato chiuso con un fatturato di 51 milione di euro. Abbiamo 1400 dipendenti di cui 450 sono soci. Parliamo di 40.000 pasti, e quindi 40.000 utenti al giorno per 276 strutture (principalmente cucine, in altri casi satelliti che ricevono alimenti già preparati).

Una delle caratteristiche principali, che hanno reso difficile le partenze del *Family Audit*, è proprio il fatto di trovare delle misure che potessero andare bene a persone dislocate su un territorio molto vasto.

Gli ambiti legati al *Family Audit* rientrano in una visione aziendale di sostenibilità che Risto 3 porta avanti da tempo e sulla quale sta continuando a lavorare.

La cooperativa è certificata *Family Audit* da diverso tempo, dal 2016, quindi siamo in una fase di consolidamento. Questo significa che le attività proseguono e vanno ad incrementarsi. Quello che è variato, in questi anni, sono le misure che si sono adottate. Lo spirito con cui si portano avanti adesso è rimasto invariato. *Family Audit* è un'impostazione che in azienda cerchiamo sempre di avere, vale anche per le certificazioni, la volontà non è semplicemente quella di essere riconosciuti con un marchio, ma farlo diventare un tesoro, dal quale poter trarre degli strumenti utili per la nostra realtà in maniera specifica.

Abbiamo due tipologie di collaboratori: chi lavora nella sede centrale - abbiamo una sede amministrativa a Trento, che ha all'incirca 50 dipendenti - e spende molto tempo in azienda; chi è operativo - una parte preponderante - e lavora principalmente al mattino, a parte in alcuni settori come case di riposo e il sanitario. Abbiamo cercato di adottare delle misure che servissero a tutti.

Per il personale d'ufficio si è introdotta la flessibilità degli orari in entrata, in uscita e durante la pausa pranzo. Dall'altra parte misure completamente diverse sono prettamente funzionali all'attività operativa. C'è da considerare che lavoriamo con delle squadre e in alcuni casi ci si trova in difficoltà, nel caso ad esempio in cui una delle collaboratrici si ammali, ci sono difficoltà all'interno del team per riuscire a coprire la sua assenza, essendo così distribuiti sul territorio.

Si sono istituite delle figure "jolly", garantendo al personale la possibilità di andare incontro alle necessità personali.

Una serie di iniziative hanno riguardato, invece, l'attività di ufficio e delle persone che coordinano. Sono 18 le persone che coordinano tutte le varie realtà del territorio, e già da alcuni anni abbiamo proposto lo *smart working* adottato soprattutto dalle persone che hanno figli piccoli. Allo stesso modo abbiamo dotato i dipendenti di strumentazione idonea a lavorare in ogni sede compreso anche l'ambito domestico.

La conciliazione per Risto 3 è un elemento fondamentale nella *mission* e nella *vision* aziendale. Questo lo facciamo formalmente e quotidianamente con le attività che portiamo avanti. In particolare, le attività che stiamo svolgendo in questi ultimi anni e il piano di azione del consiglio d'amministrazione sono stati integrati nel nostro piano strategico presentato nel 2018. Lo reputiamo un elemento importante e lo stiamo curando con attenzione. Nel 2019 abbiamo previsto un questionario - che ha

avuto un buon riscontro da parte dei dipendenti - per cercare di raccogliere le esigenze di conciliazione.

Ad oggi abbiamo anche un bagaglio importante di informazioni e l'intenzione sarebbe quella di renderlo più operativo è applicabile possibile. La vera sfida sta nell'individuare le misure che sono necessarie e fare in modo che le persone ne abbiano facile accesso, che le possano poi utilizzare, avendo così un riscontro delle risorse messe in campo dall'azienda. E' importante lavorare sui dati, attuare delle misure che siano concrete e misurabili per riuscire a tracciare delle traiettorie.

Grazie al *Family Audit* è nata la volontà da parte dei dipendenti di creare un fondo di solidarietà. Ora, è diventata un'associazione dei dipendenti e vive grazie a un piccolo importo che ogni mese ogni dipendente versa. L'associazione mette a disposizione strumenti da utilizzare in caso di difficoltà (in particolar modo del decesso del coniuge, del dipendente stesso, il supporto in situazioni di malattia, di maternità, o borse di studio per gli studenti).

23.10.2020

Stefano Valvason – Direttore Generale A.P.I.

Nell'incontro di oggi entriamo nel merito dei nuovi modelli di management e di valorizzazione delle competenze. Ho già sottolineato come sia necessario lavorare in modo strutturato sulle politiche di conciliazione vita-lavoro. Molte sono le esperienze spontanee avviate nelle PMI per via della centralità delle persone, della competitività della piccola-media impresa e dell'importanza dei rapporti tra il datore di lavoro e il lavoratore. La conciliazione deve passare da un concetto di equilibrio a un concetto di sinergia. Ogni imprenditore è consapevole che la sua azienda va bene se le persone partecipano attivamente al suo progetto di impresa.

A.P.I da anni è attiva nel diffondere il tema della conciliazione e nella condivisione di *welfare* diffuso tra le piccole-medie imprese. L'imprenditore è in continua ricerca di opportunità per rendere più competitiva la propria impresa, soprattutto nell'attuale contesto. Il progetto MASP e l'attività di A.P.I puntano a una formalizzazione di queste politiche di conciliazione, e a una condivisione di Welfare più diffuso. Quello che si vuole ottenere è una situazione win-win, tra azienda e lavoratore. Una situazione che porti benefici a entrambi, dove entrambi si sentano adeguatamente coinvolti. Oggi siamo in possesso delle competenze e della consapevolezza per poter fare tutto questo. Questa consapevolezza e la flessibilità aziendale possono essere adottate *ad hoc*. Noi vogliamo che questo modo di interpretare la conciliazione vita-lavoro diventi uno strumento per le imprese, al di là della sensibilità personale del singolo imprenditore.

Luciana Ciceri - Vice presidente A.P.I

La partnership di A.P.I in questo progetto è particolarmente importante. E' stimolante per noi, piccolissimi imprenditori, perché è un tema di grandissima attualità, una sfida che tutti possiamo raccogliere, anche a livello di piccole aziende manifatturiere. Preferisco parlare di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa, anziché conciliazione vita-lavoro.

E' chiaro che qualcuno avrà la possibilità di avere un lavoro un po' più creativo e stimolante, qualcuno avrà un lavoro ripetitivo, ma ciascuno di noi è un ingranaggio ed è importante tanto quanto gli altri. La conciliazione deve dare valore alla vita privata, ma anche alla vita di tutti i giorni in azienda.

La nostra azienda è nata nel 1917 e attualmente siamo ancora una tipica realtà manifatturiera familiare lombarda. Siamo in totale in 12, compresi mio marito ed io, dove la presenza femminile è ridotta, però a mio parere questo non ci esime dall'essere coinvolti nella questione delle donne sul lavoro. La questione dell'alternanza vita lavorativa e vita privata e la questione della conciliazione della vita femminile nei suoi vari aspetti non è un problema che riguarda le sole donne, è un problema della società. Inoltre, cerchiamo di fare attenzione alla turnazione di due dipendenti della nostra azienda più anziane. Per quanto riguarda, invece, il *diversity and inclusion management*, non abbiamo una figura specifica, ma sono io che mi assumo le responsabilità e le funzioni di questa figura, diventando - quando è necessario - mediatore culturale.

Cerchiamo di mettere a disposizione dei dipendenti un "micro welfare" personalizzato, che si può declinare in vari modi, ad esempio microprestiti. Abbiamo anche un piccolo CAF interno, poiché la signora che si occupa della contabilità ha anche avuto in precedenza esperienze più strutturate, per cui ha sviluppato delle competenze che adesso mette volontariamente a disposizione dei colleghi (tasse, pensioni, riconciliazioni). Il nostro piccolo mondo sembra una piccola famiglia felice, ovviamente non è tutti i giorni così, ma devo dire che il gruppo funziona. Quando ci sono momenti difficili il gruppo si compatta, questo è il risultato di un lavoro che viene da tanti anni di collaborazione: dei 10 collaboratori la media di anzianità è 13 anni e mezzo, considerando che 3 sono qui da soli 4 anni. Quest'anno festeggiamo un collaboratore che ha 40 anni di anzianità e poi ne abbiamo di 27, 19 e 15.

Recentemente ho letto su *Fortune Magazine* che, basandosi sui dati del 2019, le aziende con i lavoratori più contenti hanno performance economiche molto migliori. Ma io citerei anche il datore di lavoro, poiché se lui è contento sicuramente le cose vanno meglio. In questo periodo fare il datore di lavoro è particolarmente stressante, però il bello di questo lavoro è che ogni giorno possiamo

inventare e reinventare, con l'aiuto dei nostri collaboratori, la nostra realtà. Questa è una grande sfida e una grande opportunità.

Daniele Guerzoni - Guerzoni srl

Lavoriamo nel settore elettromeccanico da più di 30 anni. Prima di me e mio fratello c'era mio padre, siamo 15 dipendenti compresi i due titolari.

Un imprenditore, in particolare della piccola-media impresa, non ha mai vissuto una divisione netta tra tempo dedicato al lavoro e tempo dedicato alla famiglia. Oggi, però, viviamo in un contesto completamente differente, perché dopo il recente lockdown si è venuta a creare una situazione molto fluida. Ci si è visti costretti ad attivare nuovi modelli formativi per poter andare avanti, alcuni li avevano già in progetto, altri hanno dovuto cominciare ad implementarli adesso. Se prima un dipendente poteva riuscire a dividere il tempo tra lavoro e famiglia, oggi queste divisioni nette sono molto più complicate. Ogni cambiamento porta un'opportunità, il nuovo contesto è questo e credo che il nostro ruolo sia quello di riuscire a trovare un'opportunità anche dalla situazione presente che di positivo non ha nulla. Anche noi, nel nostro piccolo, abbiamo cominciato a capire cosa si potesse fare per continuare ad essere operativi, senza appesantire troppo la situazione già difficile. La circostanza attuale va vista nell'ottica di una nuova continuità del lavoro, una nuova fluidità. Le conseguenze sono le trasformazioni dei luoghi e anche dei rapporti di lavoro. Da poco abbiamo costruito una nuova sede produttiva, siamo passati da una tradizionale sede produttiva ad una più moderna. Abbiamo affrontato - già in quel momento - l'idea di che cosa si potesse e si volesse. La tendenza degli ultimi anni è quella di creare posti sempre meno formali e sempre più fluidi: sempre meno spazi chiusi, individuali, ma più spazi dove i dipendenti riescono a condividere le idee, tanto in amministrazione quanto in produzione. Spazi più ampi, vetrate e la presenza di sempre meno barriere. La prima trasformazione che abbiamo cercato di attuare è proprio quella fisica, realizzando spazi comuni dove si portasse avanti il concetto di identità. La trasformazione degli spazi è anche semplice, non è complicato decidere di strutturare un ufficio in un modo o in un altro.

I nuovi modelli di *smart working* e *welfare* hanno bisogno anche di stimoli culturali. E' più semplice dire a un lavoratore che da oggi deve lavorare con una nuova macchina, ma è più difficile cercare di portare nuovi modelli. Da sempre, da un punto di vista culturale, abbiamo un rapporto molto diretto con i dipendenti. Abbiamo attivato, grazie ad A.P.I, una polizza assicurativa per tutti i dipendenti che interviene nel caso in cui uno di questi abbia contratto il Coronavirus e sia costretto al ricovero. Potrebbe essere una piccola cosa ma voleva essere un gesto di attenzione. Oltre a questo, da diversi anni utilizziamo una piattaforma di *welfare* veicolata attraverso A.P.I per aiutare a premiare i dipendenti. Questa piattaforma è un sistema premiante per i dipendenti, ma ha anche un impatto

fiscale per il datore di lavoro. Tutte queste attività rivolte all'attenzione e al cambiamento di produzione hanno bisogno di un rapporto molto stretto con i dipendenti, perché la cosa migliore è creare uno spirito collaborativo che eviti i contrasti. Per quanto riguarda i nuovi strumenti di lavoro, essendo una sede produttiva, l'utilizzo dello smart working non è esattamente confacente alle nostre necessità, ci sono delle realtà dove la presenza è necessaria, anche perché la sensazione di autonomia e libertà al dipendente può far estraniare. È chiaro che la situazione è straordinaria e bisogna trovare situazioni alternative per sfruttarle al meglio. La tecnologia non va contrastata, ma se ne deve usufruire per quanto possibile. Noi stiamo sviluppando tentativi di *smart working* su alcuni ruoli di un giorno a settimana. Anche qui abbiamo dovuto fare un investimento culturale, per la formazione e la digitalizzazione dei dipendenti.

Giuseppina Corvino - Comune di Milano

Parlare del futuro del *work-life balance* è un compito importante. Non si può parlare del futuro del *work-life balance* senza fare un'analisi del passato e del presente.

Partiamo da una citazione dell'Istituto europeo per l'uguaglianza di genere, che nel 2019 attraverso il gender equality Index ha fatto questa dichiarazione: "il fulcro del problema oggi in Italia, ma anche in molti paesi europei, è la difficile conciliazione tra lavoro e genitorialità". Il tema della conciliazione tra lavoro e genitorialità è un tema che colpisce tutti i paesi, ma noi siamo bandiera nera dell'Europa insieme a Spagna e Grecia, dal punto di vista dell'adozione di politiche di conciliazione vita-lavoro. Il bilanciamento tra vita privata e vita lavorativa rappresenta ancora una dimensione non risolta per favorire l'occupazione femminile. Questo si spiega anche in termini di bassa natalità e di partecipazione delle donne nel mercato del lavoro, magari perché c'è un sistema di servizi poco strutturato o un'organizzazione del lavoro poco funzionale alle esigenze delle donne con una responsabilità familiare. Questo si traduce o nel loro allontanamento dal mercato del lavoro o nella rinuncia alla maternità.

Le donne per rimanere occupate spesso autoriducono l'orario di lavoro. Scelgono il part-time in modo più o meno forzato, alla ricerca di un equilibrio quotidiano. In realtà la questione del bilanciamento vita-lavoro non è una questione che riguarda solo le donne, ma riguarda tutti, maschi e femmine, in modo indiscriminato. Parliamo delle donne perché da questo punto di vista sono le più discriminate.

Tornando al tema dell'adattamento lavorativo vediamo che in Europa il 27% delle persone di età compresa fra i 18 ed i 64 anni che hanno compiti di cura rispetto ai minori hanno dichiarato di avere introdotto adattamenti a livello lavorativo. La percentuale varia notevolmente tra i paesi: da un 6% della Romania a un 60% della Svezia. Il divario di genere è evidente, negli uomini la percentuale di persone che hanno introdotto modifiche è pari al 17%, per le donne siamo intorno al 39%. Lo stesso divario riguarda la riduzione dell'orario di lavoro che è la principale soluzione di adattamento adottata.

Il 18% delle donne hanno ridotto gli orari di lavoro, contro il 3% di uomini. Questo si traduce in un dato complessivo in Europa, l'83% delle persone che hanno richiesto un orario di lavoro ridotto è di sesso femminile. Questo ha a che fare con un altro tema molto importante: il *gender pay gap*. A parità di lavoro, di condizione lavorativa e anche di inquadramento, le donne sono pagate mediamente tra il 20% e il 30% in meno degli uomini. Questo accade dappertutto, tranne che nella pubblica amministrazione dove i livelli di inquadramento sono egualitari. Ma anche in questo caso quando si parla di posizioni dirigenziali il numero di donne cala sensibilmente. Le scelte di rimodulazione hanno riguardato, nella maggior parte dei casi, solo le donne.

Adesso entriamo nel merito del caso italiano. Il 35% per le donne hanno rimodulato il proprio rapporto lavorativo contro l'11% degli uomini, in condizioni di lavoro qualificato, scaricando i costi di questa conciliazione sulle donne lavoratrici, autonome. Il dato milanese ci dice che ci sono delle sfumature diverse. Milano è la città in Italia dove l'apporto delle donne nel mercato di lavoro è più alta, sia rispetto al resto della Lombardia che rispetto al resto del paese. Le donne spesso ricoprono posizioni impiegate e direttive, quindi con titoli di studio superiore, diploma o laurea. Ma, nonostante questo, la realtà di fatto non cambia quando si parla dell'equilibrio vita-lavoro. Una palese dimostrazione si è avuta durante il lockdown della scorsa primavera, quando, nel giro di pochissime settimane, indagini hanno evidenziato che a parità di condizioni di lavoro le attività di cura hanno gravato quasi esclusivamente sulle spalle delle donne. Nel momento di rientrare in azienda, molte imprese hanno concesso lo *smart working* alle donne, ma non agli uomini, perché permane lo stereotipo delle donne che devono assumere i compiti di cura.

In Europa l'utilizzo di servizi professionali resta ancora relativamente basso. La maggioranza delle persone, circa il 62%, non utilizzano i servizi a supporto del bilanciamento vita-lavoro. La situazione non è omogenea per tutti i paesi, alcuni sono a punti avanzatissimi nell'utilizzo dei servizi, invece altri paesi un po' di meno. L'Italia è divisa in due, come sempre, un Nord più vivace e un Sud più statico. Quando ci si rende conto che una famiglia ha bisogno di cura, è facile pensare che gli aiuti informali debbano arrivare principalmente dai familiari e dai parenti. Le altre motivazioni che ci possono essere nel determinare questa scelta sono: l'assenza di servizi, il costo dei servizi stessi e una sfiducia generale nei confronti dell'offerta.

Ci sono anche elementi positivi. Nelle persone giovani di fascia di età compresa tra i 24 e i 44 anni, il ricorso a servizi per minori è molto elevato. Le persone con titoli di studio elevati sembrano ricorrere più frequentemente all'utilizzo di servizi, contro il 24% di persone che hanno titoli di studio più bassi. E' importante anche il dato sulla residenza; essere nati in un paese o aver acquisito lo status di cittadino favorisce l'utilizzo del servizio.

Il rapporto del *Welfare Index*, dal 2016 al 2019, ci dice che le PMI attive in ambito *welfare* sono passate dal 7,2% al 19,6%. Per riuscirci hanno modificato l'orario lavorativo - introducendo flessibilità oraria - , forme di lavoro agile laddove possibile e laddove non fosse stato possibile hanno trovato altre formule. E' stata fatta molta comunicazione interna per informare i lavoratori sui diritti della genitorialità prevista dall'attuale normativa, e favorendo i congedi parentali/familiari aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalla normativa.

Credo che questi siano tre ambiti di intervento che hanno inciso positivamente sulle realtà aziendali che li hanno adottati e che stanno costituendo un *mood* nel quale si muovono le piccole-medie imprese da qualche anno a questa parte. La diffusione tra Nord e Sud varia, c'è un Nord molto attivo, e questo è dettato dal fatto che la presenza di piccole-medie imprese è più capillare al Nord. La cosa che mi ha colpito è stato che, a parità di strumenti utilizzati, Family Audit e MAAM, hanno ancora una volta dimostrato di essere creativi. Ognuno è stato capace di trovare delle soluzioni tagliate su misura rispetto alle proprie esigenze e ai propri bisogni. Questo è davvero molto interessante, perché non è solo un "Sì, possiamo farlo" (non è un "Yes, we can"), ma sappiamo farlo anche in modo differenziato. Se variano le condizioni interne dei dipendenti, variano anche i loro bisogni, e bisognerebbe essere capaci di variare l'offerta di welfare interna all'azienda.

Lo *smart working* in questo periodo ha giocato un ruolo fortissimo, non torneremo indietro, ma bisognerà capire come rimodularlo per trovare nuove formule di regolamentazione. Quando gli *smart workers* erano pochi nelle aziende, e la misura aveva un impatto su un numero limitato di persone, regolamentare era facile. Se la misura invece ha un impatto su un numero più elevato di lavoratori non è così facile. Bisognerà regolamentare lo *smart working* soprattutto in termini di valutazione delle prestazioni e dei risultati raggiunti, ma anche su retribuzioni e premialità.

MASP non nasce come un'iniziativa isolata, è figlia di esperienze che noi come amministrazione comunale promuoviamo oramai da da moltissimi anni. Cito a questo proposito "La settimana del lavoro agile" e i due progetti di conciliazione promossi nell'ambito del piano regionale di conciliazione, triennio 2017/2020 e 2020/2023. I due progetti si chiamano "Smart Lab", "MIRE" (Milano in rete) e A.P.I. Le possibili linee strategiche per il futuro potrebbero: favorire l'*empowerment* delle risorse genitoriali a livello di consapevolezza del singolo individuo; potenziare il ruolo di figure con compiti di facilitazione dei processi (si parlava del *Welfare Manager*); incrementare l'uso di *tool* digitali per rendere più consistente la connettività delle persone; permettere di conoscere le risorse che ciascuno può mettere in campo; adottare metodologie d'intervento basate sulla co-progettazione; incrementare la capacità di apprendimento di tutti; dare alle persone strumenti di conoscenza e di valutazione.

Emanuela Donetti - Copernicana

Copernicana è una piccola società in fase di start-up che fa servizi per le aziende. Mi è piaciuto molto il titolo che mi è stato proposto, un ineludibile passaggio culturale, perché non ci siamo resi conto e non ci rendiamo conto tutt'ora di quanto la vita ci cambi intorno mentre passiamo otto ore circa al lavoro. Le cose cambiano continuamente. L'uomo cambia, ma qual è il suo strumento di adattamento? Se l'uomo rimane con il suo strumento in mano rimane da solo, mentre la modalità migliore per raggiungere un risultato è farlo insieme.

Cerchiamo di capire insieme da dove veniamo e da dove viene questa cultura che si è creata in così poco tempo. Quello che noi viviamo quasi quotidianamente nelle nostre aziende e nel nostro quotidiano nasce con la rivoluzione industriale inglese alla metà del Settecento, quando si inizia a valutare come poter aumentare la produttività. Josiah Wedgwood, un produttore di terracotta, è il primo a riflettere su come si poteva trasformare un'attività artigianale in un'attività industriale, facendo specializzare il personale e creando diversi tipi di attività e di sottoattività. Un lavoro complesso, che un artigiano faceva in qualche giornata, viene diviso in tante piccole operazioni. Ogni lavoratore è stato addestrato per rispondere a questa nuova domanda. Le ore di lavoro flessibili ereditati dalla tradizione artigianale vengono bandite e sostituite da orari regolari (fino a quel momento era il sole a scandire gli orari di lavoro). Queste teorie vengono riprese cento anni dopo, giungendo fino a noi grazie a Taylor. Nel suo saggio sull'organizzazione strutturata Taylor parla di due polarità in azienda: chi produce e chi pensa. Una parola chiave si ripete spesso: *"enforced"* (obbligato) che può essere intesa come standardizzazione di metodo, adozione obbligatoria di migliori condizioni di lavoro e cooperazione.

Peter Drucker, imprenditore di epoca più recente, ha partecipato a progetti molto più vicini ai nostri. Anche Drucker fa questa distinzione: chi produce e chi innova. Divide l'azienda basandosi su quattro funzioni: chi stabilisce le priorità; chi analizza i problemi; chi elabora i piani e chi valuta i risultati. La versione classica, secondo cui solo alcuni pensano e molti operano, appare chiaramente nella mappa organizzativa di IBM, che non è cambiata molto tra il 1917 e il 2018. Ci sono dei vice presidenti, dei presidenti, dei CEO e poi un livello più basso che distribuisce il lavoro. Queste cose hanno funzionato così per cento anni, ma qualcosa è cambiato nella nostra cultura con una velocità eccezionale: l'innovazione lineare si trasforma. Dall'interazione con la terra, alla scoperta dell'agricoltura, all'allevamento, alle forme di cooperazione uomo-animale per poter ridurre il tempo di lavoro, alla scoperta del vapore e alla produzione di massa si arriva a creare strumenti che hanno un potere di calcolo incredibile, i processori.

Nel 1965 Gordon Moore formula la cosiddetta Legge di Moore che dice: "La complessità per i costi minimi dei componenti è aumentata a un ritmo di circa un fattore due all'anno. Sicuramente nel breve

periodo questo tasso può continuare, se non aumentare. A lungo termine, il tasso di aumento è un po' più incerto, sebbene non vi sia motivo di credere che non rimarrà pressoché costante per almeno 10 anni." Questo testimonia il fatto che facciamo fatica a individuare quali sono le trasformazioni che avvengono.

Per capire meglio questo cambio culturale possiamo fare alcuni esempi. Nel 1958 sono state pubblicate su alcuni giornali i "129 modi per trovare marito" e sempre negli anni '50 in Italia Famiglia Cristiana pubblicava "i doveri delle spose". Se oggi le vedessimo pubblicate su un giornale, probabilmente la settimana dopo questi sarebbero presi di mira, ma solo 40 anni fa apparivano normali. Negli anni '80 il Parlamento italiano abroga l'articolo di legge che consente il delitto d'onore e il matrimonio riparatore, in vigore fino all'81. Il cosiddetto delitto d'onore, commesso ai danni di una moglie adultera o di un amante, era sanzionato con pene minori rispetto a quelle per omicidio o diverso movente. Nell'81 scompare anche l'Istituto del matrimonio riparatore, infatti uno stupratore poteva evitare la condanna nel caso in cui avesse sposato la sua vittima, estinguendo di fatto il reato. Solo 40 anni fa questa era una legge in vigore. Oggi lavoriamo con leggi e regole che ancora provengono da una cultura che apparteneva agli anni '50. E' difficile per chi ha visto questo passaggio nella cultura del Paese continuare a lavorare in modo consapevole.

La ricerca Gallup sul lavoro negli Stati Uniti ci dice che il 18% dei lavoratori è impegnato, il 52% non è impegnato, il 30% dei lavoratori è attivamente disimpegnato. Il disallineamento della comunicazione tra i diversi gradi della piramide nell'organizzazione provoca un cambiamento di significato delle informazioni. La responsabilità diminuisce scendendo sempre di più nella scala gerarchica. E questi sono i limiti che un'organizzazione piramidale può incontrare: il lavoratore non prova interesse in ciò che fa, poiché avverte una grande differenza tra chi sta in basso e possiede competenze e chi sta sopra e decide.

Negli anni '70, lo psicologo Lorenzo J. Peter studiò la psicologia dei manager americani, rendendosi conto che in una gerarchia le persone vengono promosse fino al proprio livello di incompetenza. Sono bravo a fare il mio lavoro, quindi vengo promosso fino a un certo punto dove non ho più competenze. Vengo promosso ad un livello in cui ho una performance peggiore. Il corollario interessante è che con il tempo ogni posizione lavorativa tende ad essere occupata da un impiegato che non ha competenze adatte ai compiti che deve svolgere.

Morningstar è un'azienda degli Stati Uniti che produce pomodori per tutto il ketchup degli Stati Uniti. Sono organizzati in 23 team, simili a *business unit* e hanno 4000 lavoratori stagionali provenienti dal Messico. I 4000 stagionali lavorano con 600 persone che fanno parte per tutto l'anno dei 23 team e l'azienda è interamente autogestita. Ogni team ha le sue regole che influenzano tutti i collaboratori,

ogni collaboratore ha semplicemente un rapporto con chi riferisce. Non ci sono né capi, né *middle manager*.

Haier è un'azienda cinese produttrice di elettrodomestici che copre il 15% del mercato mondiale. I 75000 dipendenti sono organizzati non secondo *business unit*, ma come piccole aziende innovative. Gli operatori che lavorano per Haier sono i più competenti, Haier si fida dei propri dipendenti a tal punto che sono loro ad occuparsi di ricerca, di sviluppo e di produzione.

Volvo ha cambiato le policy di viaggio, trasformando l'area aziendale che organizzava i viaggi per i propri dipendenti. Secondo i report di Volvo, il costo mensile e il numero di biglietti è calato di un milione e mezzo di euro. Ora, infatti, i dipendenti organizzando loro stessi il viaggio di lavoro, sono più attenti ai costi.

I fattori che accomunano queste storie tra loro sono: un'organizzazione aziendale in continua evoluzione; la chiarezza dello scopo di ogni azienda; reti di team, non piramidi; autonomia e leadership distribuita; sperimentazione; l'importanza del ruolo e della responsabilità; il passaggio dalla competenza manageriale concentrata alla competenza distribuita avendo fiducia nelle competenze dei dipendenti.

Aldo Fiordelli - AFOL metropolitana

AFOL metropolitana è un'azienda speciale, partecipata da 70 comuni dell'area metropolitana milanese compreso il Comune di Milano e la città metropolitana stessa. Si occupa di tutte quelle politiche, iniziative e servizi che accompagnano una persona in difficoltà nella fase di transizione da uno status a un altro, da disoccupato a occupato, attraverso una serie di servizi che vanno dall'orientamento e supporto all'identificazione di un nuovo progetto professionale, all'aggiornamento delle *skill* professionali, all'inserimento in una nuova realtà produttiva. Siamo partite da un assunto che può essere anche contestabile: se da un lato non crediamo ci sia più molto da inventare sul piano dei contenuti strumentali in termini di supporto alla ricerca del lavoro, c'è da fare ancora tantissimo sul piano degli stereotipi culturali, delle rigidità inerenti agli assetti organizzativi, pubblici e privati, in ambito occupazionale. E' per questo che ad AFOL abbiamo colto l'opportunità, offerta da MASP, per scommettere sulla possibilità di immaginare un cambiamento che incidesse sull'operatività dei servizi dei centri per l'impiego.

AFOL metropolitana gestisce 7 centri per l'impiego disseminati nell'area di propria competenza. Attraverso riflessioni che potessero tradursi poi in *output* strumentali, siamo partite dai bisogni che le persone presentano quotidianamente ai nostri sportelli. Le donne denunciano una maggior difficoltà in termini endogeni. C'è una discrasia totale tra la loro volontà di partecipazione alla vita produttiva e sociale, e la minor quantità e qualità di opportunità che vengono offerte. Da qui abbiamo lavorato per

l'individuazione di due obiettivi principali su cui AFOL fonda la partecipazione al progetto MASP. Il primo obiettivo è quello di disegnare uno strumento capace di cogliere le competenze acquisite dalle donne che - volontariamente o meno - si sono distanziate dal mercato del lavoro per accudire figli o persone anziane, facendo della cura la propria attività prevalente. Il secondo obiettivo è quello di tentare di superare la paura del cambiamento organizzativo. Il nostro obiettivo è tentare lentamente di apportare miglie dal basso, innovazioni all'interno dei servizi, scardinando la resistenza non solo del *management*, ma degli operatori. Innescare processi di innovazione richiede fatica.

Per quanto riguarda il primo obiettivo abbiamo preso spunto dalla piattaforma MAAM, e abbiamo ragionato con schemi analoghi. C'è una differenza: MAAM si rivolge alle donne occupate inserite già nei sistemi produttivi, mentre noi lavoriamo con donne che si sono allontanate dal mercato ma intendono rientrare. Si è tentato di tradurre le riflessioni in qualcosa di concreto, basandosi su quanto una persona sia in grado di accumulare, in termini di competenze e conoscenze anche lontane da un canonico luogo di lavoro. E' particolarmente complesso perché sono proprio le dirette interessate che faticano a riconoscere queste competenze. Abbiamo voluto trovare uno strumento facile da usare, per dar modo di scavare nel proprio sé, nella propria esperienza, ed individuare non tanto le *hard skills*, quindi le competenze di carattere tecnico, ma le *soft skills*, cercando di ribaltare le abitudini di lettura dei curricula. È molto facile individuare le capacità digitali di una persona, ma è molto meno facile indagare e riconoscere le *soft skills*.

Se un curriculum fino ad oggi tendeva a nascondere i buchi neri (come l'essere stati a casa per un anno), ora vorremmo ribaltare questo concetto: sono stata a casa un anno con una motivazione chiara, accumulando competenze in grado di corredare il mio talento in maniera superiore rispetto a se io avessi lavorato regolarmente in ufficio. Bisogna risaltare con forza le capacità acquisite e introiettate. Lo strumento che abbiamo offerto è una piattaforma che opera nell'individuazione di 4 aree di competenze di *soft skills*, in ognuna delle quali abbiamo scelto 4 competenze che si declinano a loro volta in comportamenti che avvalorano questa competenza. L'obiettivo è rendere consapevole la persona delle competenze che ha acquisito, le rendo tangibili e misurabili. Faccio in modo che quella stessa competenza le venga riconosciuta anche da altri, così che la somma della percezione di sé e di quanto gli esterni riconoscono da' un quadro delle capacità di questa persona. Questo quadro si identifica, da un punto di vista quantitativo, con i punti di forza e i punti di debolezza della persona. Per quanto riguarda i punti di forza si lavora su come metterli in luce, come legarli uno all'altro, come legarli alle competenze tecniche e al posizionamento che questa persona può avere all'interno di un'azienda. per quanto riguarda i punti di debolezza, questi si andranno a smussare attraverso l'aggiornamento e la formazione professionale, rendendoli più agibili, o arginandone gli effetti negativi.

La piattaforma è pronta, la stiamo testando all'interno dei nostri centri su un gruppo di donne che volontariamente si stanno sottoponendo a questo percorso.

Sul secondo obiettivo, l'innovazione dei servizi - non solo all'interno della nostra organizzazione - si può notare che più un servizio è performante, più chi partecipa, direttamente o indirettamente, è agevolato nel percorso di selezione e di inserimento. Ritenere che un servizio sia un luogo neutro, dove vengano in maniera neutra erogate delle azioni, denota l'incapacità di valorizzare quelle differenze che costituiscono l'identità di un soggetto e conseguentemente la sua identità professionale. Allo stesso modo lavorare sull'*empowerment* delle nostre utenti non significa non occuparsi di *empowerment* con le nostre operatrici.

Abbiamo selezionato un gruppo di operatrici da centri per l'impiego dislocati sul territorio, le abbiamo formate attraverso un percorso formativo focalizzando l'attenzione sulle *soft skills*. Le donne che partecipano all'iniziativa commentano favorevolmente questi servizi.

Mi preme sottolineare che il tema-problema del *work-life balance* non può in alcun modo essere scardinato singolarmente da ognuno di noi o da ognuna delle nostre organizzazioni, poichè i pregiudizi potranno cambiare solo attraverso il lavoro degli agenti territoriali.

Cristina Morini - BIN Italia

Come BIN Italia network abbiamo seguito nell'ambito del VP2, coordinato da CGM, una ricerca sul campo con un gruppo di donne disoccupate di Milano e di Trento, sia attraverso un focus group sia attraverso interviste approfondite. Abbiamo poi analizzato i risultati di un *survey* online proposto a cittadini e cittadine, che ha ricevuto circa 300 risposte. In questo lavoro di ricerca, abbiamo organizzato dei momenti di incontro e di raccolta dati con due partner del progetto AFOL metropolitana di Milano e Agenzia del Lavoro di Trento.

La ricerca qualitativa ha coinvolto 50 donne e il sondaggio on-line ha permesso di raggiungere circa 300 persone (l'80% delle risposte sono arrivate da donne).

L'obiettivo era quello di mettere in luce la conoscenza e l'utilità dei servizi dedicati alla cura e all'organizzazione della vita quotidiana, sottolineare eventuali limiti dei medesimi, e dare una valutazione sui servizi esistenti relativamente al tema trattato.

La nostra attività ha avuto lo scopo di fornire alcuni strumenti per provare a capire quali innovazioni e quali mezzi venivano indicati dalle dirette interessate (donne che avevamo perso lavoro ed erano alla ricerca di un nuovo lavoro), cercando di capire con quali problemi si erano confrontate e quali desideri avevano.

L'intero progetto è stato particolarmente lungimirante, anticipando la necessità di trovare strumenti di innovazione nel rapporto lavoro-vita, visti i problemi generati dalla pandemia e dato che è problema storico con cui le donne si confrontano da sempre.

L'emergenza sanitaria ha mostrato che tutta l'organizzazione sociale ha necessità di ripensare lo spazio urbano, la mobilità nelle città, ma le imprese e le istituzioni sono una parte importante di questo cambiamento.

La parola "conciliazione" è stata superata dalle nuove necessità di organizzazione. Anche per noi durante la ricerca e l'analisi dei racconti delle donne era difficile parlare di "conciliazione", poiché si rischia di limitare il problema alle donne.

La vera sfida della società contemporanea sta nel trasformare la qualità della vita di uomini e donne e le imprese sono attori determinanti di questo cambiamento.

La ricerca è stata condotta prima del lockdown, e quindi prima che si generassero i problemi legati alla crisi presente. Si tratta di un campione di donne disoccupate: nel caso delle donne trentine il gruppo era composto da donne in età compresa tra i 34 e i 47 anni; nel caso delle milanesi erano donne tra i 40 e i 46. Tutte impegnate con attività di cura verso bambini piccoli, figli adolescenti e genitori anziani ed erano donne disoccupate da meno di 3 anni. Abbiamo indagato sulle precedenti esperienze lavorative, sulle ragioni legate allo status di disoccupata e sulla mancanza di un'occupazione a tempo indeterminato. Nel caso di Milano le donne intervistate avevano in atto rapporti di lavoro precari: somministrazione trimestrali, contratti di collaborazione con studi professionali, contratti con cooperative.

Milano è una città in cui questo tipo di dimensione contrattuale e di organizzazione del lavoro ha preso piede. Tuttavia la percezione delle donne espressa nei confronti di questa attività era di non-esperienza di lavoro, il lavoro vero continua ad essere considerato quello strutturato, quello che si chiama in Europa il lavoro standard, quello più direttamente connesso all'inclusione sociale e ai diritti connessi.

Spesso la criticità che si era generata con l'impresa di provenienza riguardava la questione dei tempi (la lontananza, la vicinanza, il muoversi in città) e le modalità del lavoro strutturato su modelli maschili che non considerano le esigenze delle donne. La necessità di riflettere sul cambiamento è causata da un mancato incontro, sono forze contrapposte (la vita privata da una parte e l'azienda dall'altra).

Il ruolo che il lavoro ha acquisito per le donne è un fattore determinante. Il lavoro non è soltanto legato all'indipendenza economica, ma anche alla stima di sé; il lavoro è un riconoscimento pubblico e le donne sono particolarmente sensibili e desiderose di essere parte di tale rappresentazione. La perdita del lavoro veniva descritta come un lutto, con ansia, demoralizzazione, senso di solitudine e di fallimento.

L'assenza del lavoro mette profondamente in crisi il soggetto contemporaneo.

Un primo elemento da consegnare alle organizzazioni è l'essere consapevoli dell'investimento che le donne fanno sul lavoro, tale investimento rappresenta una sfida che porta anche a scelte difficili - si pensi per esempio al tasso di denatalità in Italia, un problema di grande rilevanza sociale. Questo investimento non è un investimento solo in termini di bisogni, ma anche in termini di desiderio e di immaginari.

Bisogna riflettere su come i problemi connessi alle crisi andrebbero accompagnati e necessiterebbero uno sforzo di innovazione di strumenti di sostegno al reddito per le donne e per le persone in generale. Le donne milanesi si potevano paragonare alle colleghe del nord Europa per i tassi di attività che erano vicino al 70% (nel 2017). Queste donne si confrontano con certi tipi di immaginari di investimenti in termini di desiderio e di passione. La femminilizzazione del lavoro è un concetto che andava a scandagliare questo rapporto quasi d'amore con il lavoro, concetto legato anche alla specifica vocazione terziaria di Milano che facilita l'immedesimazione con il lavoro che si fa. Tale lavoro viene riempito di senso e viene valorizzato, anche dalla ricerca ciò emergeva.

Le donne della Provincia di Trento facevano riferimento a identità multiple, più sfaccettate, nella quale la figura della madre voleva convivere con quella della lavoratrice. Tuttavia, molte hanno espresso delusione per aver dovuto lasciare un luogo che era gratificante, uno spazio vitale per sé, che era un'alternativa alla sola vita in famiglia (per quanto la famiglia è una parte fondamentale per la strutturazione del vissuto delle donne).

E' necessario fare del sapere del *care* un'opportunità, perché allena un processo di creazione continua, stimola processi di ingegneria delle relazioni, utili all'interno delle organizzazioni.

L'indagine era formalmente condotta - volendo può riferirsi a tutto il territorio nazionale. Ci sono state 308 risposte da parte di donne e uomini della Provincia di Trento e della Regione Lombardia, territori pilota di MASP. Il 42% delle persone aveva tra i 30 e i 40 anni, il 36% tra i 34 e i 50 anni, le donne erano l'80% di coloro che hanno compilato il questionario e con due figli nel 58% dei casi. Erano persone abbastanza consapevoli dei problemi con i quali ci andavamo a confrontare

Volevamo testare la conoscenza dei servizi rivolti ai bambini, agli adolescenti, agli anziani e alle persone con disabilità nei territori di prossimità. Si voleva capire l'importanza che veniva attribuita ai servizi dagli utenti e approfondire la percezione dell'efficacia di alcuni strumenti di conciliazione vita-lavoro. Il tempo è l'argomento centrale che è emerso. La città contemporanea non sembra essersi occupata abbastanza di questo problema. Paradossalmente i supermercati hanno tempi più dilatati degli uffici pubblici.

La scuola, la mensa, le residenze per anziani sono servizi importanti, però venivano segnalati una serie di piccoli servizi che potevano sembrare più marginali, invece risultano centrali nella gestione del

tempo (a scuola aiuto compiti, disbrigo di piccole pratiche, aiuti domiciliari per persone disabili, spazi sociali per gli adolescenti).

Anche il *welfare* aziendale ha lavorato di più sulle assicurazioni sanitarie integrative - sicuramente importanti - ma meno su servizi come asili nido aziendali.

La mancanza di un impatto concreto e tangibile su una migliore gestione del tempo delle attività della vita quotidiana ci porta a prendere in considerazione le tante risposte negative alla domanda: “conosci iniziative di conciliazione vita-lavoro?” Il 70% delle persone ha risposto no, la percezione complessiva è che non esistono o comunque che manchino.

La ricerca si chiude con alcune segnalazioni di servizi per le donne che hanno perso il lavoro e segnalazioni da consegnare alle organizzazioni aziendali. Nel suo piccolo questa ricerca non può pretendere di ribaltare questioni tanto delicate, ma ha potuto rappresentare un tassello utile soprattutto in questa fase storica.

Serena Miccolis - ICON

Lavoro in ICON che è il centro studi promosso dall'Università di Bologna che si occupa di economia sociale terzo settore non profit. All'interno del progetto MASP ICON cura la parte relativa al WP8 sulla valutazione dell'impatto che il progetto ha in tre direzioni: il cambiamento generato dall'intero progetto, focus sulla valutazione delle policy promosse dalle istituzioni pubbliche, in collaborazione con l'Istituto Cattaneo ed infine l'analisi della sostenibilità del progetto, per provare a capire quali elementi portare avanti.

La valutazione dell'impatto si caratterizza basandosi sul coinvolgimento dei diversi *stakeholder*, in questo caso anche del partenariato di progetto. Siamo partiti con una riflessione rispetto che significato avesse il tema dell'impatto sociale del cambiamento e quello dell'Innovazione sociale. Da questo presupposto, abbiamo visto il progetto MASP come una pratica di innovazione sociale. Siamo partiti dalla definizione di che cos'è una pratica di innovazione sociale per vedere se MASP poteva rientrare all'interno di questa definizione. L'intero progetto prova a fornire risposte ai bisogni che emergono e, nel farlo, prova a rispondere ai bisogni attraverso strumenti innovativi. Coinvolgendo il più alto numero di *stakeholders*, si valorizzano tutte le capacità dei soggetti coinvolti, con l'obiettivo finale di produrre benessere, inteso come bene comune a cui mirare nelle diverse pratiche di innovazione sociale.

Il nostro approccio nel panorama delle diverse definizioni e metodologie presenti sul tema, si rifà alla definizione contenuta nell'articolo 7 sulla riforma del terzo settore. Dove si dice che: “per valutazione di impatto sociale si intende la valutazione quantitativa e qualitativa sul breve-medio-lungo periodo

degli effetti delle attività svolte sulla comunità di riferimento rispetto all'obiettivo individuato". È fondamentale l'integrazione fra qualitativo e quantitativo.

Definiti gli orizzonti temporali del progetto, degli esiti generati dal progetto e del cambiamento generale, gli effetti sono da intendersi sulla comunità di riferimento. Non parliamo solo di beneficiari diretti, ma della comunità di riferimento. Tenendo a mente l'obiettivo che ci ponevamo con la nostra azione, abbiamo inserito la definizione che, come ICON, diamo di impatto sociale. L'impatto sociale viene definito come il cambiamento sostenibile di lungo periodo delle condizioni delle persone e del contesto, che un intervento ha contribuito a realizzare parzialmente, poiché il cambiamento è influenzato anche da altre variabili esogene.

Sul tema della valutazione di impatto sociale dal 2013 il Comitato economico e sociale europeo sottolinea il rischio delle pratiche di valutazione dell'impatto sociale. Non bisogna vivere la valutazione di impatto sociale come un ulteriore adempimento all'interno dei progetti delle attività di servizi. Non deve imbrigliare l'innovazione sociale, ma deve essere uno strumento per migliorare l'azione dei servizi stessi.

Abbiamo provato a utilizzare queste quattro lenti di lettura dell'intero progetto che abbiamo definito "dimensioni trasformative caratterizzanti". Dal confronto interno al partenariato è emerso che gli elementi caratterizzanti hanno dati dall'approccio capacitante. Si creano, cioè, le condizioni abilitanti affinché le competenze e i talenti delle persone possano diventare azione. Altri temi importanti riguardano la territorializzazione, il *change management*, e la generatività, sia intesa come sostenibilità dello stesso progetto MASP, ma anche in termini di un cambiamento culturale dal punto di vista delle policy.

Sono state utilizzate, per rileggere l'intero processo, tre livelli interdipendenti di osservazione: il livello della persona, il livello di osservazione delle imprese e poi il livello delle istituzioni pubbliche.

Abbiamo cercato di capire quale fosse il percorso di creazione del valore del progetto, come queste attività, sul breve periodo, si sono trasformate in esiti diretti, in *output*, in termini sia di realizzazione dell'attività con coinvolgimento del partenariato sia di partecipazione alle attività (soprattutto le attività centrali, le attività del WP4, le attività formative dirette sia agli operatori dei servizi al lavoro sia ai consulenti organizzativi del *Family Audit* sia ai webinar di sensibilizzazione e informazione sia alle aziende sia agli attori sociali). Questa iniziativa insieme alla sperimentazione del WP5 di MASP hanno generato cambiamento, in termini di risultati sul medio periodo, e tradotti dagli *output*. Il cambiamento sul medio periodo in termini di risultati è legato alla promozione delle *best practice* e alla promozione di un approccio sistemico integrato da parte di tutti gli attori sociali che operano sul tema del *work-life balance*. Alcuni degli obiettivi principali sono: una maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro e incentivare le attività legate alla formazione e all'*empowerment* dei

destinatari delle azioni formative. L'*empowerment* si traduceva in termini di effetti positivi sulla qualità della vita personale e lavorativa.

Ai risultati sugli effetti nel medio periodo, più focalizzati sulla persona, abbiamo aggiunto un *outcome* focalizzato sulle imprese, sull'aumento della sensibilità e sull'orientamento delle imprese verso il tema del *work-life balance*.

Il passaggio successivo riguarda l'impatto da vedersi come cambiamento sostenibile di lungo periodo sulla comunità di riferimento. Si allunga l'orizzonte temporale e viene promossa una visione ecosistemica dell'impatto, non focalizzata sui cambiamenti delineati solo sui singoli beneficiari e destinatari. Il cambiamento generato sul lungo periodo ha a che fare con un cambiamento culturale sistemico. Il famoso passaggio: dal *work-life balance* alla sinergia vita-lavoro.

Un cambiamento culturale, in termini di orientamento e posizionamento strategico delle imprese, che crei vere e propri attori per la creazione di valore condiviso.

Gli ultimi due impatti individuati hanno a che fare da un lato con l'innovazione delle politiche attive al lavoro e dall'altro con l'inclusione sociale.

L'idea è anche di andare ad osservare tutti i cambiamenti inattesi derivanti dal progetto MASP.

Vediamo ora gli indicatori che sono stati scelti per misurare il cambiamento che si è generato, focalizzandoci solo sui WP, le attività più rilevanti del progetto, in termini di trasformazione del *working package* sulla formazione, dei servizi al lavoro e dell'informazione per le aziende.

Gli indicatori del cambiamento sono: la percentuale di destinatari della formazione che dichiarano di aver migliorato le proprie conoscenze e competenze; le evidenze di valutazione del cambiamento avvenuto in termini di promozione di una nuova prospettiva di genere nell'erogazione dei servizi al lavoro.

Se, invece, ci spostiamo al WP5, quindi alla sperimentazione di MASP come il programma per i servizi e il lavoro, l'indicatore sarà la percentuale di donne che dichiarano di aver migliorato le *soft skills* grazie al percorso che hanno fatto con MASP.

Spostandoci al WP6, quindi la sperimentazione per le imprese di MASP, gli indicatori che abbiamo utilizzato sono gli stessi indicatori utilizzati anche dalla piattaforma CHILD, e riguardano la valutazione delle 12 competenze che il programma cerca di sviluppare. La percentuale dei dipendenti che dichiara che il programma ha creato *empowerment* è la stessa percentuale di dipendenti che dichiarano soddisfazione in termini di benessere personale, familiare e lavorativo. Si aggiunge anche una valutazione in termini di sviluppo personale e professionale; in termini di vicinanza e legame con l'azienda rispetto alla cultura e ai valori; in termini di approccio collaborativo nella gestione dello stress. Attraverso un questionario abbiamo chiesto ai dipendenti se MASP ha supportato i dipendenti

nel trovare una sinergia soddisfacente tra il proprio ruolo, il ruolo lavorativo e le responsabilità familiari.

Si è utilizzato il punto di osservazione del dipendente per capire se fosse cambiato qualcosa all'interno dell'organizzazione. Altri indicatori interessanti sono: la percentuale di dipendenti che dichiarano che l'organizzazione ha migliorato la sensibilità e l'orientamento verso il tema della conciliazione vita-lavoro; la percentuale di dipendenti che dichiara che grazie a MASP sono aumentate le opportunità di confronto con le risorse umane con un maggiore coinvolgimento nella definizione e nella gestione del *welfare* aziendale.

Si è considerato anche il punto di osservazione relativo alle imprese. Si è chiesto, attraverso un questionario, quale era la percentuale delle imprese che dichiaravano migliorata la propria situazione rispetto al passaggio dal *work-life balance* alla sinergia vita-lavoro, rispetto al tema del valore condiviso e rispetto ad alcune dimensioni che caratterizzano il *welfare* aziendale.

La panoramica del lavoro che stiamo portando avanti in termini di valutazione dell'impatto si nutre di una pluralità di punti di osservazione, di strumenti di rilevazione (i questionari e la rilevazione delle competenze via piattaforma per le donne disoccupate e i dipendenti, i questionari relativi alle imprese coinvolte, le interviste ai rappresentanti di istituzioni pubbliche), così da rendere la complessità e la pluralità del cambiamento che ci auguriamo.

Flaviano Zandonai - Gruppo Cooperativo CGM

Lavoro per il gruppo Cooperativo CGM che è una grande rete di imprese sociali italiane.

Vorrei spezzare una lancia per la Lamborghini Countach. Su YouTube, lo youtuber Davide Cironi ha intervistato il progettista della Lamborghini Countach, Stanzani. In un episodio viene raccontato del rapporto tra imprenditore e progettista. L'imprenditore può progettare i suoi beni, però spesso il vero imprenditore è chi sa identificare i progettisti esterni. Il progettista viene chiamato da Lamborghini che gli dà il mandato per costruire questa macchina e gli dice: "falla estrema". Da qui mi sono chiesto quante volte nella mia vita professionale ho avuto la possibilità di avere di fronte un imprenditore, un committente che mi diceva di fare qualcosa di estremo. Questo non vuol dire fare qualcosa che sia davvero radicale. Mi chiedevo anche se fosse un bene che io non abbia mai ricevuto questi mandati estremi. E' bello fare le cose diverse del solito, però è anche una grande sfida. Forse ci troviamo in una fase storica nella quale l'essere radicali nel modo in cui facciamo qualsiasi tipo di attività può diventare davvero un valore.

Parleremo di cambiamento organizzativo come pratica generativa. Le cose che racconto sono il frutto di una sintesi di tutto il lavoro di ricerca, perché come CGM eravamo i responsabili del WP2, che ha avuto tanti diversi contributi molto interessanti attraverso attività di ricerca soprattutto sul campo.

Questo è un tentativo di dire qualcosa anche in termini di cambiamento organizzativo a partire dai risultati dell'attività di ricerca che abbiamo ordinato.

Quando parliamo di cambiamento organizzativo dobbiamo fare anche un riferimento su come si stanno trasformando le *driving forces* del cambiamento, da dove viene il cambiamento oggi per un'organizzazione. Qui il focus è soprattutto sulle piccole-medie imprese, però possono essere anche organizzazioni pubbliche, organizzazioni non profit. Siamo stati abituati ad individuare il cambiamento organizzativo a partire da fattori legati al funzionamento della catena di produzione del valore dell'organizzazione. Il cambiamento organizzativo era molto centrato sui fattori interni strettamente legati al funzionamento della *value chain* organizzativa. Però oggi, e non solo per effetto dello scenario pandemico, quello a cui assistiamo è un incremento dei vettori di cambiamento che riguardano lo scenario in cui operano le organizzazioni. C'è una sorta di stravolgimento in atto rispetto al quadro di significati e di norme nel quale le organizzazioni agiscono. Oggi il cambiamento organizzativo riguarda la legittimazione stessa a esistere delle organizzazioni e a perseguire i loro scopi. Pensate a come la dimensione dello scopo oggi è sempre più oggetto di dibattito. Qualche anno fa lo scopo di un'impresa o di un'organizzazione pubblica veniva data per scontata, tanto che nel campo del management di impresa usciva esattamente 50 anni fa un famoso articolo di Freedman che diceva: "il miglior modo per fare responsabilità sociale per un'impresa era fare profitti". Non era, fino a qualche tempo fa, in dubbio l'obiettivo delle varie organizzazioni. Oggi invece sì; perché a dirlo sono gli stessi soggetti che studiano e costruiscono anche la cultura di gestione di impresa. Prendiamo anche un altro *paper*, un contributo molto importante uscito quasi 10 anni fa. L'articolo, apparso su Harvard business review e scritto da Porter e Kramer, proponeva la prospettiva della creazione di valore condiviso delle organizzazioni. L'attacco del loro *paper* era molto interessante diceva che il capitalismo è in crisi, non solo a livello di *performance*, ma anche di legittimità. Parlare, oggi, di cambiamento organizzativo significa non solo aggiustare le procedure, significa anche intervenire sugli elementi identitari e di significato che riguardano le organizzazioni. Questo probabilmente cambia anche gli strumenti, le modalità, gli approcci, i sistemi di accompagnamento e la gestione del cambiamento organizzativo, proprio perché hanno più a che fare con la base di legittimità delle organizzazioni.

Potremmo considerare la conciliazione vita-lavoro una delle *driving forces* di cambiamento organizzativo. La conciliazione richiama intenti di natura adattativa che non sembrano cambiare le regole del gioco. Se, però, ribadiamo che oggi per le organizzazioni c'è in ballo una questione di ricostruzione, ricostruire la loro base di significato che tiene assieme il rapporto persona e organizzazione. Chiamare una serie di servizi che riguardano il rapporto tra mondo del lavoro e altre attività, "conciliazione" non rende bene l'idea, anche in termini di gestione del cambiamento organizzativo.

Qual è la reazione immediata delle organizzazioni rispetto alla perdita del controllo, non solo a livello di produzione, ma anche di significato? L'intento è di riprendere il controllo anche dell'elemento di significato che riguarda il modo di fare impresa, il perché si fa impresa oggi. La risposta più immediata potrebbe essere quella di riprendere il controllo dei fattori produttivi in senso stretto, cioè il tempo, lo spazio di lavoro e i mezzi di produzione. Però, fare questo sarebbe più complicato, addirittura controproducente, perché in qualche modo se si esagera a controllare tutti questi aspetti, si possono generare in questo contesto nuovi elementi di difficoltà. Per cui, le organizzazioni diventano vittime dei meccanismi di opportunismo rispetto all'utilizzo delle tecnologie, ma anche carnefici quando esagerano a voler controllare eccessivamente tutti questi fattori produttivi (il tempo a casa, lo spazio di lavoro, etc). Sono situazioni ambivalenti e molto difficili che possono creare problemi sia alle persone sia alle organizzazioni. Serve, in termini di valutazione di impatto, una strategia di natura ecosistemica che coinvolge diversi attori in una chiave di armonizzazione.

Come si potrebbe impostare questo nuovo approccio al cambiamento organizzativo sulla base dei fenomeni che abbiamo avuto modo di studiare? Ci sono cinque questioni che ci sembrano interessanti per costruire nuove strategie di gestione del cambiamento organizzativo e che riportino al centro la dimensione di significato dell'appartenere a un'organizzazione e dell'organizzazione di poter contare sulle motivazioni e sul valore aggiunto delle persone, realmente coinvolte.

Il primo di questi cinque punti è che occorre guardare in modo nuovo ai processi di riproduzione sociali nelle reti primarie (reti parentali, reti di vicinato, reti familiari).

Secondo punto importante è ripensare l'offerta di servizi sociali e in generale di facilitazione della vita quotidiana, utilizzando delle piattaforme digitali e non solo che siano davvero intelligenti nel fare due cose: nell'allungare e nello stringere la filiera. Allungare vuol dire mettere dentro i panieri di offerta di queste piattaforme servizi di welfare assistenziale, educativo, socio-sanitario, non come una situazione separata rispetto ai servizi di facilitazione della vita quotidiana. Dovrebbe essere tutto ben organizzato e integrato, perché le famiglie, i beneficiari non fanno una serie di distinzioni che facciamo noi specialisti, loro vogliono la risposta ai problemi e avere un ruolo attivo nel costruire la risposta. Per questo serve costruire delle filiere che si allungano, ma sono strette, nel senso che i vari *provider* si preoccupano di collaborare attivamente l'uno con l'altro, di guardare quello che fanno gli altri, di apprendere da quello che succede agli altri. Misuro l'efficacia delle piattaforme digitali di welfare, quello che cerchiamo di fare anche all'interno di CGM, attraverso una piattaforma che abbiamo recentemente ristrutturato.

C'è molta letteratura sul cambiamento organizzativo che viene soprattutto dall'esperienza delle grandi imprese, oppure delle imprese estremamente innovative. E' ora di ritirare fuori il cambiamento dalle imprese di massa. Capire come le imprese normali, che sono il tessuto imprenditoriale del nostro

paese, le piccole-medie imprese riescono a gestire il cambiamento organizzativo attraverso meccanismi di rete. Un cambiamento organizzativo che travalica i confini organizzativi. Da questo punto di vista la storia dell'imprenditoria cooperativa che fa rete di imprese soprattutto in campo agricolo ha molto da dare per riscrivere non solo la narrazione del cambiamento organizzativo, ma per costruire anche nuovi strumenti per la gestione del cambiamento organizzativo a livello consulenziale e formativo. Guardando più da vicino la realtà naturale delle nostre imprese, sono imprese radicate in contesti territoriali, in ecosistemi sociali dai quali traggono legittimazione e contenuto, e rispetto al quale ridistribuiscono importanti quote di valore.

Gli ultimi due punti rispetto al modo in cui costruire nuove strategie di cambiamento organizzativo riguardano l'*empowerment* di ciò che viene generato in termini di coinvolgimento nell'organizzazione d'impresa, delle loro reti, delle istituzioni locali. Tutto questo pulviscolo di localismo dovrebbe essere non solo coordinato tra sé affinché sia più efficiente nel generare e ridistribuire le risorse, ma sia anche in grado di cambiare le regole del gioco. Vuol dire, generare un impatto sociale positivo e duraturo sui sistemi di politica che non sono solo un regolativi, ma sono soprattutto promozionali. Da questo punto di vista viene da dire che la *policy* della Provincia autonoma di Trento che è uno delle *best practice* di MASP è molto interessante perché va verso una logica di cambiamento degli schemi e delle ritualità del *policy making*.

Infine, l'ultimo punto è la necessità di codificare nuovi profili di competenze e nuove tipologie di infrastrutture sociali per accompagnare questi processi. Dobbiamo dotarci di più competenze e di più infrastrutture materiali e digitali a scopo di uso collettivo. E' una sfida interessante che coinvolge gli attori del *welfare* e gli attori imprenditoriali. Un tema molto interessante è come riuscire a far crescere le competenze e le capacità, il carattere polivalente delle infrastrutture dentro le quali conciliazione fa rima con trasformazione. Se l'approccio a questo tipo di attività è un approccio che non solo ottimizza, ma apporta anche cambiamento a livello di comportamenti sociali e di regole del gioco, allora ha davvero senso cambiare nome.

Loris Mazzante - Funzionario delle relazioni industriali di A.P.I

Cercherò di evidenziare l'importanza dell'introduzione di misure di conciliazione volte a favorire i cambiamenti strategici nelle PMI. Vorrei sottolineare che API è l'unica associazione datoriale presente come partner nel progetto MASP e tutto ciò per noi rappresenta particolare motivo di orgoglio. Solo API si è aperta al confronto e ha creduto sin dall'inizio a questa iniziativa che ha l'obiettivo di sensibilizzare e coinvolgere le PMI alle politiche di conciliazione vita-lavoro, cercando di passare da un concetto di equilibrio ad uno di sinergia. API è attiva da diversi anni nel diffondere il tema della conciliazione nella condivisione di un *welfare* diffuso tra le PMI

Alla luce dell'emergenza sanitaria che stiamo tutti vivendo, la vera e prioritaria misura di *welfare* cui guardare sarà quella di riuscire a tornare a lavorare in salute e con tutte le garanzie e i presidi necessari per preservare la propria integrità fisica e psicologica. Il tema del lavoro sarà un banco di prova e non potrà non tener conto del *welfare* aziendale.

Proviamo ad immaginare un nuovo welfare aziendale in un mondo in continua evoluzione, partendo dalle basi - sperimentate anche dalle nostre associate - fondate non solo sul benessere psicofisico (assistenza sanitaria integrativa, esigenze di mantenere costanti i propri standard professionali, previdenza futura, previdenza complementare). Tutto ciò non solo per gli adempimenti posti da alcuni contratti collettivi che garantiscono forme di protezione sociale, bensì anche come azioni strategiche promosse dall'azienda. In questi anni - e con l'evolversi della norma, in particolare dalla legge di stabilità del 2016 - abbiamo riscontrato come il welfare primario o quello statale non sono più sufficienti. Per rispondere alla domanda di servizi e prestazioni si è affiancato sempre di più il welfare secondario promosso da enti e soggetti privati che integrasse quello pubblico. Per cercare di cambiare questa prospettiva della divisione tra lavoro e vita personale, oggi le aziende hanno diversi strumenti a disposizione anche a seconda dei propri budget, cercando di sfruttare le diverse agevolazioni introdotte dallo Stato che ne favoriscono la relativa implementazione. Per capire la portata del welfare aziendale è doveroso ricordare le diverse aree di intervento: la previdenza integrativa, l'assistenza sanitaria, il sostegno ai genitori, la conciliazione vita-lavoro, la formazione, la cultura, il tempo libero, la sicurezza, la prevenzione nelle polizze assicurative che sostiene i dipendenti all'istruzione dei figli e dei propri familiari. Oggi anche le piccole e medie aziende - principale componente del tessuto imprenditoriale italiano - sono ormai mature, e hanno introdotto o stanno introducendo politiche di *welfare* con ottimi risultati. Si sta gradualmente consolidando l'idea che una relazione lavorativa ottimale debba comprendere, oltre alla retribuzione, anche il soddisfacimento di esigenze non soddisfatte dalla retribuzione stessa. Parlare di *welfare* non è semplice, necessita di una contestualizzazione, non esiste un modello unico e trasversale da applicare in tutte le diverse realtà, ma bisogna individuare una modalità che meglio si adatta ad ogni singola azienda. Quando parliamo di welfare aziendale possiamo pensare a tre macro-aree di intervento. La sfera relativa alle convenzioni aziendali (le facilitazioni che le aziende possono dare per accedere a determinati servizi e prodotti con un prezzo agevolato per via dell'appartenenza all'azienda) che sono iniziative a costo zero per l'azienda, portano benefici ai lavoratori, alle PMI, ma anche rilevanza al territorio.

L'altra area è relativa alla flessibilità dell'orario di lavoro, misure volte ad ottimizzare la rigidità dell'orario di lavoro, riprogettando le dinamiche lavorative e modulandole sulla base delle necessità aziendali e del personale. Molte imprese si sono rivolte a noi per organizzare la propria attività lavorativa durante la ripresa post-Covid, per cercare di rispettare le limitazioni imposte dalla legge.

Abbiamo affiancato le aziende nell'introdurre la rimodulazione del lavoro con turni appositi, *smart working*, la flessibilità in entrata e in uscita e andando a stipulare accordi di secondo livello quando le aziende hanno concesso permessi retribuiti aggiuntivi per tutti coloro che per esigenze legate all'assistenza dei propri genitori, dei figli o anche per visite mediche specialistiche non erano sufficienti i permessi disciplinati dal CCNL.

L'area relativa alle prestazioni del welfare riguarda i servizi che il datore di lavoro può offrire al proprio personale e che sopperiscono le mancanze del welfare primario al fine di favorire la conciliazione tra la vita lavorativa e quella privata. L'attuazione può essere prevista o da contratti collettivi, o da scelte autonome del datore, o condivise con le rappresentanze sindacali. Sono strumenti che l'azienda può affiancare alla classica retribuzione e possono essere distinti in base ai bisogni. Lo Stato promuove queste iniziative legate al welfare dal 2016 grazie alla reintroduzione della detassazione sui premi di risultato. Con la possibilità di sostituire questi importi in servizi, il *welfare* è diventato conveniente sia per il lavoratore sia per l'azienda sotto anche un profilo economico.

API può offrire pieno supporto alle proprie imprese associate grazie alla piattaforma dedicata che prevede la possibilità per i beneficiari dei piani di fruire di questo credito grazie ai buoni spesa o grazie ai servizi citati in precedenza. L'utilizzo della piattaforma non è obbligatorio, ma pensiamo che possa essere uno strumento utile per l'impresa.

I vantaggi che abbiamo constatato affiancando le aziende sono molti. Abbiamo notato un incremento della produttività aziendale nella diminuzione del costo del lavoro, il miglioramento del clima aziendale, l'efficienza, l'ottimizzazione dell'organizzazione del lavoro, una maggiore fidelizzazione, la riduzione dell'assenteismo del *turnover* aziende e un'attrazione di nuovi talenti.

Per chiudere, le esigenze personali sono in continua evoluzione e per questo è imprescindibile uno stimolo al continuo miglioramento che porta l'imprenditore a mettere in discussione la propria organizzazione del lavoro. L'esperienza di questo particolare periodo deve essere vista come stimolo a fare una generale valutazione delle misure che siamo stati costretti ad adottare e che hanno funzionato. Siamo in possesso di nuove consapevolezza che, a seconda delle realtà aziendali, possono essere adottate da ogni singola realtà.

Gianmarco Modi - Professione consulenti

Ancor prima di essere il referente interno del Family Audit, mi occupo del settore commerciale di Professione consulenti e sono un socio dell'azienda. La nostra è un'azienda di servizi con la sede a Monteriggioni, in provincia di Siena. Facciamo consulenza negli ambiti della sicurezza nei luoghi di lavoro. Siamo un'agenzia accreditata dalla Regione Toscana per l'organizzazione e l'erogazione di corsi di formazione. Cerchiamo forme di finanziamento e di contributi per le aziende, e lavoriamo molto

con i fondi interprofessionali. Svolgiamo consulenza negli ambiti dei sistemi di certificazioni (autocontrollo alimentare o HACCP e sostenibilità ambientale). Quando nel 2015 venimmo a conoscenza del percorso di certificazione *Family Audit*, da subito ci rendemmo conto che poteva essere uno strumento calzante per la nostra organizzazione. Poteva essere l'occasione per concretizzare una serie di interventi che avevamo già iniziato a fare, ma che avevano bisogno di un'accelerazione. Nel 2016 partimmo con il percorso triennale di certificazione. Allora la nostra organizzazione impiegava circa 20 persone (60% donne e 40% uomini). Gli attori fondamentali in questo processo si sono dimostrati essere il consulente, che insieme a noi è riuscito ad individuare le peculiarità della nostra azienda, per costruire un piano aziendale calzante.

Il valutatore - dopo il primo *step* - viene a verificare con frequenza annuale gli stati di avanzamento, sono momenti sempre stimolanti e interessanti. Non avremmo potuto portare avanti tutto ciò se non ci fosse stato da parte del gruppo interno di lavoro un supporto indispensabile. Il gruppo di lavoro è importante che sia rappresentativo di tutta la compagine lavorativa presente all'interno dell'azienda e propositivo. Dalle riunioni nascono sempre degli spunti molto interessanti. Noi progettammo un piano aziendale strutturato su circa 15 azioni, alcune delle quali ci videro da subito protagonisti e ci affrettammo a portare a termine perché erano già abbastanza avanti e richiedevano solamente un altro sforzo. Altre, invece, molto più ambiziose e impegnative, ma sicuramente anche più stimolanti. L'aver potuto sviluppare tutto questo lavoro su un arco di tempo di 3 anni e mezzo ci ha consentito di fare una serie di investimenti in maniera sostenibile.

Ecco alcune delle principali azioni implementate durante l'iter di certificazione.

Siamo partiti dal regolamento aziendale poiché, essendo cresciuta l'azienda negli ultimi anni, mancava una raccolta di regole che potessero essere consultate in qualsiasi momento da parte del personale. Oltretutto, si è dimostrato e lo è tuttora un documento molto valido per tutte le persone che, entrando in azienda, riescono subito ad avere un'idea dei principi aziendali.

L'introduzione della banca ore è stato un successo notevole, anche questo è scaturito da suggerimenti nati dopo un confronto con il gruppo interno di lavoro. Benché nella nostra organizzazione ci fossero sempre state poche ore di straordinario, con l'introduzione della banca ore anche quelle ore sono sparite.

Abbiamo implementato l'uso di nuove tecnologie partendo dall'agenda condivisa consultabile simultaneamente. Siamo riusciti ad individuare un prodotto che in ogni momento attraverso gli smartphone aziendali o pc, ci dà la possibilità di verificare dove siano i colleghi, la disponibilità delle auto aziendali, della strumentazione aziendale, delle sale riunioni, consentendo una programmazione e un risparmio di energia e di tempo importante.

Riguardo allo *smart working* anche noi ci potremmo definire pionieri, perché lo adottavamo ancor prima di pensare e di iniziare l'iter certificativo, ma ne usufruivano solamente le persone che provenivano da lontano un giorno alla settimana.

Uno degli obiettivi che ci siamo posti è stato di estendere l'esperienza a tutte le persone. Questo è stato possibile in fase di *lockdown*, e ancor prima del *lockdown* eravamo arrivati a circa l'80% del personale. L'aver maturato questa esperienza ci ha consentito in 48 ore di mettere nelle condizioni di lavorare il 100% del nostro personale e di continuare l'attività in *smart working*, dotando i dipendenti di pc e di telefono aziendale. Questo è stato molto apprezzato, e ha consentito a tutti di sentirsi valorizzati dall'azienda. C'è stato bisogno di un rafforzamento dei collegamenti, e di predisporre il salvataggio di una serie di dati attraverso sistemi più innovativi. Senza queste tecnologie sarebbe stato difficile poter proseguire.

Parliamo ora di due aspetti che riguardano il rispetto e la tranquillità delle persone. E' capitato - e capiterà anche in futuro - che possano esserci lunghe assenze per maternità o per problemi personali. Abbiamo voluto tranquillizzare il nostro personale predisponendo una procedura di affiancamento al rientro, in modo da non farle sentire spiazzate. Abbiamo individuato per ogni mansione almeno un sostituto di modo che l'individuo non si senta in difficoltà a svolgere la sua attività. E' un'operazione preventiva che va incontro ai fabbisogni e alle necessità.

La maggior parte del nostro lavoro si svolge in esterno, direttamente nelle aziende clienti con sopralluoghi, così abbiamo deciso di dotare il personale di un sistema di timbratura digitale molto più preciso, una soluzione salvaspazio per non costringerli a passare dall'azienda e eliminando del tutto i vecchi sistemi.

Abbiamo incaricato una professionista per organizzare un corso di informazione a tutto il personale e alla dirigenza che introducesse al *welfare*. E' seguita la somministrazione di un questionario e quindi un'analisi dei fabbisogni di tutto il personale. L'anno scorso in concomitanza con un obiettivo aziendale abbiamo dato la possibilità di scegliere fra tre diverse forme di *welfare*, tutto il personale all'unanimità si è pronunciato per un'assicurazione integrativa attivata all'inizio di quest'anno.

Il bilancio di sostenibilità è in fase di definizione ed è qualcosa sul quale da sempre crediamo, contiamo entro la fine dell'anno di poterlo pubblicare.

I rapporti col territorio si possono distinguere in questi tre punti: il primo è quello con i nostri clienti, poiché in alcuni casi c'è una curiosità legata al logo del *Family Audit*. Qualcuno, vedendolo sulla carta stampata e sulle nostre mail, ci chiede che cosa c'è dietro e che cosa significa. In altri casi c'è un approfondimento maggiore richiesto da alcuni nostri clienti. Essendo una delle pochissime strutture certificate nel centro Italia, siamo stati chiamati anche a testimoniare la nostra esperienza in potenziali clienti.

In un territorio come il nostro non è stato facilissimo riuscire a stringere rapporti con i fornitori che potessero incontrare i fabbisogni dei nostri dipendenti. Siamo riusciti, però, da qualche tempo, a stringere una convenzione con un produttore di ortofrutta che una volta a settimana consegna i suoi prodotti direttamente presso i nostri uffici. Un'altra convenzione interessante è con una cooperativa sociale che seleziona alimenti di qualità da una serie di fornitori presenti sul territorio nazionale. Abbiamo dato la possibilità ai nostri dipendenti una volta a settimana, utilizzando un mezzo aziendale in pausa pranzo, di andare a ritirare la spesa per chi l'ha ordinata.

Abbiamo avuto rapporti con le pubbliche amministrazioni per cercare di sviluppare un *welfare* territoriale. Un paio di anni fa proponemmo un progetto abbastanza ambizioso. La nostra sede è uno dei tratti più frequentati della via Francigena e avevamo proposto alla nostra amministrazione comunale di coinvolgere le strutture ricettive presenti in queste zone dandogli degli incentivi affinché le famiglie potessero essere accolte. La cosa va avanti, non demordiamo e siamo convinti di poter arrivare a un buon traguardo.

In gennaio di quest'anno al termine del percorso di certificazione abbiamo avuto il certificato *Family Audit Executive*, da subito abbiamo optato per il mantenimento che ci vedrà impegnati per i prossimi tre anni con ambizioni sempre maggiori.

L'impegnativa esperienza della certificazione *Family Audit* è stata fondamentale per diversi aspetti. Innanzitutto per la valorizzazione del personale, poichè senza persone motivate e stimolate non potremmo proporre degli standard di un certo tipo come cerchiamo di fare quotidianamente. Abbiamo riscontrato un miglioramento del clima aziendale per il coinvolgimento nella certificazione; un incremento delle misure di conciliazione famiglia-lavoro (flessibilità di orario, *smart working*, banca ore); un continuo miglioramento nel *management* e nell'uso di nuove tecnologie che aiutano a lavorare nel miglior modo possibile sia da un punto di vista produttivo sia da un punto di vista organizzativo. E' stata un'esperienza arricchente grazie al confronto che si ha sia con consulenti, sia con il valutatore, sia all'appuntamento annuale organizzato dall'Agenzia per la famiglia, dalla Provincia di Trento e dalla Trentino School of Management. Ci teniamo molto alla nostra certificazione e non perdiamo occasione per parlarne e descrivere l'iter.

Ivo Povinelli della Federazione Trentina delle Pro Loco e i loro consorzi comitato Unpli Trentino

Mi chiamo Ivo Povinelli, sono direttore di Federazione Trentina Pro Loco. Non siamo una vera e propria azienda, siamo un ente composto di 7 persone. Qualche anno fa ci siamo trovati in un processo di ampliamento da 2 persone a 7 e ci siamo trovati a dover decidere quale tipo di organizzazione darsi.

Il processo di certificazione *Family Audit*, che abbiamo concluso e ora siamo in processo di mantenimento, fu un vero e proprio cambiamento per la nostra organizzazione che aveva bisogno di

un modello di riferimento. In passato l'organizzazione aveva un Consiglio composto di otto uomini e una donna. Oggi abbiamo un *board* composto di tre donne e quattro uomini, tutti in età di cura dei figli e questo è forse il dato più significativo di cambiamento.

Le persone di cui vi parlo sono collaboratori, mentre il *board* e tutti i destinatari dei nostri servizi sono volontari, perché offriamo servizi per le organizzazioni di volontariato e gestiamo i supporti a tutte le loro attività, da quello assicurativo a quello della consulenza. Il primo obiettivo a cui abbiamo puntato è stata la flessibilità, anche per noi questo ha voluto dire introdurre sistemi di: banca ore, timbratura attraverso smartphone, possibilità di incontrare i volontari per lavorare con loro in ore serali e pomeridiane. Abbiamo avuto l'opportunità di dare un bilanciamento alla flessibilità che l'organizzazione chiede ai collaboratori e che i collaboratori chiedono in cambio perché venivamo da un mondo in cui la flessibilità era attesa, ma non concessa.

Non parlo mai di conciliazione, ma parlo di sopravvivenza, mettere insieme oggi questi due mondi è una questione assai complessa. Che cosa ha significato per noi fare riferimento ad un processo di Family Audit come strumento organizzativo? Ha significato dare valorizzazione a competenze di genere mai viste fino ad oggi. La questione è che ci servono persone competenti nell'accompagnare processi di evoluzione di piccole organizzazioni di volontariato. Chi meglio può farlo di persone che abbiano una competenza nell'accudimento e nella crescita dei soggetti che siano essi persone o gruppi. Questo processo ha portato anche a uno sviluppo di un piano strategico molto specifico in cui da soggetti che semplicemente fornivano animazioni per il turismo del Trentino (le Pro Loco fanno eventi che sono utili al turismo del Trentino), abbiamo modificato la strategia dell'ente che è diventata un supporto a soggetti che possono sviluppare le proprie comunità. Non nego che il nostro piano di comunicazione, per sostenere le immagini delle Pro Loco in tutto il territorio del Trentino, si è dato un target diverso. Non è più l'uomo 45enne che una volta sistematosi lavorativamente può avere una pubblica. Il target è completamente modificato, è diventato la madre 35enne con bambini piccoli che ha bisogno di creare relazioni nel territorio, istituire un rapporto con la comunità e occuparsi dello spazio pubblico che accoglierà i figli grandi. Per noi il Family Audit ha introdotto una serie di azioni, dalla flessibilità ai contratti personalizzati, che hanno significato una profonda modifica rispetto alla strategia. Oggi, guardando indietro non dico più che il Family Audit è stato solo un tipo di organizzazione che ci siamo dati, ma è stato un cambiamento. Infatti l'organizzazione precedente era basata sull'uomo maschio adulto che lavora, ora accogliamo donne che siano interessate a conquistare la scena. E' un cambiamento culturale non indifferente a cui le stesse donne faticano ad abituarsi. Ma questo cambiamento è ormai istituzionalizzato e anche sull'organizzazione degli eventi da parte dei nostri soci abbiamo sempre attenzione alla possibilità di avere momenti in cui si possono

fare esperienze insieme ai bambini. Il cambiamento organizzativo è diventato anche cambiamento culturale.

Il cambiamento fa paura e fa paura alle persone che temono di perdere la propria posizione di potere. Fa paura a chi sarà costretto a impegnarsi di più, però il *Family Audit* ha sciolto queste paure, mostrando quali sono le sue possibilità.

Sabrina Frizzi - Azienda per il turismo Madonna di Campiglio Pinzolo Val Rendena Trentino

Vi presento il percorso fatto dall'azienda per il turismo di Madonna di Campiglio Pinzolo Val Rendena nell'ambito della Conciliazione vita privata e più in generale anche del *welfare* territoriale. Lavoro all'interno dell'area comunicazione da dieci anni circa e sono la referente interna per la certificazione Family Audit. La nostra azienda è una Spa che si occupa di marketing territoriale per il territorio di Madonna di Campiglio Pinzolo Val Rendena. Ci troviamo nella parte occidentale del Trentino. Siamo un'azienda di piccole-medie dimensioni, abbiamo 25 persone impiegate durante tutto l'anno e arriviamo fino a 30 dipendenti nei periodi di alta stagione in inverno e in estate, quando c'è un'esigenza di avere più personale per il servizio punto di informazioni e di front office. I due terzi della nostra azienda sono composti da donne, il 50% dei dipendenti hanno bambini in età scolare. Un dato interessante è che la maggior parte dei dipendenti non vive a Madonna di Campiglio dove è collocata l'azienda, ma dista da 15/40 km dalla sede.

Nel 2018 l'allora Presidente dell'azienda per il turismo ha deciso di avviare l'iter di certificazione con lo scopo di trovare e di definire delle misure chiare e anche il più possibile eque sul tema della conciliazione.

Noi partivamo da una situazione in cui non era prevista alcuna forma di flessibilità per i dipendenti, se non qualche part-time o riduzione di orario che veniva data alle mamme che avevano dei bambini piccoli che ne facevano richiesta, però non c'era nessuna prospettiva di medio termine e nessuna garanzia. Il nostro percorso è iniziato nel 2018, una fase molto importante è stata l'istituzione di un tavolo interno del lavoro con sei rappresentanti delle diverse aree che hanno espresso diverse esigenze. Abbiamo iniziato a discutere e a parlare. E' stata una fase un po' più difficile, perché per la prima volta ci siamo messi a ragionare per trovare delle soluzioni non prettamente personali, ma aziendali. Lo scopo era quello di trovare un equilibrio tra le esigenze del singolo e le esigenze della nostra azienda. Abbiamo condiviso le misure con la direzione che ha accettato gran parte delle richieste, queste misure sono state poi approvate dal consiglio di amministrazione dell'azienda. Il piano aziendale prevede diverse misure, abbiamo inserito delle misure a favore del *welfare* territoriale creando servizi per i residenti e i turisti utilizzando il marchio "Distretto famiglia - Val Rendena - Prendere iniziative Family".

Sul fronte delle misure a favore della conciliazione per i dipendenti, abbiamo introdotto la flessibilità di orario in entrata e in uscita ed è stata regolamentata la riduzione di orario. Sono stati inseriti due scaglioni in base all'età dei figli e quindi tutte le lavoratrici o i collaboratori che ne fanno richiesta possono usufruire di una riduzione di orario che è di 30 ore fino al compimento dei tre anni del bambino e poi di 35 fino al compimento di 8 anni del bambino.

E' stato fatto un percorso importante di formazione, di sensibilizzazione del personale e della *governance* sul tema della conciliazione. Abbiamo chiesto che il gruppo di lavoro interno potesse essere mantenuto come occasione di confronto sulle misure in essere, ma anche per proposte future. Abbiamo proposto dopo il primo anno delle nuove misure. Abbiamo concretizzato e dato continuità al tavolo di lavoro interno dando voce ai nuovi rappresentanti. Abbiamo creato un *vademecum* della conciliazione, come strumento di consultazione per tutti i dipendenti. Le misure di conciliazione sono state anche inserite all'interno del regolamento aziendale, quindi sono diventate parte integrante di un documento molto importante. Abbiamo chiesto la possibilità di estendere la flessibilità anche nella pausa pranzo, questo adesso è possibile - rispettando sempre le 8 ore lavorative. C'è stata una rimodulazione del part-time ed è stata un'esigenza aziendale, ne abbiamo discusso e ci sembrava una richiesta giustificata da parte dell'azienda. I collaboratori che sono al front-office, anziché avere part-time orizzontali, avranno dei part-time verticali perché questo permette una migliore organizzazione del lavoro. Avevamo lo *smart working* in via sperimentale, poi con l'emergenza Covid siamo passati dalla sperimentazione alla realtà. Grazie allo *smart working* siamo riusciti a garantire in un mese di *lockdown* tutta l'attività lavorativa. Al termine del *lockdown* l'azienda ha deciso di mantenere lo *smart working* alternando quindi giorni in ufficio a giorni a casa. Credo che questa sia stata un'esperienza molto positiva che ci ha portato a sperimentare per il futuro.

Grazie ad un'apertura della dell'azienda e al percorso fatto con la certificazione del *Family Audit* siamo riusciti a definire delle misure di conciliazione che ci aiutano ad organizzare la vita familiare e personale con più serenità e con un'ottica temporale di medio-lungo termine. Sarà importante tornare su questi temi anche alla luce della situazione attuale e continuare a confrontarsi.

Direttore generale Stefano Valvason

Ho molto apprezzato gli interventi dei relatori di queste due giornate, molti contenuti e molti valori. Abbiamo centrato gli obiettivi di concretezza e sistematicità

Abbiamo parlato diffusamente dei bisogni dei lavoratori e dei datori di lavoro, ma vista la *mission* di API vorrei spendere ancora poche parole sui bisogni dei datori di lavoro. E' dalla comprensione dei reciproci bisogni che la conciliazione può divenire quell'utile bilanciamento di cui abbiamo parlato.

Qualche anno fa l'allora Ministro dello sviluppo economico in un dibattito pubblico ha detto: "A che cosa servono le imprese se non a creare occupazione."

Questo è un aspetto del cambio culturale necessario, bisogna ascoltare di più gli imprenditori. Nessuno crea un'impresa per assumere dei dipendenti. Tutti gli imprenditori hanno bisogno di dipendenti motivati per realizzare la propria impresa ed è sulla convergenza delle reciproche esigenze che si raggiunge il successo di quell'impresa, dando a tutti gli strumenti per determinare il futuro.

E' molto importante capire cosa spinge l'imprenditore in quanto persona ad assumersi il rischio della creazione di un'impresa, ad investire del proprio e della propria famiglia, da cui costruire valore che si ripercuote in occupazione, in tasse e in benessere per la comunità. La spinta delle PMI a coinvolgere i lavoratori nei percorsi di *welfare*, di conciliazione e di condivisione dei valori aziendali penso che sia stata manifestata più volte e non sono solo pochi casi isolati. Ci sono molti imprenditori che hanno capito che quella è la strada per avere una squadra coesa. Per generare benessere gli imprenditori sono disposti a fare tante cose che si ripercuotono in produttività perché ci sia un circolo virtuoso, perché ci sia un *do ut des* di cui beneficino tutte le persone coinvolte. I motivi per cui API ha aderito al progetto direi che si sono tutti confermati in questi due giorni, perché sono quelli che saranno oggetto della disseminazione che faremo nella nostra base associativa, tra le nostre 2000 imprese associate. È importante capire che in Italia il 95% delle imprese ha fino a 10 dipendenti e il 99,4% ha fino a 50 dipendenti. L'Italia è costituita essenzialmente da piccole imprese. Il sistema imprenditoriale italiano è per la piccola impresa, per cui è lì che va posta l'attenzione se vogliamo creare occupazione e se vogliamo creare occupazione che generi valore anche per gli imprenditori.