

Diversity Management & Work-Family Balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale¹

di Roberto Sorrenti²

1. “Work/family Balance”, ossia la conciliazione tra vita lavorativa, familiare e personale

Il sociologo della famiglia, Prof. Pierpaolo Donati, in un saggio del dicembre 2007 dal titolo “politiche familiari, anno zero (o quasi)”³ scrive: “le famiglie chiedono di poter essere riconosciute nelle funzioni sociali che esse svolgono in quanto si impegnano al bene comune del Paese attraverso la produzione di quel capitale sociale e umano che è loro specifico”.

Per introdurre il nostro argomento, riportiamo un brano del secondo capitolo del saggio dal titolo “Uno sguardo generale sulla situazione e le urgenze della politica familiare in Italia” che dice “Il ruolo delle istituzioni politiche dovrebbe essere quello di *facilitatori* di politiche *family friendly* in capo a enti privati o a sinergie fra enti pubblici e privati. Imprese, sindacati, organizzazioni di privato sociale e terzo settore, e tanti altri, dovrebbero essere stimolati a investire sulla famiglia e a contribuire con proprie risorse: non per beneficenza, né per vago idealismo sociale, ma nel loro stesso *ben inteso* interesse. *Nel prossimo futuro, solo le imprese che faranno politiche amiche della famiglia saranno degne di reputazione e potranno attrarre i manager più validi e i lavoratori più motivati...* Alla base di questo programma potrebbe esserci l’idea che la famiglia non può essere l’oggetto di uno scontro fra liberisti e assistenzialisti, ma deve essere ridefinita come bene comune che tutti debbono sostenere con una competizione solidale, un *cum-petere* a chi fa meglio per realizzare una società a dimensione umana”.

Con tali premesse è interessante presentare una iniziativa sviluppata, già da vari anni dallo IESE Business School di Barcellona⁴ (www.iese.edu), che, particolarmente sensibile ai valori umani e

familiari, da vari anni ha istituito un “Centro Internazionale Lavoro e Famiglia” per analizzare e sviluppare la “conciliazione tra vita lavorativa, familiare e personale”. Proprio in questo momento lo IESE ha proposto anche per le aziende italiane un questionario ben studiato e sintetico per raccogliere dati sulle pratiche adottate o da adottare in Italia su questo argomento. Il corrispondente IESE in Italia per questo progetto è il CONSEL (Consorzio ELIS per la formazione professionale superiore - www.elis.org/consel) che assieme ad HR Community (www.hrcommunity.net) ha raccolto l’interesse di diverse grandi aziende e PMI.

2. Lo stato della questione.

Certamente il lettore potrà chiedersi perché un testo che analizza il *Diversity Management* introduca il tema della “conciliazione” tra famiglia e lavoro. Facendo un’analisi sintetica proveremo a dare una risposta nelle prossime righe.

Possiamo partire dai profondi cambiamenti socio-demografici che stanno accadendo in tutti i Paesi sviluppati negli ultimi decenni, tra cui:

- numero crescente di donne che lavorano;
- maggiore mobilità territoriale delle giovani famiglie, più isolate nel contesto sociale;
- crescita della popolazione della “terza età”, con la conseguente necessaria attenzione;
- malattie del XXI secolo: ad esempio stress, ansietà, depressione, ecc;
- conciliazione degli orari di lavoro, scuole, servizi, riposo, svago, ecc;
- aumento delle distanze di spazio e tempo tra abitazione e lavoro, che riduce o impedisce tempo libero alla fine del lavoro;
- educazione dei figli: poco tempo passato con i genitori;
- difficoltà crescenti di reperire e poi di trattenere i buoni talenti, a motivo della decrescita demografica e della globalizzazione del mercato del lavoro;
- le donne hanno specifiche capacità professionali che le imprese non possono permettersi il lusso di perdere.

E' interessante notare come una grande azienda, non italiana, che opera nei servizi sanitari, dopo anni di politica pro-attiva in questo aspetto del lavoro, ricercando continuamente soluzioni adatte alle necessità emergenti dal rapporto "famiglia-lavoro", sintetizza così i benefici della sua politica:

- 1) eleva la produttività, avendo una continua attenzione nell'evitare abusi, con appropriati controlli;
- 2) aumenta la motivazione dei dipendenti;
- 3) migliora la capacità di attrarre buone professionalità;
- 4) serve per trattenere i "talenti";
- 5) diminuisce l'assenteismo;
- 6) aumenta il livello di impegno dei dipendenti;
- 7) aiuta a raggiungere una società equilibrata, armonica e con futuro, nella quale tutti possano sviluppare il loro potenziale umano.

Tali positivi risultati sembrano corretti anche seguendo i recenti orientamenti dell'economia aziendale. Infatti, le organizzazioni oltre ad una continua ricerca di innovazioni di processo e di prodotto, devono ricercare con continuità l'innovazione nel rapporto con quello che oramai da tempo è considerato il capitale più prezioso, quello umano.

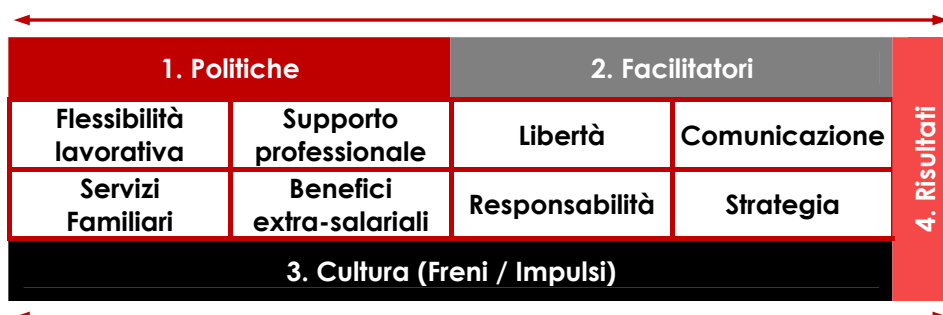
3. L'indagine IFREI in Italia nel 2008

Cos'è l'IFREI⁵

Innanzitutto spieghiamo l'acronimo: IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index) è un sistema di autovalutazione, elaborato dallo IESE Business School circa 10 anni fa, che consente di fare un *assessment* delle organizzazioni (pubbliche o private) rispetto a quanto, favoriscono la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

Tale indice si basa su un modello di Impresa Familiaramente Responsabile - IFR (liberamente tradotto da EFR[©] - Empresas Familiaramente Responsables) fondato su quattro elementi di conciliazione distintivi: politiche, facilitatori, cultura (freni / impulsi) e risultati.

Il Modello IFR (EFR®) - Impresa Familiaramente Responsabile



Sulla base dei quattro elementi portanti del modello è stato elaborato un questionario (distinto in alcune parti per PMI e Grandi Imprese) che consente di indicare quale livello ha raggiunto l'organizzazione rispetto alla conciliazione tra vita lavorativa e familiare dei suoi dipendenti. Il modello si basa su specifici obiettivi per ognuno dei quattro elementi citati.

Elementi del Modello IFR (EFR®)

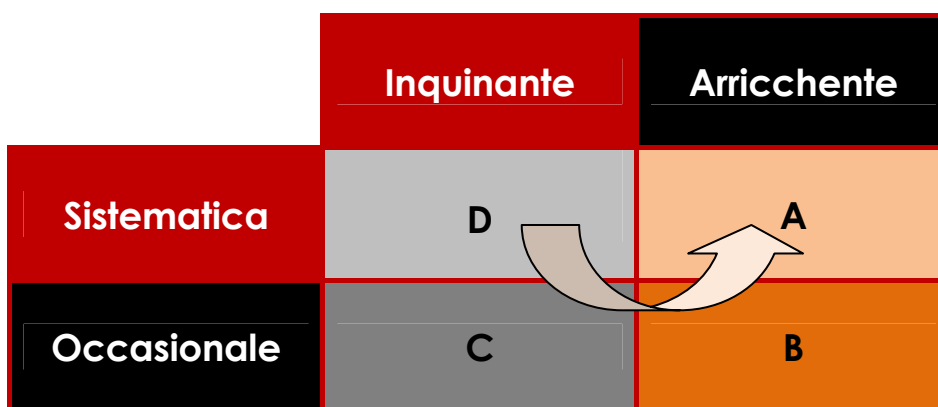
Elemento	Obiettivi
Politiche	Definire la disponibilità e la formalizzazione di distinte politiche imprenditoriali, classificate in quattro macro-categorie (flessibilità spazio-temporale del lavoro, servizi familiari al personale, supporto allo sviluppo professionale e benefici extra-salariali)
Facilitatori	Identificare come le imprese mettono in pratica le politiche di sviluppo attraverso una cultura organizzativa flessibile e responsabile e specifici aspetti di facilitazione (creando un clima libero e favorevole alla conciliazione famiglia lavoro; comunicando all'interno e all'esterno il piano di conciliazione; responsabilizzando il personale; incorporando nella <i>mission</i> aziendale la strategia di conciliazione)
Cultura (Freni/Impulsi)	Riconoscere la presenza o assenza di <i>practices</i> comuni che condizionano la crescita dell'organizzazione verso una cultura flessibile e responsabile. Ad esempio penalizzare chi antepone gli interessi familiari ad una proposta di mobilità geografica
Risultati	Misurare l'impatto dei tre elementi precedenti, per stabilire aree di miglioramento continuo che consentano di sviluppare la conciliazione verso livelli superiori

Naturalmente la creazione di una cultura flessibile ma allo stesso tempo responsabile prevede diverse fasi evolutive. Le organizzazioni, infatti, hanno bisogno di tempo per raggiungere livelli di conciliazione sempre migliori.

Il modello (e il corrispondente *feedback* al questionario di *assessment*) definisce quattro distinti livelli:

- D. **Sistematicamente inquinante** dell'ambiente imprenditoriale e sociale (praticamente sono assenti politiche familiarmente responsabili);
- C. **Occasionalmente inquinante** (ha presenti alcune politiche ma le applica poco);
- B. **Occasionalmente arricchente** (ha presenti alcune politiche e pratiche familiarmente responsabili);
- A. **Sistematicamente arricchente** (possiede una cultura familiarmente responsabile).

A seguire uno schema evolutivo del modello di Impresa Familiarmente Responsabile.



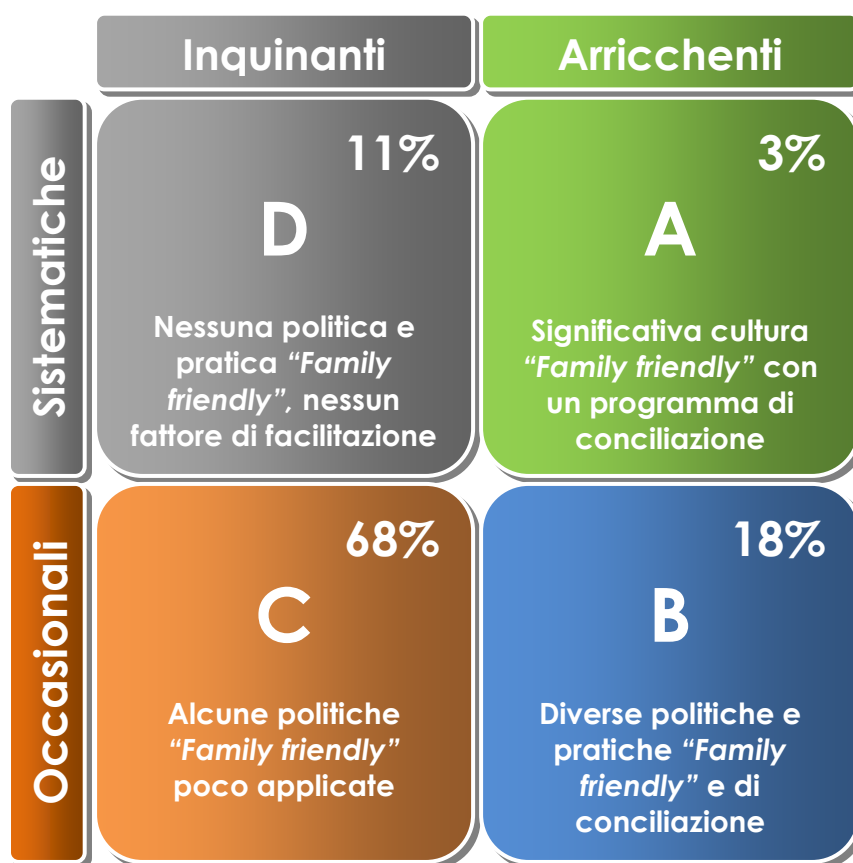
Negli anni lo IESE ha esteso l'indagine a diversi Paesi europei e degli altri continenti.

Oggi sono circa 30 i paesi che vi aderiscono ed è quindi possibile fare interessanti comparazioni e analisi sui trend culturali di alcuni continenti.

I risultati dell'indagine in Italia

L'indagine in Italia è stata avviata nei primi mesi del 2008 ed è tuttora in corso. Abbiamo voluto però estrapolare i dati delle prime 66 organizzazioni che vi hanno aderito. Nello schema che segue è possibile vedere la distribuzione percentuale di queste ultime rispetto allo schema evolutivo presentato nel precedente paragrafo.

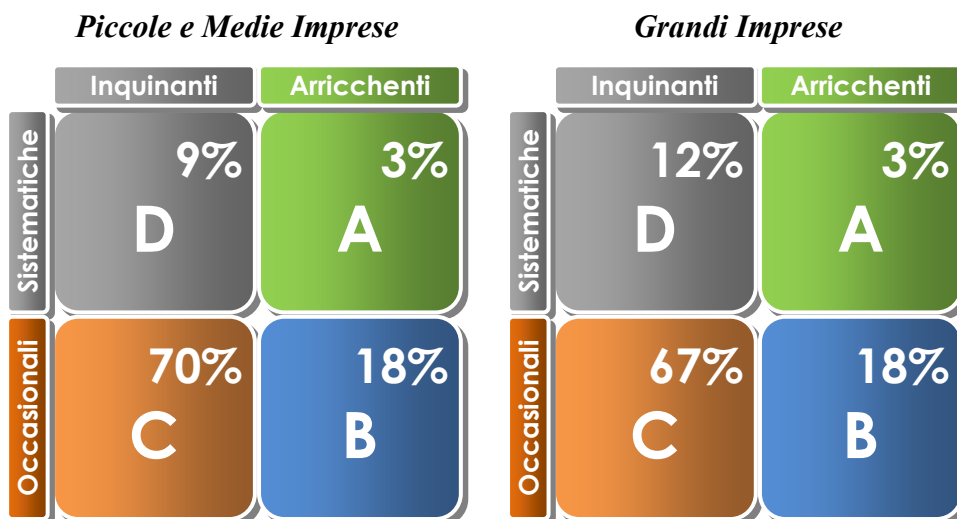
Distribuzione % delle organizzazioni italiane rispetto al modello di Impresa Familiaramente Responsabile



La maggior parte delle organizzazioni italiane (circa il 70%) risultano *Occasionalmente inquinanti*, ovvero, se anche hanno avviato qualche politica *family friendly*, poi di fatto non la applicano.

In particolare, possono essere così descritte:

1. **Politiche:** sono state avviate alcune azioni di conciliazione vita privata - vita lavorativa. Tuttavia, ci sono ancora significativi problemi nella loro applicazione.
2. **Facilitatori:**
 - *Leadership* – il *top management* è consapevole dei conflitti generati tra responsabilità lavorative e responsabilità familiari, e crede sinceramente di poter ottenere tali sviluppi. Nonostante questo, non c'è alcun *commitment* formale;
 - *Strategia* – questa istanza è nell'agenda del *top management*, ma non è ancora stata inserita formalmente nella strategia o nella *mission* aziendali. Le risorse dedicate a questi progetti sono ancora limitate;
 - *Comunicazione* – è stata realizzata della comunicazione sulle politiche di *work-family balance*, ma non a tutti i livelli dell'organizzazione. Esiste una disparità di percezione tra gli *executive* e la comunicazione è disomogenea su più livelli;
 - *Responsabilità* – non esiste alcuna responsabilità formale su questa tematica, sebbene ci sia un certo grado di coinvolgimento ai livelli più alti.
3. **Cultura:** sono ancora prevalenti, su più livelli dell'organizzazione, alcune pratiche contaminanti che impediscono l'equilibrio.



E' interessante anche notare che non ci sono differenze rilevanti tra PMI e grandi imprese. La distribuzione dei dati sul campione è praticamente equivalente per ambedue le categorie dimensionali. Questo fa pensare che si tratta di un elemento culturale non ancora compreso in profondità nel nostro Paese.

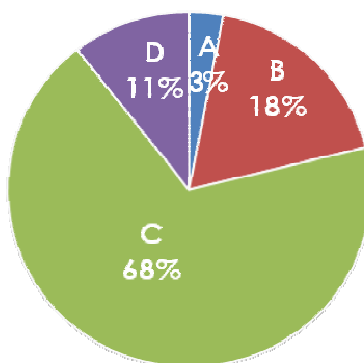
A seguire la distribuzione del campione per settori economici

Settore economico	Categoria				Tot.	%
	A	B	C	D		
Telecomunicazioni		2	4		6	9%
Trasporti/ Distribuzione e logistica		1	4	1	6	9%
Hotel e ristoranti / Intrattenimento		1	2		3	5%
Consulenza / Formazione		1	4		5	8%
Altri servizi di business		3	6		9	14%
Banca, finanza, assicurazione		1	2		3	5%
Sanitario / P.A. centrale e locale			4		4	6%
Idrico, energetico/ Prodotti chimici, petrolio, gas	1		4		5	8%
Trasformazione o produzione di metalli		2			2	3%
Industria elettronica/del software			2	1	3	5%
Automobilistico			2	3	5	8%
Alimenti, bevande e tabacco	1		1		2	3%
Tessile, calzaturiero, abbigliamento, legno, carta			2		2	3%
Costruzioni			2	1	3	5%
Altro		1	6	1	8	12%
TOTALI	2	12	45	7	66	100%

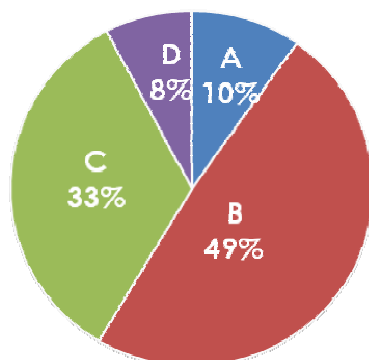
Le due aziende maggiormente performanti appartengono al settore alimentare ed energetico, mentre il settore automobilistico raccoglie il “cucchiaio di legno” dell'IFREI italiano.

Uno sguardo alla media europea e del Centro-Nord America ci fanno notare una significativa distanza rispetto alla situazione italiana. Per ambedue i casi, le fasce alte (A e B) raggiungono circa il 60% contro il nostro 21%.

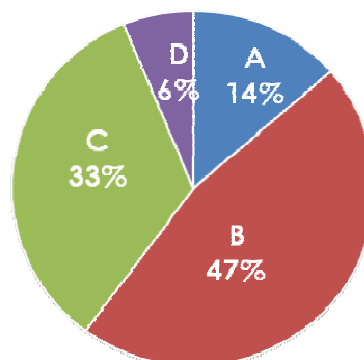
Italia



Europa



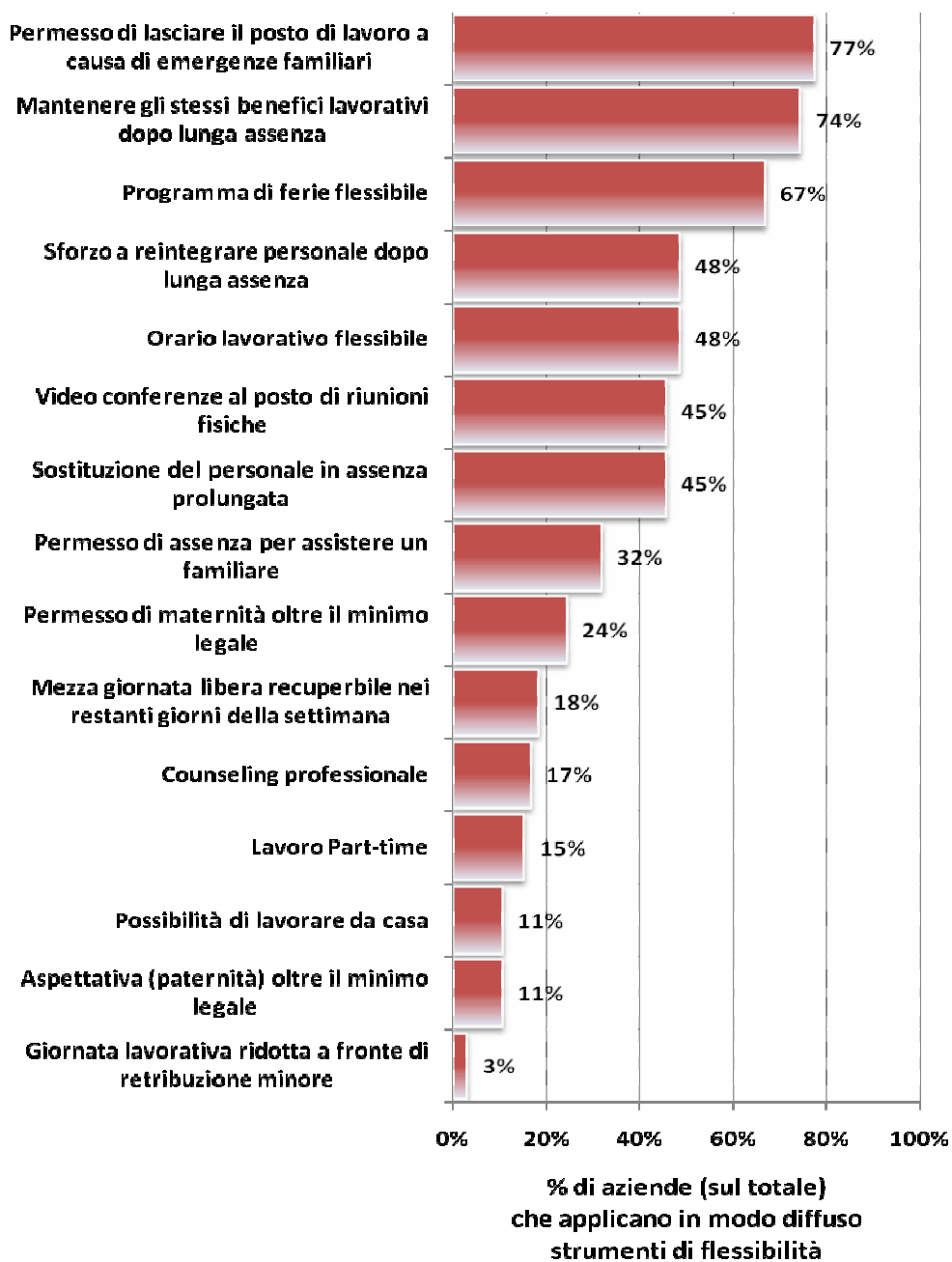
Centro e Nord America



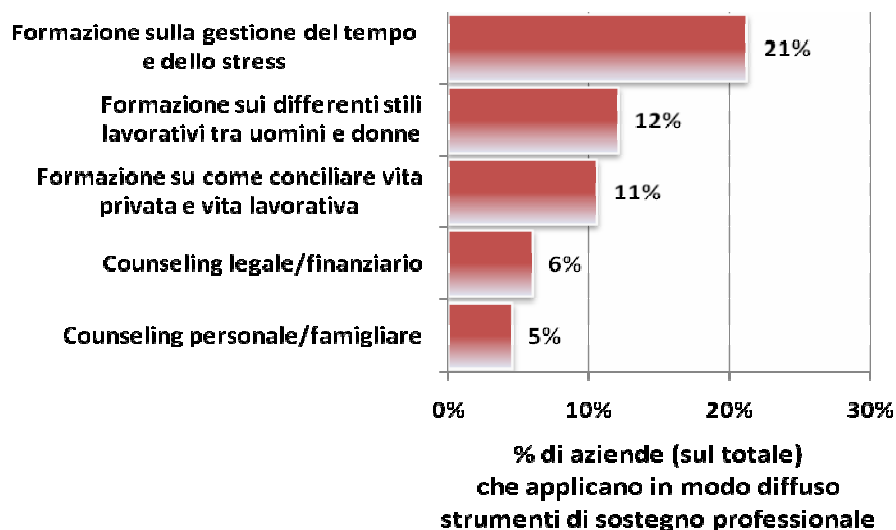
Nelle pagine che seguono rivedremo i primi tre elementi di conciliazione distintivi IFR: politiche, facilitatori, cultura rispetto ai dati dell'IFREI italiano.

Per le politiche cercheremo di vedere quali aspetti sono maggiormente diffusi per ognuna delle quattro macro-categorie incluse nel modello, ovvero: Flessibilità lavorativa, Supporto professionale, Servizi familiari, Benefici extra-salariali.

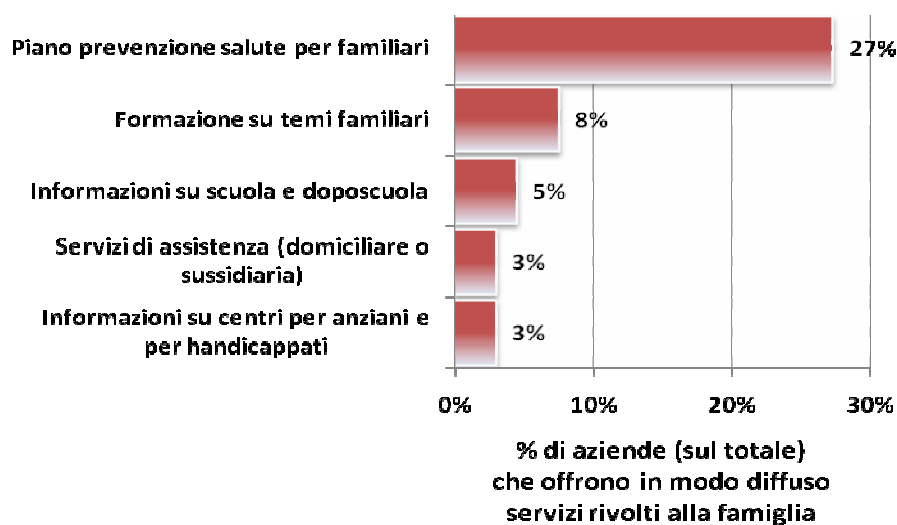
Politiche: 1. Flessibilità lavorativa



Politiche: 2. Sostegno professionale

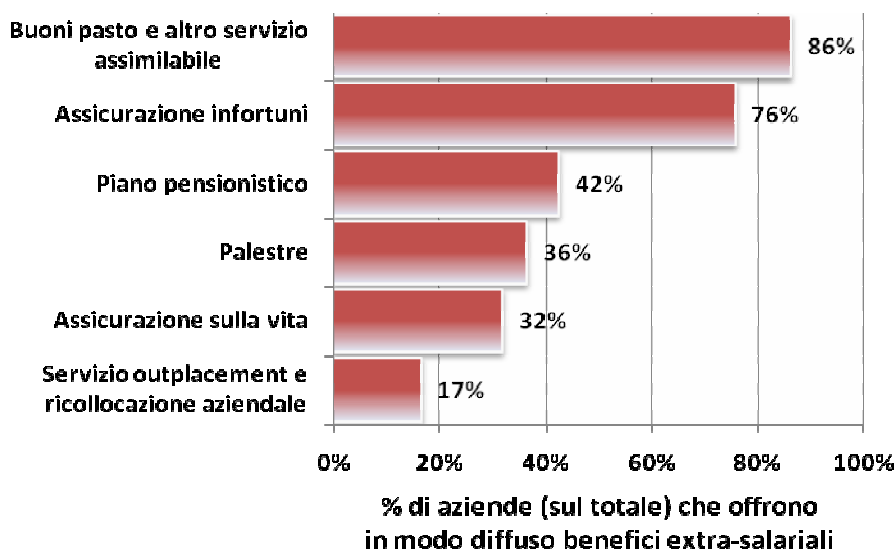


Politiche: 3. Servizi Familiari



Complessivamente, possiamo concludere, che vi è una diffusione del 26% di politiche di conciliazione rispetto al totale delle aree prese in esame (distribuite: per il 36% in strumenti di flessibilità lavorativa, per l'11% in strumenti di sostegno professionale, per il 9% in servizi rivolti alla famiglia e per il 48% in benefici extra-salariali).

Politiche: 4. Benefici extra-salariali



Altro aspetto proposto dal modello IFR è la diffusione, nelle organizzazioni italiane, di elementi che facilitano l'equilibrio tra vita lavoriva e familiare.

Facilitatori

RESPONSABILITA'	Management sensibile all'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata	48%	48%
	Management buon esempio di condotta Work-Family equilibrata	47%	
STRATEGIA	Sono state avviate delle politiche di responsabilità familiare	20%	17%
	E' stato stanziato un apposito budget per il Work-Family Balance	15%	
COMUNICAZIONE	Vi è un piano di comunicazione per le iniziative di responsabilità familiare	12%	12%
LIBERTA'	Vi è una persona designata alla funzione di Work-Family Balance	32%	24%
	Supporto sindacale	17%	

Infine riportiamo i dati relativi alla cultura della conciliazione. Ovvero la presenza o assenza di *practices* comuni che condizionano la crescita dell'organizzazione verso una cultura flessibile e responsabile.

Cultura

ORARIO	Mai ci si aspetta che gli impiegati portino il lavoro a casa	45%	32%
	Gli impiegati sono spinti ad andare a casa dopo una certa ora	19%	
CARRIERA	Il rifiuto di una promozione o di un trasferimento per motivi familiari non compromette la carriera delle persone	53%	42%
	Le decisioni all'interno della HR sono prese tenendo conto della situazione personale o familiare dell'impiegato	31%	
IMPEGNO	Un impiegato che, per motivi familiari, ha ottenuto un periodo di assenza o una riduzione dell'orario lavorativo, è giudicato poco coinvolto nella produttività aziendale	56%	39%
	Quadri e dirigenti stanno capendo quando gli impiegati danno priorità alle loro famiglie	23%	

Un ulteriore contributo fornito dall'IFREI è la lista dei **problemi maggiormente ricorrenti** nella gestione del personale.

Problemi più frequenti

1	Difficoltà nel trovare professionisti per ruoli chiave	34%
2	Difficoltà nel conciliare lavoro e famiglia	19%
3	Mancanza di iniziativa degli impiegati	16%
4	Gli impiegati desistono dal muoversi verso altre città	16%
5	Assenteismo	7%
6	Mancanza di impegno degli impiegati	6%
7	Assenza per motivi di stress	1%

A seguire l'elenco delle 66 aziende e istituzioni italiane che hanno preso parte alla ricerca IFREI fino a settembre 2008:

PMI	GRANDI IMPRESE
ALTACOM NETGROUP	AMGEN DOMPE
APPLIED MATERIALS	ARTSANA
BABEL	AUTOSTRAD PER L'ITALIA
BIZ POWER	AZIENDA MUNICIPALE AMBIENTE
BP ITALIA	ACCENTURE HR SERVICES
BUSACCA & ASSOCIATI	BRICOFER
COMMONWEALTH WAR GRAVES C.	BULGARI
COMUNE DI ZAGAROLO	CONFINDUSTRIA
COOPERATIVA LIRI 85	CONSIP
D&B	EDS ITALIA
DESMET BALLESTRA	DIESEL
DESMET BALLESTRA OLEO	ENAV
EP	ENEL
EUROPEAN SATELLITE NAVIGATION IND.	ERICSSON TELECOMUNICAZIONI
GEORG FISCHER TPA	FASTWEB
GRUPPO CENTRALMOTOR	HAPPY CHILD
KUHNKE PNEUMATIC COMPONENTS	KESA SOURCING LIMITED
MASSELLI MARMI APRICENA	LEASE PLAN ITALIA
METODA ENGINEERING	MERCEDES-BENZ ITALIA
NET SISTEMI	MERCK SERONO
NICOLA PANTALEO	POSTE ITALIANE
OMNIASYSTEM C.S.	RANDSTAND ITALIA
PRIMAL COMPANY	RENAULT ITALIA
PRONTO ASSISTANCE SERVIZI	SAC
RUMMO MOLINO E PASTIFICIO	SACE
S.G.M.	SALMOIRAGHI & VIGANO
SIRCOM REAL ESTATE	SARA ASSICURAZIONI
STUDIO ADINOLFI	SOCIETA' ITALIANA PER IL GAS
SUD SISTEMI	SOGEI
T&G	TOYOTA MOTOR ITALIA
TEC. INN.	UMBRIA GROUP
TELCOSYS	VALTUR
TESEO.IT	VODAFONE OMNITEL N.V.

4. Come costruire la conciliazione “lavoro-famiglia”?

Per l'impresa si tratta di creare una nuova mentalità per sviluppare più attenzione all'ambiente di lavoro, cercando di cogliere le esigenze continuamente cangianti delle famiglie e proponendo adeguate soluzioni, sapendo peraltro che ogni situazione aziendale è diversa dalle altre.

Tali soluzioni da qualche anno possono essere facilitate dall'utilizzo delle tecnologie ICT , tipo telelavoro, che può assumere varie forme.

Non si tratta di proporre solo asili nido o lavoro a part-time, ma oramai le opzioni che permettono di lavorare meglio, senza nulla togliere alla redditività d'impresa, sono sempre di più e implicano fantasia. Ne indichiamo alcune a solo titolo di esempio: orario flessibile, impieghi partecipati, settimana di lavoro compressa, giornata di lavoro ridotta, maggiore elasticità in tutto il settore maternità, cura dei figli piccoli, tempo per curare genitori anziani o figli invalidi..... Interessanti anche studi “congiunti” impresa/famiglie su servizi di custodia dei figli o di cura degli anziani.....

Aziende attente arrivano anche a studiare forme di “adattamento temporale del lavoro”, a “rotazioni” nell'organizzazione del lavoro, a “cambi” di lavoro, per esempio con minore carico, ed infine anche a corsi su argomenti relativi, ad es. a ruolo dei genitori nell'educazione dei figli, gestione dei conflitti, del tempo, dello stress, ecc. Ed anche possibili consulenze, ad esempio sulla crescita professionale, sulla psicologia familiare, su problematiche fiscali o legali collegate alla famiglia.

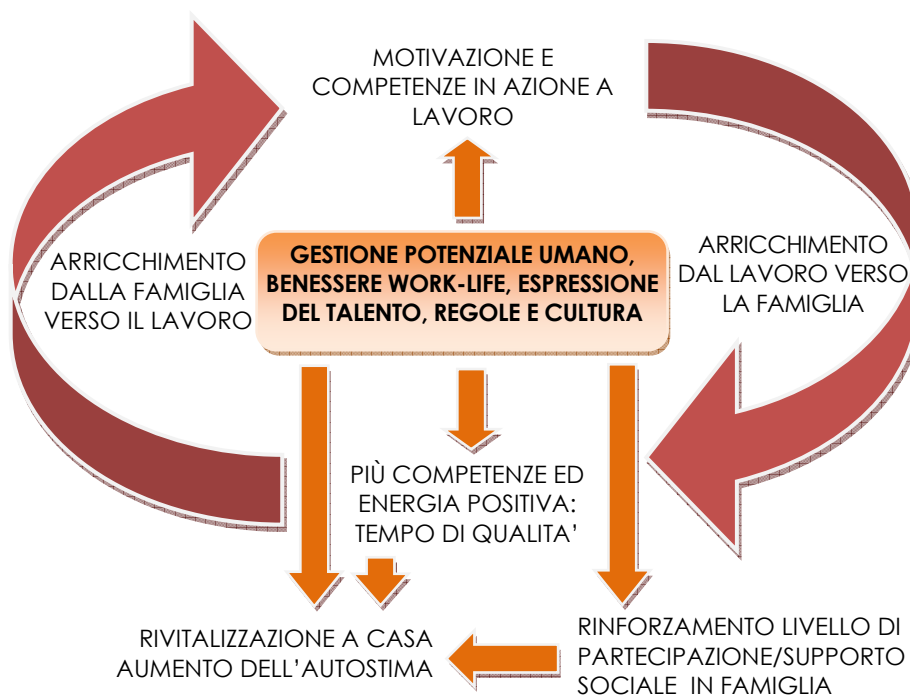
In altre parole, bisogna passare da un *ciclo vizioso*⁶ che tende ad aumentare i conflitti dal lavoro verso la famiglia e per una serie di motivi successivamente dalla famiglia verso il lavoro, riducendo anche la produttività

Ciclo Vizioso



Ad un *ciclo virtuoso* che arricchisca le relazioni dal lavoro verso la famiglia e viceversa, rilanciando la motivazione e le capacità di mettere in gioco le migliori competenze disponibili e rafforzando il supporto sociale in famiglia e l'autostima complessiva.

Ciclo Virtuoso



Seguendo quanto elaborato dallo IESE nel modello Impresa Familiaramente Responsabile riportiamo sinteticamente un decalogo di fasi e mezzi per arrivare ad essere un'impresa familiarmente responsabile:

1. Coinvolgimento del *top management* (che faccia suoi i presupposti e dedichi effettive risorse)
2. Creazione di un comitato/coordinatore di lavoro e famiglia
3. Diagnosi attraverso un questionario (tipo IFREI)

4. Raccolta informazioni sulle necessità familiari dei lavoratori (attraverso lo studio di indicatori, questionari, interviste individuali e di gruppo);
5. Elaborazione di un piano integrale di conciliazione che includa politiche e facilitatori pratici;
6. Elaborazione del manuale per l'applicazione delle politiche (che siano flessibili da ambo le parti e che preveda specifici accordi tra capi e impiegati)
7. *Leadership* ed esempio da parte del *top management*, assieme alla formazione dei dirigenti e dei quadri
8. Integrazione dei valori familiari nella *mission* aziendale
9. Diffusione delle politiche e pratiche adattate ai differenti pubblici (presentazione del piano da parte del *top management*; comunicazione costante a tutti gli impiegati attraverso tutti i media; gruppi di lavoro specifici per temi);
10. Valutazione dell'uso e ri-adattamento alle nuove esigenze.

5. Certificare la conciliazione: L'Audit Famiglia & Lavoro.

E proprio in relazione alla giusta e necessaria sensibilità della società civile all'argomento è interessante annotare che in Italia già da alcuni anni la Provincia di Bolzano è stata promotrice e finanziatrice, ed ha attentamente monitorato un significativo progetto dal nome "audit famiglia e lavoro", adottando il modello metodologico "Audit B&F" già introdotto in Germania ed in Austria.

L'esperienza è illustrata nel volume "L'audit Famiglia & Lavoro: una conciliazione possibile"⁷. A prima vista, il modello può far pensare che si adatti ad una mentalità "germanica", schematica e favorevole a inserire i paradigmi della conciliazione in procedure e processi, in realtà aggiunge idee pratiche su come avviare e realizzare al meglio il "Work/family balance" e su come ricavarne benefici organizzativi e sociali. A seguire riportiamo alcuni elementi essenziali funzionali alla nostra trattazione.

Come funziona l'Audit F&L

L'Audit F&L è un processo di miglioramento continuo in cicli triennali applicabile da organizzazioni di qualsiasi dimensione e settore economico.

L'organizzazione che utilizza l'Audit viene aiutata ad individuare le iniziative ed i provvedimenti orientati alla famiglia, attuati o potenzialmente attuabili ed a definire gli ambiti di miglioramento in alcune aree, definite campi di azione; con riferimento a:

- 1) orario di lavoro,
- 2) processi di lavoro,
- 3) luogo di lavoro,
- 4) politica d'informazione e comunicazione,
- 5) competenza dirigenziale,
- 6) sviluppo del personale,
- 7) componenti della retribuzione e *fringe-benefit*,
- 8) servizi per la famiglia,
- 9) peculiarità dell'organizzazione.

L'analisi dei campi d'azione viene effettuata da un gruppo di lavoro interno assistito da auditori accreditati che utilizzano uno strumento di rilevazione, il catalogo dei criteri, composto da una serie di domande volte ad esplicitare la situazione dell'organizzazione rispetto alla conciliazione famiglia e lavoro.

L'implementazione del processo dell'Audit deve rispettare l'iter previsto nelle *"Disposizioni per l'attuazione dell'Audit Famiglia & Lavoro"*.

A seguire il processo tipo per raggiungere la Certificazione “Audit Famiglia e lavoro”.



Tale processo è il risultato di un adattamento degli strumenti di analisi alla realtà italiana ed alle peculiarità territoriali dell'Alto Adige,

rispetto all'originario "Audit Beruf & Familie", elaborato in Germania nel 1995 su incarico della Fondazione di pubblica utilità Hertie di Francoforte sull'esempio del *Family Friendly Index* americano. Le linee guida e gli strumenti sono prioritariamente pensati per PMI o altre organizzazioni di dimensioni contenute.

Pensiamo sia utile dare maggiore diffusione a strumenti di questo tipo e riteniamo che le grandi organizzazioni (pubbliche o private) possano e debbano fungere da esempio.

6. I vantaggi della conciliazione

Facendo riferimento alle nostre e ad altre ricerche studi e a delle esperienze in atto presso alcune aziende si potrebbe concludere questa breve trattazione dell'argomento indicando alcuni tra i benefici che le formule *family friendly* possono apportare all'impresa, ai dipendenti ed anche alla società civile dove si volessero adottare.

Benefici sociali

Da tempo ormai va rafforzandosi la percezione che gli indicatori economici (PIL solo per citarne uno) non siano più sufficienti, da soli, ad indicare lo stato di benessere e le prestazioni di un Paese. A questo proposito è interessante un recente libro dal titolo "DePILiamoci" che tratta, in modo gradevole, il passaggio dalla cultura del PIL alla cultura del BIL (Benessere Interno Lordo)⁸.

Non a caso, da un decennio e più, fra i vari indici utilizzati per misurare la qualità della vita di una Nazione, un ruolo di rilievo ha assunto il cosiddetto **Human Development Index (HDI)**⁹, sviluppato nel 1990 da Mahbub ul Haq (un economista pakistano) e poi dal 1993 strutturato così come lo si conosce oggi dalle Nazioni Unite (United Nation Development Programme - <http://www.undp.org>) che ne fanno un rapporto annuale, il cosiddetto Human Development Report. L' HDI (ISU in italiano) è una sintesi di tre indicatori:

- una vita lunga e sana (misurata in termini di aspettativa di vita);

- una vita culturalmente ricca (misurata in funzione dell'alfabetizzazione e della scolarizzazione della popolazione adulte);
- uno standard di vita dignitoso (misurato in termini di PIL pro-capite)

Ci interessa notare che l'Italia nel report del 2006 si trova solo al diciassettesimo posto e che già nel report del 2007 ha perso altre 3 posizioni attestandosi al ventesimo posto.

Naturalmente il concetto di sviluppo umano e del conseguente benessere di un Paese è fortemente influenzato dall'equilibrio di vita che i suoi cittadini riescono a raggiungere, per questo motivo, l'armonizzazione della vita lavorativa, familiare e personale produce inevitabilmente rilevanti benefici nell'ambiente sociale che li incentiva, ad esempio:

- 1) più tempo condiviso in famiglia, sia quantitativo che qualitativo,
- 2) maggior grado globale di soddisfazione,
- 3) minori occasioni di rotture di matrimoni (separazioni o divorzi),
- 4) possibile aumento della natalità, non essendo più considerata come un carico insopportabile,
- 5) minori stress,
- 6) crescita del ruolo della famiglia nella società,
- 7) minore distanza generazionale e psicologica tra genitori e figli.

Benefici organizzativi

Per quanto riguarda questo aspetto ci sembra utile riportare gli esiti di una ricerca svolta in Germania su aziende che, in seguito all'Audit Beruf & Familie, hanno adottato delle politiche *family friendly*¹⁰.

La ricerca ha indagato quali sono gli obiettivi che le aziende perseguono adottando una politica di conciliazione. Su una scala da 1 (molto importante) a 7 (meno importante), gli obiettivi sono:

- 1,5: maggiore soddisfazione dei collaboratori;
- 1,9: rafforzamento dell'immagine di azienda che concilia famiglia e lavoro;

- 2,1: veloce reinserimento dopo le assenze, in particolare dopo la maternità;
- 2,4: aumento della produttività;
- 2,5: maggiore attrattività sul mercato del lavoro;
- 2,7: riduzione del periodo di assenza per maternità;
- 2,9: riduzione delle assenze per malattia;
- 3.3: la riduzione del turn over.

Le conclusioni degli autori dell'indagine sono state in sintesi le seguenti:

- a) le azioni di conciliazione sono strettamente correlate ad effetti aziendali economici e produttivi;
- b) questo legame deve essere oggetto di ulteriori indagini e analisi, in quanto le ricerche condotte fino ad oggi sul tema si sono concentrate principalmente su aspetti qualitativi, tralasciando l'aspetto economico.

Per quanto riguarda invece i risultati dell'analisi costi benefici riportiamo i seguenti elementi:

- una possibile riduzione dei costi del *turn over* e della ricerca di nuove risorse umane del 31% nello scenario reale e del 63% per la situazione ottimale;
- possibili riduzioni dei costi complessivi per la realizzazione delle iniziative di conciliazione del 55% nello scenario reale e del 78% in quello ottimale;
- considerando il programma complessivo per la conciliazione come investimento nel tempo, il ROI (*Return on Investment*) sull'investimento è valutato al 15%-25% per la situazione reale, e addirittura al 100-110% per la situazione aziendale ottimale;
- sono emersi alcuni ulteriori benefici di un programma di conciliazione: riduzione del tempo di assenza per maternità (12 mesi nello scenario ottimale, 25 in quello reale, 36 per il base); percentuale di ritorno al lavoro dopo la maternità: 90% scenario ottimale, 80% reale, 20% scenario base.

7. I prossimi passi per l'Italia

In chiusura una possibile *roadmap* per l'Italia:

- 1) dare vita ad una rinnovata centralità sociale della famiglia, anche per lo sviluppo del Paese;
 - 2) creare una maggiore sensibilità sui vantaggi del Work/Family Balance (attraverso indagini, pubblicazioni, convegni anche per la diffusione di *Best Practices* italiane e straniere);
 - 3) creare un processo di audit per le grandi imprese, elaborando un ulteriore adattamento rispetto a quanto già avviato in Alto Adige;
 - 4) avviare l'audit in alcune grandi imprese che possano fungere da volano per altre;
 - 5) diffondere i risultati delle prime sperimentazioni e incentivarne di nuove.
-

¹ Contenuto in “*Gender diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze*” Collana HR Community - Franco Angeli – Milano - gennaio 2009

² Responsabile Sviluppo Consorzio ELIS (www.elis.org/consel)

³ In “Un nuovo welfare per la famiglia” – Rivista Tutela INAS-CISL - Quadrimestrale di politiche sociali diritto e pratica previdenziale - N° 3 - settembre - dicembre 2007.

⁴ 3^a Business School in Europa e 7° nel mondo secondo il *ranking* 2008 del *Financial Time sull'Executive Education Open Program* – www.iese.edu

⁵ L'IFREI (IESE Family-Responsible Employer Index) è una iniziativa del Dipartimento di ricerca IESE - International Center of Work and Family – avviata nel 1999 dai prof. Nuria Chinchilla, Steven Poelmans, Pablo Cardona. Maggiori dettagli e diverse pubblicazioni sull'argomento sono disponibili sul sito del dipartimento: <http://www.iese.edu/en/Research/CentersandChairs/Centers/ICWF/Home/Home.asp>.

⁶ Harmonizing Work, Family, and Personal Life - From Policy to Practice - di Steven Poelmans e Paola Caligiuri – Cambridge University Press – agosto 2008.

⁷ L'audit famiglia & lavoro: una conciliazione possibile - Studio Associato Equalitas - Luis Durnwalder, Luisa Gnechi, Sabina Kasslatter Mur - Franco Angeli - 2007

⁸ DePILiamoci - Liberarsi del PIL superfluo e vivere felici - di Roberto Lorusso, Nello De Padova - Editori Riuniti - giugno 2007.

⁹ Rapporto annuale sullo Sviluppo Umano è elaborato dall'United Nations Development Programme ed è disponibile anche in lingua italiana in <http://www.undp.org>

¹⁰ L'indagine è disponibile in lingua tedesca sul sito della Beruf&Familie gGmbH: <http://www.beruf-und-familie.de>