

# OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

Elena Macchioni

## WELFARE AZIENDALE Buone pratiche di conciliazione Famiglia - Lavoro





## COMITATO TECNICO SCIENTIFICO DELL'OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

Prof. Pierpaolo Donati (presidente)	<i>Ordinario di Sociologia della famiglia presso l'Università di Bologna</i>
Prof. Luca Antonini	<i>Ordinario di Diritto costituzionale presso la Facoltà di Giurisprudenza dell'Università degli studi di Padova</i>
Prof. Gian Carlo Blangiardo	<i>Ordinario di Demografia presso la Facoltà di Scienze Statistiche dell'Università degli Studi di Milano "Bicocca"</i>
Cons. Roberto G. Marino	<i>Capo del Dipartimento per le politiche della famiglia, membro di diritto</i>
Prof.ssa Giovanna Rossi	<i>Ordinario di Sociologia della famiglia presso la Facoltà di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacra Cuore di Milano</i>
Prof. Francesco Tomasone	<i>Ordinario di diritto del lavoro e della previdenza sociale della Scuola superiore dell'economia e delle finanze "Ezio Vanoni" - Roma</i>
Cons. Italo Volpe	<i>Capo Ufficio Legislativo - settore finanze - del Ministero dell'economia e delle finanze</i>
dott. Francesco Gallo	<i>Dirigente Regione Veneto</i>
dott. Luciano Malfer	<i>Dirigente Provincia Autonoma di Trento</i>

ELENA MACCHIONI,  
WELFARE AZIENDALE, BUONE PRATICHE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

ISBN: 978-88-97693-04-8

Prima edizione: ottobre 2012

L'ebook è liberamente scaricabile da:

[www.osservatorionazionalefamiglie.it/...](http://www.osservatorionazionalefamiglie.it/)

[Sito del Dipartimento per le politiche della famiglia della PCM](#)

REALIZZAZIONE EDITORIALE:

- Supervisione redazionale: Giovanni Vetrutto
- Impaginazione e progetto grafico: Stefano Di Placido
- Font: [Open Sans](#)

**L'esperienza suggerisce che è praticamente impossibile pubblicare un testo senza errori.**

Chi volesse segnalarli può farlo scrivendo a [segreteria.osservatoriofamiglia@palazzochigi.it](mailto:segreteria.osservatoriofamiglia@palazzochigi.it)

**Segreteria dell'Osservatorio nazionale della famiglia**

c/o Dipartimento per le politiche della famiglia presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri  
Via della Mercede, 9 - 00187 Roma



OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

**WELFARE AZIENDALE  
BUONE PRATICHE DI  
CONCILIAZIONE  
FAMIGLIA-LAVORO**

*di Elena Macchioni<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> Assegnista di ricerca in Sociologia dei processi culturali e comunicativi presso il dipartimento di Sociologia "Achille Ardigò" dell'Università di Bologna.  
e mail: [elena.macchioni@unibo.it](mailto:elena.macchioni@unibo.it)

# INDICE

## CAPITOLO PRIMO

### INTRODUZIONE

<b>1.1 La conciliazione famiglia-lavoro in cifre</b>	5
1.1.1 Famiglie in trasformazione	5
1.1.2 Vita lavorativa e vita familiare	7
1.1.3 La conciliazione famiglia-lavoro in Italia: dati sintetici secondo i rapporti Ocse e Istat 2011	12
1.1.4 Conciliazione famiglia-lavoro e qualità di vita	14
<b>1.2 Il disegno della ricerca</b>	18
1.2.1 Il tema	18
1.2.2 I soggetti coinvolti e gli strumenti d'indagine	18

## CAPITOLO SECONDO

### STUDIO DI CASO DELLA MULTINAZIONALE TETRA PAK (Sede di Modena)

<b>2.1 La multinazionale Tetra Pak: breve presentazione dell'impresa</b>	22
<b>2.2 La responsabilità sociale d'impresa in Tetra Pak</b>	23
<b>2.3 Il welfare aziendale di Tetra Pak (Sede di Modena): la cultura manageriale</b>	25
2.3.1 Il significato del welfare per l'azienda	25
2.3.2 I dispositivi realizzati	27
2.3.3 Vincoli-opportunità realizzativi e programmi di valutazione	35
<b>2.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti</b>	37
2.4.1 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti	42
2.4.2 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti	43
2.4.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti	47
2.4.4 Azienda e welfare: l'opinione dei dipendenti	48
<b>2.5 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei partner dei dipendenti</b>	50
<b>2.6 Conclusioni</b>	51

## CAPITOLO TERZO

### STUDIO DI CASO DI ACCIAIERIA DI RUBIERA (Reggio Emilia)

<b>3.1 Acciaieria di Rubiera: breve presentazione dell'azienda</b>	53
<b>3.2 La responsabilità sociale d'impresa e il welfare aziendale in Acciaieria di Rubiera</b>	54
<b>3.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale, familiare e lavorativa dei dipendenti</b>	59
<b>3.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei partner dei dipendenti</b>	66

<b>3.5 Conclusioni</b>	66
<b>CAPITOLO QUARTO</b>	
<b>STUDIO DI CASO BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA (Sede di Modena)</b>	
<b>4.1 Banca Popolare dell'Emilia Romagna: breve presentazione dell'istituto</b>	68
<b>4.2. La responsabilità sociale d'impresa in Banca Popolare dell'Emilia Romagna</b>	69
<b>4.3. Il welfare aziendale della Banca Popolare dell'Emilia Romagna: la cultura manageriale</b>	72
4.3.1 <i>Il significato del welfare per l'azienda</i>	72
4.3.2 <i>I dispositivi</i>	72
4.3.3 <i>Vincoli-opportunità realizzativi e programmi di valutazione</i>	78
<b>4.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti</b>	80
4.4.1 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti</i>	82
4.4.2 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti</i>	85
4.4.3 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti</i>	86
<b>4.5 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo il parere dei <i>partner</i> dei dipendenti</b>	89
<b>4.6 Conclusioni</b>	90
<b>CAPITOLO QUINTO</b>	
<b>STUDIO DI CASO ZF (Padova)</b>	
<b>5.1 ZF: breve presentazione dell'azienda</b>	92
<b>5.2 Responsabilità sociale d'impresa e welfare aziendale in ZF-Padova: la cultura manageriale</b>	93
5.2.1 <i>Il significato del welfare per l'azienda</i>	93
5.2.2 <i>I dispositivi</i>	94
5.2.3 <i>Vincoli-opportunità realizzati e processi di valutazione</i>	99
<b>5.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale e familiare dei dipendenti</b>	101
5.3.1 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale e familiare dei dipendenti</i>	105
<b>5.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei <i>partner</i> dei dipendenti</b>	107
<b>5.5 Conclusioni</b>	108
<b>CAPITOLO SESTO</b>	
<b>CONCLUSIONI</b>	
<b>6.1 La cultura aziendale e il welfare: da una cultura "familista-paternalista" verso una cultura "civico- sussidiaria"</b>	110
<b>6.2 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti</b>	114

6.2.1 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti</i>	115
6.2.2 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti</i>	116
6.2.3 <i>Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti</i>	117
6.2.4 <i>Il welfare aziendale visto dai dipendenti: prospettive e aspettative future</i>	118
<b>6.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei partner</b>	119
<b>6.4 Lo scenario futuro</b>	120
<b>6.5 Welfare aziendale e contratti relazionali: configurazioni emergenti</b>	121
6.5.1 <i>Il contratto di lavoro di tipo relazionale societario</i>	122
<b>RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI</b>	125
<b>SITOGRAFIA</b>	128



# WELFARE AZIENDALE

## BUONE PRATICHE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

### CAPITOLO PRIMO<sup>2</sup>

#### INTRODUZIONE

#### 1.1 La conciliazione famiglia-lavoro in cifre

##### 1.1.1 Famiglie in trasformazione

*"Doing better for families"*, questo è il titolo con cui l'Oecd (2011) ha intitolato il suo ultimo rapporto sul tema della conciliazione famiglia nei Paesi OCSE. Il rapporto si pone l'obiettivo di indagare le modalità attraverso cui i diversi Stati sostengono la famiglia nelle decisioni che deve assumere per integrare scelte familiari e lavorative. Il rapporto si snoda lungo sette capitoli che cercano, dati alla mano, di fornire le risposte alle domande cruciali che i Paesi stanno affrontando rispetto alla condizione sociale della loro popolazione. Qual è il modo migliore per sostenere i cittadini adulti nell'avere il numero di figli desiderati? La crisi finanziaria ed economica che l'Occidente ha attraversato negli ultimi anni ha influito sulle risorse e modalità di sostegno alle famiglie? Quali sono gli effetti dell'utilizzo dei congedi di maternità e parentali sul lavoro femminile e sul benessere dei più piccoli? Qual è il tempo più opportuno di assenza della madre dal lavoro dopo la nascita del figlio? Quali sono gli strumenti migliori per ridurre i livelli di povertà delle famiglie monogenitoriali? La risposta a questi quesiti diviene fondamentale per i governi europei affinché ci sia un adeguato ricambio generazionale, il tessuto sociale possa sostenere i ritmi di crescita richiesti dallo sviluppo del mercato, e i cittadini possano godere di elevati livelli di qualità di vita.

Ad oggi, molti paesi OECD, hanno un tasso di fecondità sotto il livello di 2 figli per donna, dato che permetterebbe un corretto ricambio nella popolazione. Il valore medio del tasso di fecondità totale dei Paesi OECD ha subito un drammatico declino negli ultimi decenni, passando da 2,7 figli per donna nel 1970, a 1,7 figli per donna nel 2009, e collocandosi sotto il tasso di ricambio dal 1982.

I nuclei familiari si stanno progressivamente contraendo e parallelamente vi è un aumento della presenza femminile nel mercato del lavoro, a fronte del permanere di significativi *gap* di genere, sia rispetto ai tassi di occupazione che ai salari. Il dato più allarmante riguarda la povertà infantile: 1 bambino su 8 è in condizioni di povertà. La formazione stessa dei nuclei familiari, così come la scelta genitoriale, per entrambi i *partner*, è sempre più lasciata alle scelte individuali e rimandata e rispetto al raggiungimento di una posizione professionale stabile, all'acquisizione di un'abitazione decorosa. Questi elementi costituiscono ciò che i demografi e i sociologi studiano sotto il nome di *postponement*. Questo fenomeno si ripercuote con effetti negativi sugli indici di fecondità, sul tasso di occupazione, sui tassi di povertà. Si alimenta così un circolo vizioso

---

<sup>2</sup> Un ringraziamento speciale va al Prof. Riccardo Prandini per il coordinamento scientifico della ricerca e ai colleghi Isabella Quadrelli, Edoardo Barberis, Annalisa De Pasquale, Matteo Orlandini e Luca Martignani per i confronti e gli scambi avuti durante il percorso. Il rapporto di ricerca è stato concluso nel Maggio 2011.

tra cause ed effetti, protagonista dello sgretolamento della struttura sociale, culturale ed economica che costituiva le condizioni di una buona qualità di vita dei Paesi occidentali. Nei Paesi OECD l'età media delle donne al primo figlio è salita da 24 anni nel 1970, a 28 anni nel 2008. La strategia del *postponement* si scontra per le donne con la questione dell'"orologio biologico", si verifica, pertanto, una crescita del numero di donne che non hanno figli. Una grande proporzione di donne nate a metà degli anni Sessanta è oggi senza figli, le percentuali più alte riguardano la Spagna e il Regno Unito (20% di donne nate nel 1965 senza figli), le percentuali più basse, invece, riguardano la Repubblica Ceca, l'Ungheria e il Portogallo (10%). Se consideriamo le donne senza figli fra i 25 e i 49 anni le percentuali più alte le troviamo in Austria, Finlandia, Germania e Grecia (40%), un po' più bassi i valori di Estonia, Polonia e Repubblica Slovacca (30%). I dati dimostrano che l'assenza di figli nei nuclei familiari è in forte connessione con l'elevato livello di istruzione delle donne. È molto più alta la percentuale di donne senza figli con livello d'istruzione superiore, piuttosto che quella delle donne con livelli d'istruzione secondari. Questo dato evidenzia che le donne sono chiamate a compiere una scelta tra lavoro e famiglia e la tendenza è quella di scegliere la crescita professionale alla scelta procreativa, provocando una tensione crescente tra lavoro e genitorialità. Rispetto a questo fenomeno, i ricercatori (Oecd 2011) sottolineano la tendenza, che si configura spesso come difficoltà, delle donne con elevati livelli di istruzione a cercare *partner* del proprio livello sociale e culturale. Ciò procura vincoli aggiuntivi alla formazione dei nuclei familiari e alle scelte procreative.

Queste suggestioni richiamano il tema del passaggio da un modello familiare tradizionale e strutturato, alla formazione di modelli familiari sempre più caratterizzati dalle decisioni e scelte personali dei singoli, il tema è quello della trasformazione, meglio definita "pluralizzazione dei nuclei familiari" (Donati 2001, Prandini 2001). I dati (Oecd 2011), infatti, ci dicono che le generazioni giovani (20-35 anni) tendono, più di quelle precedenti, a scegliere la forma della convivenza. I tassi più alti di convivenza li troviamo in Francia, nei Paesi nordici e nei Paesi anglosassoni, i valori più bassi riguardano la Grecia, l'Italia, la Polonia e la Repubblica Slovacca, anche se il matrimonio rimane, ovunque, ancora la scelta più diffusa. Nei Paesi Oecd, il numero dei bambini e dei ragazzi (con età inferiore ai 18 anni) che vivono con i due genitori sposati è pari al 72,5%, quelli che vivono con genitori conviventi sono l'11,3%, mentre coloro che vivono con un solo genitore sono il 14,9%. La percentuale più bassa di bambini e ragazzi che vivono con entrambi i genitori legati da matrimonio la troviamo in Svezia 50,6%, dove si registra contestualmente la percentuale più alta di ragazzi che vivono con genitori conviventi 30,5%. Per quanto riguarda l'Italia, l'83,9% dei bambini vive con entrambi i genitori sposati, mentre il 5,2% vive con genitori conviventi e il 10,2% vive con un solo genitore. Le proiezioni al 2025-2030, riguardanti i cambiamenti all'interno dei nuclei familiari, indicano una crescita esponenziale dei nuclei monogenitoriali non solo in termini assoluti, ma soprattutto rispetto alle famiglie con figli piccoli e ragazzi. In Paesi come l'Australia, la Nuova Zelanda e il Giappone, le famiglie monogenitoriali rappresentano più del 30% delle famiglie con figli unici; per quanto riguarda Paesi come Austria, Germania, Svezia ci si aspetta tassi di crescita tra il 17% - 19%.

Il peso delle mansioni di cura non retribuite, e non solo, all'interno del nucleo familiare contribuisce ad alimentare la disuguaglianza fra i generi. Il lavoro di cura rappresenta l'aspetto più consistente del lavoro non pagato e vi sono profonde differenze fra il tempo dedicato alla cura da parte degli uomini e delle donne. Il *gap* cresce al crescere del numero di figli all'interno della famiglia. In Germania, Finlandia, Messico, e Regno Unito, all'interno di famiglie con 2 o più figli le donne spendono più del 20% del loro tempo in lavoro di cura, a fronte degli uomini che ne spendono meno del 10%. Sebbene si riscontrino differenze tra

i diversi paesi la proporzione di donne per le quali l'attività di cura rappresenta l'attività principale sono circa tra il 2%-4% della popolazione lavoratrice femminile nell'Oecd. Nei paesi in cui vi è un elevato tasso di occupazione femminile si riscontra un impegno maggiore degli uomini nelle attività di cura non remunerate. Sono comunque di più le donne che dedicano tempo al lavoro di cura, per via degli orari di lavoro ridotti, e per la possibilità di prendere congedi legati alle necessità familiari. In Norvegia, dove si registrano elevati tassi di partecipazione femminile al mercato del lavoro, gli uomini spendono 2 ore al giorno per il lavoro non retribuito, e le donne poco meno di 4. In media, a livello europeo, le donne dedicano circa il doppio del tempo all'attività di cura familiare (bambini anziani).

### 1.1.2 Vita lavorativa e vita familiare

In molti paesi Oecd la crescente presenza femminile nei livelli d'istruzione più elevati, ha contribuito a modificare le aspirazioni delle donne rispetto alla partecipazione al mercato del lavoro. La trasformazione più evidente ha riguardato il comportamento delle donne coniugate e madri, anche se il processo si è svolto con velocità diverse nei diversi contesti-paese. La crescita della partecipazione femminile al mercato del lavoro ha avuto inizio nei primi anni Sessanta in Australia, Nuova Zelanda, Stati Uniti e Paesi Nordici. Risultati simili si raggiunsero in Irlanda, Spagna e Olanda solo nel ventennio successivo. All'inizio degli anni Ottanta Belgio, Grecia, Irlanda, Italia, Olanda, Spagna e Turchia avevano i più bassi tassi di partecipazione femminile al mercato del lavoro con valori intorno al 40%. Il Consiglio di Lisbona nel 2000 fissò al 66% l'obiettivo dell'occupazione femminile per cercare di omogeneizzare la situazione dei Paesi europei ritenendo che la crescita dell'occupazione femminile fosse un elemento chiave per lo sviluppo economico del sistema Europa. Nel 2009 Belgio, Irlanda, Olanda e Spagna hanno superato il 50%, mentre in Italia e Grecia si sono verificati incrementi più modesti che hanno permesso di raggiungere valori di poco superiori al 40%. I tassi di occupazione femminile più elevati si rintracciano nei paesi Nordici, si riporta fra tutti, il dato dell'occupazione femminile della Svezia che è pari al 75%. In tutti i Paesi, tra 2008-2009, si sono verificate delle flessioni negative nei tassi di occupazione femminile per via della crisi economica e finanziaria mondiale. Nonostante una diffusa e crescente partecipazione delle donne al mercato del lavoro, permangono in proposito disuguaglianze significative legate alla variabile di genere. Mentre la percentuale media di donne lavoratrici tra i 25-54 anni nei Paesi Oecd è pari al 70%, il valore percentuale medio riferito agli uomini è dell'85%. Inutile dire che vi sono diversità rilevanti fra gli Stati: il *gap* fra uomini e donne è pari al 5% in Paesi come l'Estonia, la Slovenia e i Paesi Nordici, e supera il 30% in Paesi come il Chile e il Messico, supera il 50% in Turchia. In Italia il *gap* è pari al 25,6%, mentre in Grecia è al 26,2%, in Francia è pari all'11%, in Germania al 10,7%.

Differenze legate alla variabile di genere vengono riscontrate anche nell'organizzazione del lavoro, in particolare nella gestione degli orari. In tutti i paesi Oecd la gran parte del lavoro femminile è svolto con contratto *part time*, si pensi che la media Oecd è pari al 21,7% per le donne, a fronte del 4,4% degli uomini. I *gap* più elevati fra lavoro *part time* e lavoro *full time*, distribuiti secondo la variabile di genere, si evidenziano in Germania, Olanda, Svizzera e Regno Unito, dove più del 35% delle donne lavoratrici usufruiscono del *part time*. Le differenze meno evidenti, si tratta di valori inferiori al 10%, si trovano in Estonia, Finlandia, Ungheria, Portogallo, Slovenia e Repubblica Slovacca. Inoltre, rimanendo nell'ambito delle modalità contrattuali, le donne, più degli uomini, vengono assunte con

contratto a tempo determinato, e con più difficoltà degli uomini occupano posizioni manageriali e di responsabilità. Le donne che hanno più possibilità di crescita in termini di carriera sono quelle che lavorano in Canada, Francia, Ungheria, Polonia e Repubblica Slovacca, dove il 35% circa delle posizioni manageriali è ricoperto da donne.

Il *gap* di genere caratterizza, infine, anche i salari. Questo elemento, secondo gli esperti dell'Oecd, è da correlare a tre fattori: 1) i vecchi modelli d'istruzione e lavorativi non permettevano alla donna di ricoprire posizioni apicali; 2) le donne, per vedersi garantiti determinati diritti in termini di conciliazione famiglia-lavoro, hanno cercato per lo più un'occupazione all'interno della pubblica amministrazione; 3) le donne sono state disponibili a sottoscrivere contratti temporanei e precari per poter uscire facilmente dal mercato del lavoro in presenza di carichi familiari significativi. Il *gap* salariale è andato riducendosi nel corso dell'ultimo decennio anche perché in alcuni casi toccava percentuali esorbitanti vicine al 90%. Due eccezioni sono rappresentate da Ungheria e Italia in cui le differenze salariali fra uomini e donne sono molto basse, per l'Italia si parla di un 20% in meno calcolato sulla retribuzione netta mensile (Istat 2011). I ricercatori motivano questi fenomeni facendo riferimento al fatto che, in entrambi i Paesi citati, i tassi di occupazione femminile sono molto bassi, pertanto le donne che sono all'interno del mercato del lavoro sono altamente qualificate (Oecd 2011). Inevitabilmente, le differenze di genere nei tassi di occupazione e nei salari si ripercuotono sui tempi della formazione della famiglia. I tassi di occupazione di uomini e donne sono molto simili quando i lavoratori hanno un'età che non supera i 30 anni, mentre le differenze di genere si radicalizzano in corrispondenza della scelta genitoriale. Per quanto riguarda gli uomini, con l'arrivo di un figlio non si osservano cambiamenti rispetto alle modalità di partecipazione al mercato del lavoro, anzi in alcuni casi si osserva che gli uomini aumentano il numero di ore dedicate al lavoro. Diversamente, la partecipazione femminile al mercato del lavoro cala con l'arrivo di un figlio, e con la presenza di figli piccoli all'interno del nucleo familiare.

Indagini svolte dall'Oecd (2011) affermano che i datori di lavoro sono consapevoli del fatto che la lavoratrice all'arrivo di un figlio si trova davanti ad un bivio che la porta a scegliere lavoro o famiglia, e che la lavoratrice, indipendentemente dal livello d'istruzione, si assenterà (almeno per un periodo). Per queste ragioni le donne sono ritenute le figure meno adatte a ricoprire determinati ruoli e ad avviare lungo specifici percorsi di carriera. Il fatto che le donne occupano spesso posizioni poco qualificate e con contratti a termine, facilita la loro fuoriuscita dal mercato a fronte dell'aumento dei carichi di cura. Questi elementi si configurano come vincoli alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro e vanno conseguentemente ad indebolire il capitale umano dei diversi Paesi, provocando una perdita di risorse umane, con ricadute negative anche sulla povertà infantile. Dall'altro lato, le donne che in ragione delle suddette difficoltà decidono di non avere figli influenzano negativamente, seppure con modalità diverse, il futuro delle nostre società.

Come uscire da questa *impasse*? La sfida che si pone quella di riuscire a mantenere donne madri nel mercato del lavoro con condizioni d'impiego stabili e ben remunerate che permettano una qualità di vita soddisfacente per loro e per le loro famiglie. Nel 2007, considerando la media dei paesi Oecd, più di 6 donne su 10 con figli di età compresa fra 0-16 anni, erano presenti sul mercato del lavoro. Vi sono però, inevitabilmente, differenze significative tra paese e paese. Si registrano valori sotto il 50% di donne madri (con figli in età compresa fra 0-16 anni) impiegate in Ungheria, Polonia e Repubblica Slovacca. Situazione diversa quella di Canada, Svizzera e Stati Uniti, in cui 2/3 delle donne madri sono presenti nel mercato del lavoro, e nei Paesi Nordici si registrano tassi di partecipazione pari al 75%. In tutti i paesi Oecd è previsto che la donna si assenti dal lavoro alcuni mesi, prima e dopo il parto. Dopo questo periodo di assenza, definito "obbligatorio" in molte

legislazioni nazionali, esistono specifici dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro legati ai regimi di welfare (congedi parentali, congedi di cura, strutture per la prima infanzia, assegni di cura, etc.), che rendono molto diversi tra loro i comportamenti delle donne madri rispetto alla scelta di rientrare al lavoro. Grazie a queste misure, in molti paesi, i tassi di occupazione che si riferiscono alle donne madri, subiscono delle flessioni positive quando i figli hanno un'età compresa fra 3-5 anni, e s'innalzano in corrispondenza dell'inserimento dei bambini a scuola, intorno ai 6 anni. Le differenze tra gli stati sono date anche dalle possibilità inerenti alle modalità lavorative. A titolo di esempio, in Nuova Zelanda e in Australia le donne madri riducono il proprio orario di lavoro e lo organizzano in modo flessibile durante la settimana per dedicare tempo alla cura e all'accudimento dei figli fino a che questi ultimi non iniziano a frequentare la scuola primaria a 5 anni. In Olanda e in Svizzera le donne madri con bisogni di cura inerenti i figli fanno ricorso a diversi modelli di lavoro *part time* durante tutta l'infanzia dei bambini.

I dati mostrano che il tasso di occupazione è molto basso per le donne madri con più di un figlio. Nel 2007, infatti, circa il 60% di donne con 1 figlio era nel mercato del lavoro, mentre la percentuale scendeva al di sotto del 55% in corrispondenza di donne con 2 figli. In Grecia, Ungheria, Italia, Lussemburgo, Polonia, Spagna e Repubblica Ceca meno della metà delle donne con 2 o più figli aveva un impiego. La percentuale riferita a Polonia, Italia e Ungheria, scende sotto il 30% in presenza di 3 o più figli. Là dove è stato possibile mantenere tassi di occupazione delle donne madri elevati, si è osservato un abbandono netto del modello familiare basato sulla figura del *male breadwinner*, in favore di coppie a doppio reddito. Oggi, all'interno dei Paesi Ocse circa il 60% delle famiglie sono a doppio reddito. Come si è accennato più sopra, i dati evidenziano che esiste una correlazione stretta fra la vulnerabilità economica delle famiglie, e le difficoltà (talvolta incapacità), dei genitori ad articolare responsabilità lavorative e familiari. Anche a questo proposito le famiglie che in assoluto incontrano più difficoltà sono quelle in cui i genitori faticano a trovare lavoro, si tratta soprattutto di genitori soli. La mancanza di un lavoro crea effetti negativi maggiori, si parla di valori doppi, nelle famiglie monogenitoriali piuttosto che nelle famiglie composte da due genitori. Si evidenziano, dunque, le correlazioni fra le problematiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro e la povertà infantile che negli ultimi venti anni è cresciuta in modo esponenziale, presentandosi come un fenomeno preoccupante per i decisori politici.

In questi anni di crisi economica gli aiuti che gli stati forniscono alle famiglie divengono ancora più importanti anche nei termini di strumenti utili a contrastare la povertà dei cittadini più piccoli. Gli aiuti che vengono dati alle famiglie sono per lo più aiuti in *cash*. I dispositivi in *cash* rappresentano, infatti, più del 40% della spesa pubblica per la famiglia nella maggior parte dei Paesi Ocse. Sono più rare le agevolazioni fiscali, presenti invece in Germania, Polonia, Giappone, Stati Uniti e Canada, in cui costituiscono il 30% della spesa statale per le famiglie. Complessivamente, la spesa media per le famiglie nei paesi Ocse è pari al 2,23% del Pil. La spesa più elevata, più del 3% del Pil, viene sostenuta in Austria, Belgio, Islanda, Lussemburgo, Danimarca, Francia, Ungheria, Svezia, Regno Unito. La spesa più bassa per le famiglie, meno di 1 punto di Pil, la troviamo in Cile, Messico, Corea. La fotografia fatta dall'Ocse rispetto alle famiglie e agli indicatori di qualità di vita evidenzia come le politiche di conciliazione famiglia-lavoro divengano fondamentali per garantire elevati livelli di qualità di vita.

In sintesi, le politiche di conciliazione famiglia-lavoro adeguate ai diversi contesti possono: evitare strategie difensive cosiddette di *postponement* o di vera e propria rinuncia alla genitorialità, aumentare i tassi di fecondità a livelli che permettano un adeguato ricambio generazionale, sviluppare pari opportunità fra uomini e donne, accrescere il

numero di donne occupate, aumentare la condivisione dei compiti di cura familiare tra uomini e donne, diminuire i tassi di povertà infantile. Si comprende dunque come le politiche di conciliazione famiglia-lavoro rappresentino oggi un *asset* strategico per lo sviluppo sociale, culturale ed economico di una società (Commissione Europea 2010).

Un recente rapporto curato da Eurostat (2009) sul tema della conciliazione famiglia-lavoro, dedica un *focus* alle pratiche di conciliazione realizzate nelle imprese, mostrando che le misure più diffuse sono: organizzazione flessibile del lavoro, congedi servizi per l'infanzia e *benefit* integrativi.

Lo studio dimostra che la disponibilità a lavorare con orario flessibile dipende da molti elementi: il settore in cui l'azienda opera, la grandezza dell'azienda, la composizione della popolazione aziendale, la condizione economica dell'azienda, la legislazione nazionale vigente, il numero di donne lavoratrici e la loro età, la proporzione di lavoratrici anziane prossime alla pensione, le competenze e mansioni organizzate all'interno dei *team*, così come la stagionalità legata ai carichi di lavoro. La flessibilità è concessa in misura maggiore nel settore dei servizi e nelle organizzazioni molto grandi, piuttosto che in realtà piccole e appartenenti al settore industriale. L'indagine *Working Time* curata da Eurostat (2005) ha dimostrato che i dispositivi offerti dalle aziende di servizi sono più del doppio di quelli offerti dal settore industriale. Se però si paragona il settore privato a quello pubblico, si osserva che quest'ultimo offre sicuramente una gamma maggiore di misure.

<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi di flessibilità</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Part time</i>;</li> <li>- Flessibilità oraria;</li> <li>- <i>Job-sharing</i>;</li> <li>- Telelavoro e lavoro da casa;</li> <li>- Banca ore;</li> <li>- <i>Term time work</i> (i genitori lavorano solo i giorni e il tempo in cui i figli sono a scuola).</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Congedi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Congedo di maternità oltre a quanto previsto per legge;</li> <li>- Congedo parentale;</li> <li>- Congedo di paternità;</li> <li>- Congedo di cura familiare (bambini, malati, anziani);</li> <li>- Congedo per adozione;</li> <li>- Schemi programmati di interruzione di carriera.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Servizi per l'infanzia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asilo aziendale;</li> <li>- Specialisti per l'infanzia;</li> <li>- Assistenza finanziaria;</li> <li>- Centri estivi e campi estivi per bambini e ragazzi.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi di sostegno familiare</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formazione per i <i>manager</i> sulle tematiche di conciliazione famiglia-lavoro;</li> <li>- Assistenza ai dipendenti sulle tematiche relative a famiglia e lavoro;</li> <li>- Coordinatore per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro;</li> <li>- Indagini sui bisogni dei dipendenti;</li> <li>- Contributi economici.</li> </ul>

Fig. 1 – Esempi di dispositivi conciliazione famiglia-lavoro realizzati dalle imprese  
Fonte: Eurostat 2009

Le grandi imprese hanno più possibilità in termini organizzativi ed economici di introdurre diversi modelli di flessibilità e di formalizzarli all'interno dei contratti integrativi aziendali, mentre le piccole e medie imprese implementano misure che richiedono un impegno economico ridotto e utilizzano la modalità dell'informalità per confezionare dispositivi *ad hoc* per i propri lavoratori a fronte di un impegno economico e organizzativo ridotto. Le imprese più grandi, oltre alla flessibilità oraria, offrono ai propri dipendenti anche servizi per l'infanzia, ciò si verifica soprattutto nei Paesi in cui le strutture pubbliche e private sono scarse, gli orari poco flessibili, le rette troppo elevate. Le ragioni che le direzioni aziendali portano, a motivo dell'introduzione di queste misure, riguardano: la necessità di ridurre il *turnover*, la volontà di rendere l'impresa attrattiva per il personale più competente, il desiderio di rafforzare l'immagine e il nome dell'organizzazione. L'impegno delle imprese nell'erogazione dei servizi per l'infanzia è scarso o nullo soprattutto negli Stati dell'Europa orientale e meridionale. In Francia, invece, le aziende coprono il 7,5% dei posti degli asili, nel Regno Unito l'8% degli imprenditori offre misure per l'infanzia, mentre in Germania i posti offerti dalle aziende sono solo lo 0,05% dei posti totali.

Ritorniamo ad analizzare la flessibilità nelle organizzazioni, elemento su cui gli enti di ricerca possiedono un numero maggiore di dati. Le aziende dei paesi UE ricorrono ad accordi di lavoro flessibile per il 56,6% (dato medio europeo), il dato italiano è del 48,8%. I dati sull'utilizzo in Europa del telelavoro ci provengono dalla quarta indagine sulle condizioni di lavoro condotta nel 2005 dall'Eurofound che ci mostra che se consideriamo l'Europa a 27, il telelavoro riguarda mediamente l'8% dei lavoratori. Paesi come Repubblica Ceca, Croazia, Danimarca hanno invece percentuali più elevate che si attestano intorno al 15%, mentre l'Italia fatica ad arrivare al 4%.

Rispetto alle modalità che prevedono un'articolazione flessibile del lavoro, analizziamo, infine, i dati riguardanti l'utilizzo del *part time*. L'ultima indagine curata da Eurofound (2011) ci propone una lettura del *part time* in riferimento alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Il *part time* è, infatti, considerato da molti genitori (soprattutto mamme) una soluzione ottimale per occuparsi della cura dei figli e rimanere contemporaneamente nel mercato del lavoro. Buddelmeyer, Mourre & Ward (2008), hanno dimostrato che esiste una correlazione significativa fra tassi di fecondità e tassi di lavoro *part time*, confermando come questo strumento permetta di conciliare compiti di cura e compiti lavorativi. In uno studio del 2010 Booth e Van Ours hanno evidenziato che gli uomini preferiscono lavorare più ore fuori casa ed avere una *partner* che lavora *part time* e si occupa contemporaneamente della cura dei figli e della casa. Nel 2009 l'Europa a 27 aveva una percentuale del 18,8% di lavoro *part time*. Per l'Italia il valore è pari al 14,3%, mentre il valore più alto è quello dell'Olanda con il 48,3%. Nell'Europa a 27, il 32% del lavoro *part time* è svolto da donne, l'8,3% da uomini. In Italia le donne che lavorano *part time* sono il 28% a fronte del 5,1% di uomini. Il *gap* più elevato fra lavoro *part time* femminile e maschile è dell'Olanda in cui il 76% delle donne lavora *part time* a fronte del 24,9% degli uomini.

L'indagine svolta nel 2009 da Eurofound evidenzia che il 67% delle imprese studiate all'interno dell'Europa a 27 ha almeno un lavoratore *part time*. La proporzione è più alta in Olanda (90%), seguono Belgio e Grecia (82%) Regno Unito (80%). Il valore più basso riguarda Bulgaria e Portogallo (20%). L'Italia si differenzia da tutti gli altri Paesi dell'Europa a 27 presentando una percentuale del 50% di aziende che hanno più del 20% del proprio staff con contatti *part time*. Il settore dove vi è più impiego a *part time* è quello dell'educazione (85% delle organizzazioni), segue il settore sociale e della salute (84%). I valori più bassi riguardano il settore delle costruzioni (47%). Un altro punto delicato riguarda la proporzione di lavoratori con ruoli manageriali e di responsabilità che utilizzano il *part time*: tre quarti delle imprese coinvolte nelle studio dichiarano di non avere

personale con qualifiche elevate che lavora con contratti *part time*. L'indagine Eurostat (2009) sui lavoratori *part time* fra i 25-49 anni, afferma che il 21% lavora *part time* perché non trova un lavoro *full time*. Le motivazioni legate allo studio riguardano il 16% degli uomini e solo il 3% delle donne. Se, invece, analizziamo i valori di lavoro *part time* per ragioni legate alla conciliazione famiglia-lavoro vediamo che per gli uomini il valore è pari al 14%, mentre per le donne è pari al 61%. Si tratta di scelte legate alla cura di bambini, anziani e all'organizzazione familiare.

### 1.1.3 La conciliazione famiglia-lavoro in Italia: dati sintetici secondo i rapporti Ocse e Istat 2011

L'Italia si colloca sotto la media OCSE rispetto a tre indicatori fondamentali sulla famiglia: occupazione femminile, tasso di fecondità e tasso di povertà infantile. Per migliorare le condizioni di vita lavorativa e familiare è necessario rafforzare le politiche per l'infanzia e per il lavoro che contribuiscono a rimuovere gli ostacoli all'occupazione femminile. In confronto a molti paesi OCSE, in Italia le donne hanno più difficoltà a conciliare lavoro e famiglia. Spesso, esse si trovano a dover compiere una scelta tra avere un lavoro ed avere dei figli, il risultato è che sia il tasso di natalità sia il tasso di occupazione femminile sono bassi. Dopo un drastico calo durante gli anni Settanta, intorno alla metà degli anni Ottanta i tassi di fecondità si sono assestati intorno a 1,4 figli per donna. Il tasso di occupazione femminile, secondo i dati Istat, nel 2010 è stato pari al 46,1% (la media OCSE è pari al 59%). Anche per avere una condizione lavorativa più stabile, i giovani spesso postpongono l'età in cui hanno il primo figlio e così la probabilità di non avere figli aumenta. In Italia, in effetti, ci sono molte donne senza figli: il 24% circa delle donne nate nel 1965 non ha avuto figli; dall'altro lato, il tasso di occupazione delle donne italiane, già inferiore a quello medio europeo, per quelle senza figli (63,9% contro 75,85), appare ancora contenuto per le madri, per le quali si manifesta un divario crescente con la situazione europea. Le distanze nei tassi di occupazione delle donne italiane rispetto alla media UE si accentuano considerando l'età dei figli. Il più consistente aumento del divario si registra quando il minore ha un'età compresa tra i 6 e i 12 anni (da 13 punti percentuali del 2005 a 15,6 punti del 2009).

A fronte di una frenata rispetto ai tassi di occupazione, il *part time* ha conosciuto in Italia un incremento relativamente più accentuato, tuttavia permane una differenza con il resto d'Europa soprattutto nel caso di donne con figli. Con riferimento alle donne occupate di 25-54 anni, nel nostro Paese la quota di lavoratrici *part time* nel 2009 passa dal 21,6% delle donne senza figli al 38,3% di quelle con 3 o più figli; il dato UE è passato dal 20,9% al 45,9%. In Europa la diffusione del *part time* tra le donne con figli corrisponde ad un maggiore utilizzo di questo strumento come dispositivo di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. In Italia, invece, l'elevata presenza di *part time* involontario avvalorava l'ipotesi che l'utilizzo della flessibilità oraria risponda più alle esigenze delle imprese, che a quelle delle famiglie.

L'Istat rileva che il modello di partecipazione femminile al mercato del lavoro è mutato profondamente nel corso degli ultimi decenni: le donne vi entrano in età più avanzata, proprio nel momento in cui le generazioni precedenti iniziavano ad uscirne per ragioni legate al matrimonio e ai figli; inoltre hanno aspirazioni e istruzione più elevate e non manifestano l'intenzione di smettere di lavorare in futuro. Nonostante ciò, i percorsi lavorativi delle donne, e soprattutto quelli delle donne appartenenti alle giovani



generazioni, sono pieni di ostacoli e confermano la difficoltà di conciliare l'attività lavorativa con i tempi di vita, rivelando altresì gravi carenze nella tutela delle lavoratrici. Secondo l'indagine multiscopo "Famiglie e soggetti sociali", curata dall'Istat (2009), più di un quinto di donne con meno di 65 anni d'età che lavorano o che hanno lavorato dichiara di aver interrotto - temporaneamente e/o definitivamente - l'attività lavorativa nel corso della vita a seguito del matrimonio, di una gravidanza o per motivi familiari di altra natura (il dato è del 22,4%, contro il 2,9% degli uomini). Tra le madri, tale percentuale raggiunge il valore del 30% e nella metà dei casi l'interruzione è fatta risalire proprio alla nascita di un figlio. Secondo l'indagine multiscopo Istat su "Uso del tempo", oltre la metà delle interruzioni dell'attività lavorativa per la nascita di un figlio non è il risultato di una libera scelta da parte delle donne. Nel 2008-2009, infatti, circa 800mila madri hanno dichiarato che nel corso della loro vita lavorativa sono state licenziate o sono state messe in condizione di doversi dimettere in occasione, o a seguito, di una gravidanza.

La crisi economica ha aggravato i problemi strutturali relativi dell'occupazione femminile, in particolare in tema di qualità del lavoro. Sono aumentati i fenomeni di segregazione verticale e orizzontale e si è ampliata l'area degli impieghi non *standard*, provocando un sottoutilizzo del capitale umano. Segregazione occupazionale e minore valorizzazione delle competenze producono disparità una disparità salariale tra donne e uomini del 20%. L'Istat osserva che agli ostacoli nell'accesso al mercato del lavoro si aggiunge per le donne, il difficile miglioramento della situazione di partenza, in termini di qualifica ricoperta e di retribuzione percepita.

La flessibilità degli orari di lavoro svolge ancora un ruolo limitato nell'aiutare i genitori a conciliare lavoro e famiglia: meno del 50% delle imprese con 10 o più dipendenti offre flessibilità ai propri dipendenti, e il 60% dei lavoratori dipendenti non è libero di variare il proprio orario di lavoro. Avendo scarso accesso a servizi di *pre* e dopo scuola, per i genitori è complicato avere un lavoro a tempo pieno. L'alternativa è spesso un lavoro *part time*, opzione scelta dal 31% delle donne in Italia ma solo dal 7% degli uomini. In Italia le donne dedicano al lavoro non retribuito molto più tempo degli uomini (in media, più di 5 ore al giorno le donne e meno di 2 ore al giorno gli uomini): la più ampia disparità di genere nei paesi OCSE dopo Messico, Turchia e Portogallo.

Accanto alla maggiore difficoltà delle donne rispetto agli uomini sul mercato del lavoro, in termini di minori opportunità e più elevata vulnerabilità, si rileva anche uno squilibrio nella distribuzione dei carichi di lavoro complessivi. Non da oggi l'Italia presenta una forte asimmetria di genere rispetto alla divisione dei ruoli nella coppia e l'organizzazione dei tempi dei singoli. Avere un lavoro e dei figli per una donna si traduce in un elevato sovraccarico di lavoro di cura che permane per tutto il corso di vita. Al contrario, per gli uomini la partecipazione alla vita familiare continua ad essere lenta e poco significativa. Prendendo in considerazione coppie con donne tra 25-44 anni, si può osservare che nel 2008-2009, nel caso in cui entrambi i *partner* sono occupati, in un giorno medio settimanale la donna lavora 53' in più del suo *partner*. A farne le spese è il tempo libero delle donne occupate, che si attesta intorno a 2h35' contro le 3h29' dei loro *partner*. Le donne continuano ad essere il pilastro delle reti di auto informale, e assorbono i 2/3 delle ore dedicate agli aiuti, più di 2 miliardi di ore in un anno. Questo tipo di auto è però inferiore che in passato, poiché le donne, a causa del troppo tempo dedicato al lavoro pagato, risultano sovraccariche.

Il tasso di povertà infantile in Italia è pari al 15%, ma il rischio di povertà è estremamente alto per i bambini che vivono in famiglie in cui entrambi i genitori sono disoccupati. Circa l'88% dei bambini che vivono con un solo genitore disoccupato sono

poveri (la media OCSE è pari al 62%). Analogamente, il 79% dei bambini che vivono con due genitori disoccupati sono poveri; la percentuale scende al 22% quando solo uno dei due genitori ha un lavoro (le medie OCSE sono, rispettivamente, 50% e 17%).

L'Italia spende circa 1,4% del PIL per le famiglie con bambini, mentre nell'OCSE in media si spende il 2.2%. I genitori che hanno un lavoro hanno diritto ad 11 mesi di congedo parentale retribuito di cui 5 mesi di maternità generalmente retribuiti al 100% dello stipendio, ma la retribuzione è bassa per il resto del congedo. Circa il 29% dei bambini al di sotto dei 3 anni usufruiscono dei servizi per la prima infanzia, una cifra di molto inferiore alla percentuale dei bambini iscritti alla scuola dell'infanzia (il 98% dei bambini tra i 3 e i 5 anni). Solo il 6% dei bambini tra i 6 e gli 11 anni è iscritto a servizi di *pre* e dopo scuola, in parte a causa di finanziamenti ridotti.

L'analisi svolta dall'Istat (2011) evidenzia che in una situazione di crisi economica, il modello di welfare italiano, fortemente caratterizzato da un'elevata spesa pensionistica e da una quota residuale a favore del lavoro, delle famiglie e delle misure di contrasto alla povertà e all'esclusione sociale, manifesta in modo sempre più evidente la sua debolezza e incapacità di fornire risposte adeguate ai bisogni emergenti. In particolare, il modello di welfare vigente non è adeguato a rispondere ai bisogni emergenti della famiglia, che continua a svolgere un ruolo principale, e in molti casi unico, di ammortizzatore sociale.

#### 1.1.4 Conciliazione famiglia-lavoro e qualità di vita<sup>3</sup>

Il rapporto recentemente pubblicato da Eurofound (2010) intitolato "*Family life and work*", dedica un capitolo all'influenza che la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ha sulla qualità di vita dei cittadini europei. Il rischio, sottolineato dagli autori, è quello che la mancanza di tempo da dedicare al lavoro e/o alla famiglia si trasformi in fonte di *stress* e fatica che sono travasati, senza soluzioni di continuità dall'una all'altra sfera, provocando conflitti evidenti. Gli autori evidenziano due tipologie possibili di conflitto: il conflitto famiglia-lavoro, in cui i carichi di cura familiare così come la gestione diventano problematici al punto tale da ostacolare l'individuo nella realizzazione delle sue mansioni lavorative, e il conflitto lavoro-famiglia in cui il lavoro richiede tempi ed energie eccessivi e l'individuo non riesce a dedicarsi alla cura delle proprie relazioni familiari.

Vediamo più nei dettagli i dati che descrivono questi conflitti.

Più di un quarto dei lavoratori europei afferma di spendere troppo tempo al lavoro (27%). Questo valore è pari al 30% nei Paesi Nordici, nei Paesi anglosassoni e nell'Europa orientale e centrale, il valore è pari al 22% nei Paesi di lingua tedesca, il 25% in Benelux e Francia, il 26% nei Paesi dell'Europa meridionale. Il 28% dei lavoratori europei afferma di spendere troppo poco tempo con la propria famiglia, questo dato mostra flessioni poco sensibili tra i diversi Paesi. Solo un quarto dei lavoratori europei afferma di essere in grado di conciliare impegno lavorativo, responsabilità familiari e impegno sociale, mentre un quinto dei lavoratori afferma di sperimentare un conflitto tra famiglia e lavoro. Occorre tenere presente che il conflitto è più accentuato nei paesi in cui la minoranza delle donne lavora, e quelli in cui è difficile conciliare responsabilità lavorative e familiari a causa della

---

<sup>3</sup> Con la sigla CC3 si intendono i tre Paesi candidati all'ingresso nell'Unione Europea, si tratta di: Croazia, Macedonia e Turchia. Con la sigla NMS12 si intendono i 12 nuovi Paesi entrati nell'Unione Europea, si tratta di: Cipro, Repubblica Ceca, Estonia, Lituania, Ungheria, Latvia, Lituania, Malta, Polonia, Slovenia e Slovacchia (entrate nel 2004), Bulgaria e Romania (entrate nel 2007).

carezza dei servizi per i bambini, gli adolescenti e gli anziani. A questo quadro si aggiunge che il 51% dei lavoratori europei lamenta di non avere abbastanza tempo da dedicare ai propri *hobby* ed interessi, mentre il 36% lamenta di non avere tempo sufficiente da dedicare alla vita "sociale". Rispetto al tempo dedicato ai propri interessi i lavoratori più soddisfatti sembrano essere quelli dei Paesi di lingua tedesca. Le donne lamentano più degli uomini la mancanza di tempo da dedicare alle attività della vita quotidiana, mentre gli uomini dichiarano più delle donne di trascorrere troppo tempo al lavoro. Il 40% dei lavoratori ritiene, da un lato, di non avere tempo sufficiente per la cura familiare e l'impegno sociale, ma dall'altro lato crede di dedicare una giusta quantità di tempo al lavoro. In Italia il 22% dei lavoratori denuncia un conflitto dato dalla mancanza di tempo, il 40% lamenta un'insoddisfazione rispetto al tempo dedicato alla famiglia, il 10% è insoddisfatto del tempo dedicato al lavoro e il 28% afferma di avere trovato un equilibrio soddisfacente fra famiglia e lavoro.

I dati riferiti all'Europa a 27 sono i seguenti: il 22% afferma di aver problemi di conciliazione legati alla mancanza di tempo, il 42% è insoddisfatto del tempo dedicato alla sua famiglia, il 10% vorrebbe dedicare più tempo al lavoro diminuendo i carichi familiari, infine il 26% si ritiene soddisfatto dell'equilibrio raggiunto.

L'equilibrio fra famiglia e lavoro è raggiunto con minori difficoltà quando l'analisi si ferma a prendere in considerazione il tempo trascorso in famiglia e al lavoro. Le cose conciliano se si prendono in considerazione il tempo dedicato alle relazioni sociali e ai propri *hobby* ed interessi. I Paesi che sembrano stare meglio sono quelli di lingua tedesca. Lo studio mostra come l'equilibrio fra responsabilità familiari e lavorative, vari rispetto alle caratteristiche del nucleo familiare e delle fasi del ciclo di vita in cui si trova. La capacità di conciliare famiglia e lavoro è molto bassa per i lavoratori con bambini e per le famiglie monogenitoriali in particolare che credono non sia sufficiente il tempo dedicato alla famiglia e all'impegno sociale. Solo il 23% dei lavoratori con bambini, e il 21% dei genitori soli, si dichiara soddisfatto dell'equilibrio trovato fra famiglia e lavoro e impegno sociale. Più soddisfatti, invece, i *single* (29,5%), e chi vive con i genitori (31%) e non ha carichi familiari.

Il rapporto (Eurofound 2011) sottolinea che i vincoli alla realizzazione di un equilibrio fra vita personale e vita lavorativa, non sono solo relativi alla disponibilità di tempo, ma anche dalla tensione emotiva provocata dall'eccesso di responsabilità. Il 50% circa dei lavoratori europei denuncia una sovrapposizione fra i ruoli familiari e professionali, anche se in realtà la responsabilità maggiore viene imputata al lavoro (Anderson et al. 2009). Meno del 10% non denuncia problemi legati né al lavoro né alla famiglia.

Il conflitto prodotto dallo *stress* e dall'incapacità di gestire a livello emotivo le responsabilità è più basso nei Paesi Nordici, nei Paesi del Benelux, in Francia e nei Paesi di lingua tedesca. Il conflitto è invece più netto nei Paesi dell'Europa centrale e occidentale, in Romania, Bulgari e nei Paesi CC3. Le difficoltà più forti riguardano i Paesi NMS12. Differenze così evidenti fra Paesi dicono che qualcosa può essere fatto per diminuire il conflitto fra i queste due sfere. Il conflitto, in termini di *stress* percepito, è più forte per le donne, in particolare per quelle dei Paesi NMS12, in cui il *gap* tra uomini (29%) e donne (32%) è di 3 punti percentuali. Mentre le differenze di genere nell'Europa a 12 sono solo di 2 punti percentuali: uomini (52%) donne (54%). Questo maggiore sovraccarico delle donne rispetto agli uomini fa sì che esse ritengano che il lavoro sia un ostacolo rispetto alla maternità

Il 22% dei lavoratori europei più volte alla settimana arriva a casa troppo stanco per svolgere le attività domestiche necessarie; il 26% afferma che ciò accade alcune volte al

mese. L'eccessivo sforzo richiesto dall'attività professionale fa sì che il 10% dei lavoratori europei, più giorni nell'arco della settimana, non sia in grado di assolvere i compiti familiari al rientrato a casa, mentre il 19% dice che ciò accade alcune volte nell'arco di un mese. Diversamente, sono molto pochi i lavoratori che affermano di avere difficoltà sul lavoro per via dei carichi familiari eccessivi. Questo fenomeno è più evidente per le donne: i dati parlano di un 61% donne in NMS12, e di un 51% donne nell'EU15.

L'equilibrio fra famiglia e lavoro dipende fortemente dal numero di figli in famiglia. L'equilibrio tende a decrescere al crescere del numero dei figli, ed è particolarmente basso per le donne con 3 o più figli. Il 13% delle donne madri lavoratrici con 3 o più figli afferma di dedicare il giusto tempo alla famiglia, al lavoro e ai propri interessi a fronte del 28% delle donne lavoratrici senza figli. Una proporzione significativa di donne lavoratrici madri con 1 figlio sotto i 3 anni d'età denuncia di soffrire di fenomeni di *stress* legati alla conciliazione famiglia-lavoro, sia sul lavoro sia a casa. In Italia ciò accade al 18% delle donne madri lavoratrici con 1 figlio sotto i 3 anni d'età. L'11 delle donne madri lavoratrici con figli con età superiore ai 6 anni soffrono di problemi correlati allo *stress* sia al lavoro sia a casa più volte nell'arco di un mese.

Il livello di *stress* nelle donne madri lavoratrici decresce, mano a mano, che i figli crescono. Invece gli uomini dichiarano di soffrire di una maggiore difficoltà nella fase in cui i figli hanno un'età compresa fra i 3-5 anni, probabilmente ciò trova giustificazione nel fatto che i padri vengono maggiormente coinvolti nella cura dei figli quando questi ultimi sono più autonomi rispetto alle cure materne. Le difficoltà legate al sovraccarico di responsabilità familiari e lavorative si verificano anche per i *caregiver* che si occupano di anziani e/o non autosufficienti, il fenomeno riguarda il 20% delle donne che dichiara di avere difficoltà legate allo *stress* sia a casa, sia sul lavoro. Su questo tema il *gap* tra uomini e donne non è significativo.

In conclusione: nei Paesi Nordici, nel Benelux e in Francia, il problema della conciliazione famiglia-lavoro si pone nei termini di una scarsità di tempo per affrontare i diversi ruoli. In particolare, i cittadini ritengono che sia il lavoro a richiedere una disponibilità di tempo eccessiva di cui viene privata la famiglia, gli interessi personali e l'impegno civile. Invece, per quanto riguarda i Paesi dell'Europa centrale ed orientale, la Bulgaria, la Romania e i Paesi CC3, il problema della conciliazione famiglia-lavoro si configura, innanzitutto, come un problema legato alla stanchezza e appesantimento dei membri della famiglia dato dalle cattive condizioni di lavoro e dal troppo tempo ad esso dedicato. In questo caso è il lavoro che confligge con la famiglia.

Il rapporto (Eurofound 2010) afferma che la conciliazione famiglia-lavoro sembra essere più facile per i cittadini anglofoni e quelli di lingua tedesca. Secondo i ricercatori, questa situazione si spiega con il fatto che in questi Paesi vi è una percentuale bassa di coppie a doppio reddito, il modello più diffuso è, infatti, quello di 1+1/2 lavoro per famiglia (in Olanda, in particolare vi è il 75% di *part time* Anderson 2009) e vi è anche una presenza ridotta di madri sole lavoratrici, rispetto ai Paesi nordici, al Benelux e alla Francia. In questi Paesi la possibilità che una donna con figli molto piccoli o con 3 o più figli abbia un lavoro è la più alta d'Europa. Le differenze nei tassi di attività femminile sono il risultato di norme sociali e culturali vigenti nei diversi Paesi; giocano un ruolo importante anche le disponibilità di dispositivi che permettono di combinare attività familiare e lavorativa. Infine, la "scelta" delle donne, non sempre deliberata, di abbandonare il mercato del lavoro dipende fortemente dalle condizioni in cui il mercato stesso opera, è evidente che le donne con contratti precari e con condizioni di lavoro basse sono maggiormente incentivate a fuoriuscire dal mercato e dedicarsi alla cura dei familiari.

La *survey* condotta dall'Eurofound (2010), dedica una sezione anche alla relazione fra l'equilibrio raggiunto fra responsabilità lavorative e familiari e la soddisfazione della qualità di vita percepita. La prima connessione che viene fatta è con i diversi regimi di welfare. La soddisfazione di vita più alta la troviamo nei Paesi Nordici, la più bassa nei Paesi CC3, seguono i Paesi del Benelux e la Francia, i paesi di lingua tedesca, quelli anglosassoni, L'Europa meridionale e centrale, la Bulgaria e la Romania. Ancora una volta vi sono differenze molto forti fra uomini e donne lungo le diverse regioni d'Europa.

Ad un'analisi più attenta della relazione fra famiglia e lavoro, si osserva che non sono le persone che hanno figli, né quelle che hanno un impegno lavorativo a lamentare difficoltà, ma coloro che sperimentano un carico di lavoro eccessivo o a casa o al lavoro. I lavoratori, indipendentemente dal livello di conciliazione raggiunto, manifestano una soddisfazione di vita maggiore, rispetto a coloro che sono disoccupati. Sia gli uomini che le donne, che hanno stabilito un buon equilibrio fra tempi di vita e tempi di lavoro, hanno una percezione del 60% più alta della propria qualità di vita, rispetto a chi sperimenta un conflitto legato al tempo speso al lavoro o non dedicato a sé o alla propria famiglia.

Se il conflitto è forte, risultano più soddisfatte le casalinghe, ma ciò che influisce è lo *stress* emotivo che caratterizza la posizione del disoccupato, anche a fronte di chi percepisce uno sovraccarico di *stress* forte. All'interno dell'Unione Europea le donne che hanno raggiunto un equilibrio fra vita personale e lavorativa sono più soddisfatte della propria vita, rispetto a quelle che sperimentano conflitti, di tempo ed emotivi, e a quelle disoccupate.

Ne deriva che l'incertezza lavorativa (trovare un'occupazione e poterla mantenere) influisce maggiormente sulla qualità di vita rispetto alla ricerca di un equilibrio fra le diverse responsabilità, lavorative e familiari. Chi sperimenta un'incertezza lavorativa dichiara un 35% in meno di soddisfazione rispetto alla propria vita di chi ha un lavoro sicuro. C'è ancora una strutturazione tradizionale dei ruoli dimostrata dal fatto che le donne che hanno un *partner* disoccupato hanno livelli di soddisfazione relativi alla propria vita più bassi di quelli delle donne *single*. Per gli uomini, il fatto di avere una *partner* disoccupata, non ha alcuna influenza sulla soddisfazione della qualità di vita raggiunta. Non sono i carichi familiari ad incidere sulla insoddisfazione della propria vita ma la mancanza di sostegni familiari, morali e di salute che provengono dalla sfera familiare-parentale che fanno la differenza. Le coppie con bambini che godono di una rete familiare di sostegno, sono più soddisfatte di coloro che vivono in coppia ma senza figli. L'unica eccezione è rappresentata dai genitori soli che sono più insoddisfatti di quelli che vivono come single, in casa dei genitori o in modo autonomo.

Non sono né il lavoro, né la famiglia il problema, ma i carichi eccessivi derivanti dall'uno o dell'altro, ecco perché occorre individuare politiche esplicite e dirette alla soggettività familiare che sappiano sussidiare la famiglia nei suoi compiti quotidiani (Donati 2006; Prandini 2008; Donati e Prandini 2008). La famiglia e le relazioni intime sono fondamentali per la crescita e lo sviluppo affettivo e sociale degli individui; il lavoro è uno strumento fondamentale per la realizzazione delle ambizioni professionali, ed elemento fondamentale per procurarsi le risorse necessarie a condurre una vita dignitosa. Le politiche di conciliazione non devono avere come unico obiettivo la crescita dei tassi di fecondità e di occupazione femminile (entrambi correlati all'invecchiamento della popolazione) ma devono essere poste in connessione con il tema della qualità di vita delle famiglie.

Il problema, dunque, non è rappresentato né dal lavoro né dalla famiglia, ma dalle difficoltà che queste due sfere hanno a connettersi, a dialogare e a porsi in una situazione

di equilibrio. Donati nell'introduzione al Nono Rapporto Cisl sulla famiglia in Italia (2005), ha sostenuto che la tendenza in atto era segnata da un'ambigua oscillazione fra "implosione" ed "esplosione" dei due temi (famiglia e lavoro). «Sia il lavoro sia la famiglia implodono in quanto vengono meno ossia divengono risorse sempre più scarse. E nello stesso tempo esplodono perché sembrano esserci un po' ovunque: fare famiglia sembra coincidere con qualunque relazione di cura, e lavorare sembra sinonimo di fare qualunque attività, purché ci faccia sopravvivere» (Donati 2005, 34). Donati ritiene che il conflitto strutturale fra famiglia e lavoro sia nato e si sia sviluppato a partire dalla netta separazione fra casa e azienda, caratteristica della prima industrializzazione. Il moderno capitalismo ha acuito questa separazione assumendo la famiglia e il lavoro come simboli della radicalizzazione della distinzione fra pubblico e privato.

Nell'odierna fase di capitalismo post-industriale e di affermazione di un modello globale, occorre ridefinire significati e ruoli della famiglia e del lavoro sapendo poi individuare ed analizzare in modo corretto la relazione che li connette l'uno all'altro. La ricerca che è presentata in questo rapporto si pone l'obiettivo di indagare meglio questa relazione, analizzando le misure realizzate dalle imprese a sostegno della vita lavorativa e familiare dei dipendenti, e gli impatti prodotti da esse sulla vita dei lavoratori stessi.

## **1.2 Il disegno della ricerca**

### *1.2.1. Il tema*

I dati presentati nel capitolo precedente mostrano che vi sono una serie di criticità legate al rapporto che caratterizza oggi la relazione fra famiglia e lavoro. Il *focus* della ricerca, che viene presentata nei prossimi capitoli, è lo studio dei pacchetti di welfare realizzati dalle imprese come dimensione interna della responsabilità sociale d'impresa, secondo una logica *multistakeholder*. La volontà è quella di analizzare la cultura aziendale e comprendere i meccanismi che permettono alle misure di welfare aziendale di generare e sviluppare benessere nella vita personale, familiare e lavorativa del dipendente.

### *1.2.2 I soggetti coinvolti e gli strumenti d'indagine*

I soggetti protagonisti della ricerca sono quattro imprese tra loro diverse per settore produttivo di appartenenza e per dimensioni. Le realtà studiate si collocano all'interno di due Regioni italiane: Veneto ed Emilia Romagna. Le imprese sono state individuate grazie alla rilevanza dei pacchetti di welfare che hanno realizzato e al valore che questi hanno assunto nel contesto locale, e in alcuni casi, nazionale. Le realtà scelte non sono in nessun modo rappresentative del mondo produttivo nazionale. Si tratta, infatti, di un'indagine esplorativa, realizzata attraverso la metodologia qualitativa degli studi di caso. Lo studio è uno dei primi tentativi d'individuazione dei meccanismi che permettono alle misure di welfare di realizzare un aumento del benessere personale, familiare e lavorativo dei collaboratori, consentendo così all'azienda di registrare aumenti di produttività, abbattimento dei tassi di *turnover*, aumento della qualità del prodotto realizzato e del servizio offerto, etc.

La scarsa presenza nella letteratura specifica d'indagini volte ad analizzare gli impatti prodotte dalle misure di welfare aziendale sui soggetti coinvolti, non ha permesso di realizzare un'indagine quantitativa. In questa fase del percorso di studi sul tema è necessario individuare gli elementi e le variabili sulle quali in futuro realizzare *survey* che permetteranno di studiare il fenomeno su larga scala. La scelta di utilizzare il modello degli studi di caso rende evidente la necessità di ancorare le analisi al preciso contesto di studio.

Gli strumenti metodologici sono stati predisposti utilizzando l'approccio al tema proposto dalla teoria relazionale (Donati 1993; Donati 2006; Donati e Prandini 2006; 2008; 2009). L'ipotesi forte che ha guidato il lavoro è stata la seguente: i dispositivi di welfare aziendale producono un aumento del benessere personale, familiare e lavorativo del dipendente. Il miglioramento del clima lavorativo, e il benessere percepito a livello di vita personale e familiare, permette all'azienda di fidelizzare il dipendente, abbattere i tassi di *turnover* e registrare un aumento di produttività. L'indagine, condotta nel periodo compreso fra Dicembre 2010 - Aprile 2011, è stata strutturata in tre fasi che hanno permesso di coinvolgere tre diverse tipologie di soggetti correlati alle politiche di welfare aziendale:

- i referenti risorse umane delle aziende;
- i dipendenti che fruiscono delle misure di welfare aziendale;
- i *partner* dei dipendenti.

Questa architettura ha consentito di indagare aspetti diversi della genesi, del funzionamento e degli *outcome* prodotti dal pacchetto di misure di welfare aziendale. Vengono di seguito precisati gli strumenti utilizzati e le informazioni raccolte grazie al contributo dei diversi attori.

Ai referenti risorse umane delle imprese è stata rivolta un'intervista in profondità per rilevare:

- 1) la situazione dell'azienda, la sua storia e la sua struttura (Qual è la storia dell'impresa? Come nasce? Di che cosa si occupa? Quale la *mission* e i *core value*?)
- 2) il significato della responsabilità sociale d'impresa (Cosa significa responsabilità sociale nella vostra azienda? Quale rilevanza assume? *etc.*);
- 3) il rapporto tra l'azienda e i suoi *stakeholder* (rapporti con i dipendenti, sindacati, amministrazione pubblica, altri attori del territorio, *etc.*);
- 4) la tematizzazione che l'impresa fa del welfare aziendale *family friendly* (L'impresa deve aiutare i suoi dipendenti ad affrontare i problemi quotidiani che riguardano la loro famiglia? Perché? Chi se ne dovrebbe occupare? *etc.*);
- 5) il sistema delle misure di welfare in atto nell'azienda. A tal fine è stata commentata con ogni intervistato una griglia di dispositivi, individuati sulla base della letteratura esistente in materia, in modo da comprendere se fossero attivi e quali in futuro potessero essere attivati (Tra queste misure, quali la sua azienda ha in atto? Ce ne sono ulteriori non in elenco? A quali misure sarebbe particolarmente interessato in futuro? *etc.*);
- 6) l'analisi approfondita delle pratiche in atto (Qual è la storia, la nascita, l'implementazione, lo sviluppo di ognuna di queste misure? Come sono state realizzate? Chi si occupa della gestione del welfare aziendale? *etc.*);
- 7) l'analisi degli aspetti che hanno facilitato, o meno, la realizzazione dei dispositivi (Quali sono stati i rapporti tra l'azienda e i suoi *stakeholder* - sindacati, dipendenti, associazioni di categoria, enti locali, associazioni, *etc.* - nella scelta, proposta, implementazione, valutazione ed eventuale ri-formulazione delle misure in atto? Quali sono stati i facilitatori? Quali gli ostacoli incontrati lungo il processo?);
- 8) nel caso, invece, in cui si sia cercato di realizzare qualche pratica, non poi attuata, si è

chiesto di raccontare la storia del fallimento e di spiegare se in futuro ci sarebbero stati tentativi in merito (Quali sono stati i rapporti tra l'azienda e i suoi *stakeholder* nel tentativo di realizzazione del progetto? Quali sono stati gli ostacoli incontrati? Il fallimento dell'iniziativa cosa ha comportato? Quali riflessioni sono state avviate?);

- 9) i sistemi di valutazione delle pratiche di conciliazione messi in atto (Esiste un programma di valutazione delle iniziative realizzate? Lei è in grado di quantificare il costo del progetto di welfare aziendale dell'azienda?)

Ai dipendenti (80 in totale), è stata rivolta un'intervista semi-strutturata. Gli intervistati sono stati individuati grazie alla collaborazione fattiva degli uffici risorse umane delle diverse realtà. I referenti aziendali hanno selezionato un insieme di 20 collaboratori cercando di differenziarlo per: sesso, età, mansione lavorativa, anni di permanenza in azienda, struttura familiare.

In un'azienda, poiché il gruppo dei dipendenti era accomunato dalla fruizione di una specifica misura di welfare ed era composto per lo più da stranieri, si è deciso di utilizzare la tecnica del *focus group*, affinché la dimensione del gruppo facilitasse lo scambio e l'emersione dei dati desiderati.

Nonostante le due diverse tecniche di rilevazione utilizzate, sono stati affrontati gli stessi temi suddividendo la rilevazione in due parti:

a) nella prima parte, grazie ad una griglia appositamente predisposta, sono stati raccolti dati individuali del dipendente (sesso, età, nazionalità, stato civile, titolo di studio, comune di residenza, mansione lavorativa, anni di permanenza in azienda); dati relazionali riferiti al suo nucleo familiare (età del partner, titolo di studio del partner, qualifica professionale del partner, orario di lavoro del partner, età e sesso dei figli, presenza di persone anziane o non autosufficienti all'interno del nucleo familiare); misure di welfare aziendale utilizzate;

b) nella seconda parte dell'intervista, attraverso alcune domande stimolo, sono stati indagati i seguenti aspetti della vita del dipendente:

- carichi di cura e gestione quotidiana della famiglia (Mi racconti la sua giornata tipo, quali sono le sfide quotidiane di conciliazione che deve affrontare?);
- soluzioni trovate in risposta ai bisogni di conciliazione famiglia-lavoro, e ruolo giocato dalle misure di welfare aziendale (Quali risposte ha trovato a questi bisogni? Quali misure di conciliazione offerte dall'azienda utilizza? Con quale modalità le utilizza?);
- impatto prodotto dalle misure di welfare aziendale nella sfera familiare (Si ipotizza che l'utilizzo di strumenti di conciliazione offerti dall'azienda apporti miglioramenti nella vita del dipendente. Se pensa alla sua esperienza qual è il beneficio principale che ha ricevuto dall'utilizzo degli strumenti sopra citati? Ora che abbiamo individuato gli aspetti della sua vita che più di altri hanno beneficiato delle misure di conciliazione, è in grado di esplicitarmi i benefici riferiti ad ogni singolo strumento?);
- impatto prodotto dalle misure di welfare aziendale a livello lavorativo (Crede che l'utilizzo di strumenti di conciliazione abbia influito anche sul modo in cui lei "vive" il lavoro? In che modo? L'utilizzo di strumenti di conciliazione le ha creato difficoltà nei rapporti con i colleghi? Con i *manager*?);
- il ruolo dell'azienda nello scenario di welfare societario (Cosa ne pensa dell'impegno dell'azienda nella promozione di servizi di conciliazione? Si è chiesto perché l'azienda si attiva per fornirle *benefit* e servizi di conciliazione? Crede che in questo modo l'azienda fuoriesca dai confini del suo operare? A chi spetterebbe fornire i servizi di conciliazione?);
- desideri e prospettive future rispetto al pacchetto di welfare aziendale (Quali misure di welfare creerebbe pensando alla sua situazione attuale?).



Tutte le interviste realizzate all'interno degli studi di caso sono state registrate grazie all'ausilio di un registratore digitale e sono state successivamente trascritte per permettere un'analisi testuale del materiale raccolto.

Data la peculiarità del materiale che si ricava da un *focus group*, si è ritenuto opportuno non trascrivere tutti i dialoghi avvenuti durante l'interazione di gruppo, ma trascrivere solo le parti più rilevanti ai fini dell'analisi (Bloor, Frankland, *et al.* 2001; trad. it. 2002). Sia dal materiale raccolto attraverso le interviste in profondità rivolte ai referenti umani e ai dipendenti, sia dal materiale raccolto durante la conduzione dei *focus group*, sono stati selezionati stralci significativi delle affermazioni degli intervistati per documentare l'analisi all'interno degli studi di caso.

Al termine dell'intervista o del *focus group* ad ogni dipendente è stato consegnato un questionario indirizzato al proprio *partner*, per meglio analizzare gli impatti prodotti sull'organizzazione familiare dalle misure di conciliazione famiglia-lavoro realizzate dalle imprese. Il questionario è stato consegnato dai dipendenti ai propri *partner* ed è stata prevista una auto-somministrazione che ha permesso al familiare del dipendente di mantenere l'anonimato. I questionari compilati sono stati poi restituiti ad un referente aziendale che ha fatto da tramite con il ricercatore. I questionari restituiti sono stati 62. Il questionario è stato strutturato attraverso 30 domande chiuse volte rilevare:

- dati socio-biografici del rispondente (*partner*);
- dati relativi alla sua posizione lavorativa (tipologia di contratto, orario di lavoro, misure di welfare aziendale utilizzate, etc.);
- composizione del nucleo familiare;
- carichi di cura familiare;
- impatto prodotto dalle misure di welfare aziendale utilizzate dal *partner* sulla vita familiare;
- giudizio sulla qualità dell'equilibrio raggiunto fra responsabilità familiari e lavorative;
- giudizio sul tempo dedicato al lavoro, alla famiglia, ai propri interessi, all'impegno civile;
- desideri e prospettive future in termini di dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro sia in ambito lavorativo (proprio e del *partner*), sia in ambito di servizi territoriali.

Il materiale raccolto, esaminato analiticamente attraverso l'analisi del contenuto, viene presentato nei prossimi capitoli (Cardano 2003; Della Porta 2010). La modalità di esposizione scelta prevede che vengano presentati i singoli studi di caso realizzati analizzando i contributi di imprese, dipendenti e *partner* dei dipendenti, evidenziando poi i meccanismi che permettono la generazione di benessere familiare, lavorativo e personale del dipendente, della sua famiglia, e dell'impresa, entro lo spazio di azione individuato dal welfare aziendale.

## **CAPITOLO SECONDO**

### **STUDIO DI CASO DELLA MULTINAZIONALE**

#### **TETRA PAK**

##### **(Sede di Modena)**

### **2.1 La multinazionale Tetra Pak: breve presentazione dell'impresa<sup>4</sup>**

Tetra Pak è un'azienda multinazionale che produce sistemi integrati per il trattamento e il confezionamento di alimenti. L'azienda fu fondata nel 1951 a Lund (Svezia), da Ruben Rausing e Erik Wallenberg. Il nome dell'azienda deriva dalla forma a tetraedro dei primi contenitori fabbricati. Le origini di questa multinazionale sono rintracciabili in una conduzione familiare. Hans, il figlio di Ruben Rausing, subentrò accanto al padre alla guida dell'impresa e la condusse dal 1954 fino al 1985, trasformandola da una realtà di sette persone ad una delle più grandi aziende svedesi. Nella metà degli anni Cinquanta Tetra Pak creò una *partnership* con un'azienda svizzera, artefice di una nuova tecnica di sterilizzazione del latte, e avviò con essa un'attività di ricerca e sviluppo. Nel settembre del 1961 durante una conferenza stampa a Thun, in Svizzera, fu presentata la prima macchina per il confezionamento asettico del latte sterilizzato. Questa tecnologia nacque per consentire lo stoccaggio del latte a temperatura ambiente, proteggendo le proprietà nutrizionali dei prodotti ed evitando l'uso di conservanti. Negli ultimi cinquant'anni Tetra Pak, per accrescere la qualità di conservazione e trasporto dei prodotti, ha sviluppato contenitori asettici di diverse forme e dimensioni studiando svariati metodi di apertura/chiusura. Fin dai primi anni di attività la dirigenza di Tetra Pak ha deciso di allargare il proprio *business* a mercati e tecnologie innovative, in modo da differenziare il prodotto, non limitandosi al confezionamento del latte fresco. Oggi i contenitori Tetra Pak sono utilizzati in tutto il mondo per diversi alimenti: succhi di frutta, acqua, passata di pomodoro, zuppe, budini, gelati, formaggi, vino etc.

Tetra Pak è l'unica azienda internazionale al mondo in grado di fornire processi integrati, linee di confezionamento e di distribuzione, e soluzioni d'impiantistica per alimenti liquidi. Oggi Tetra Pak fa parte del gruppo Tetra Laval, produce materiale da imballaggio in 59 stabilimenti, ha 77 uffici commerciali ed impiega oltre 20.000 dipendenti in tutto il mondo. Ogni anno, più di 100 miliardi di confezioni Tetra Pak sono distribuite in oltre 150 mercati.

*«L'azienda investe numerose risorse nella ricerca ai fini di migliorare continuamente il proprio prodotto. Secondo la filosofia aziendale l'efficienza degli imballaggi deve far risparmiare più di quanto costano, garantendo, grazie al confezionamento asettico, la possibilità di «spostare un bene alimentare nello spazio e nel tempo» (dal sito ufficiale Tetra Pak).*

---

<sup>4</sup> Si ringraziano il Dott. Gianmaurizio Cazzarolli (responsabile risorse umane) la Dott.ssa Elisa Fattori e la Dott.ssa Elena Lubrano (referenti per i progetti di *people care*). Un grazie speciale va ai dipendenti e ai loro *partner* che hanno fornito un contributo prezioso alla realizzazione dello studio. Si ringrazia, infine, Walter Sancassiani responsabile di Focus Lab per aver illustrato il progetto inerente il "*Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale*", di cui Tetra Pak fa parte.

Lo stabilimento Tetra Pak di Modena è stato inaugurato nel 1979. Al tempo rappresentava il primo sito costruito fuori dalla sede di Lund (Svezia) e fu destinato all'assemblaggio dei sistemi asettici di confezionamento. La sede Tetra Pak di Modena è stata progressivamente ampliata, fino a diventare il secondo centro di Ricerca e Sviluppo dell'azienda a livello mondiale. Il numero di dipendenti della sede di Modena è oggi di 695 persone, a questi possono essere sommati circa 2.500 addetti cosiddetti indiretti, poiché lavorano nell'indotto dei settori trasporti, alberghiero e servizi di supporto alle diverse attività aziendali. A Modena, oltre all'assemblaggio delle macchine, vengono svolte anche attività di ricerca e sviluppo. Nei pressi della fabbrica sorge un edificio, all'interno del quale è stata ricreata un'ambientazione casalinga per lo studio del comportamento del consumatore rispetto all'uso di nuovi imballaggi e d'innovativi sistemi "apri e chiudi". All'interno di un mini-appartamento, fornito di salotto e cucina, i "consumatori" sono invitati ad utilizzare un *pack*, ad aprirlo, a versarne il contenuto nel bicchiere e a richiuderlo, sotto l'occhio vigile di telecamere che ne studiano attentamente i movimenti.

Il sito di Modena è attualmente protagonista di un'ulteriore crescita ed ampliamento, soprattutto dal punto di vista tecnologico. Esso diventerà il nuovo centro mondiale di sviluppo, collaudo e assemblaggio delle "A3 iLine", la nuova gamma di confezionatrici che Tetra Pak ha lanciato all'inizio del 2008 e che dovrebbe diventare la piattaforma tecnologica di riferimento del gruppo. Questa mentalità si rispecchia anche nel motto aziendale "Tetra Pak protegge la bontà", che di recente si è concretizzato in una campagna promozionale che comunica ai consumatori i benefici dei contenitori in cartoncino. Dopo diversi successi, campagne pubblicitarie e sperimentazioni, oggi l'azienda è in grado di fornire un contenitore alternativo per una varietà di prodotti alimentari che tradizionalmente vengono confezionati in lattine o vasetti di vetro.

## **2.2 La responsabilità sociale d'impresa in Tetra Pak**

Tetra Pak ha a cuore il tema della responsabilità sociale, essa costituisce, infatti, la modalità di gestione dell'impresa stessa. All'interno del sito *internet* dell'azienda, la responsabilità sociale d'impresa è considerata una norma di lavoro ed è posta in connessione con le attività esterne che vengono realizzate: dai programmi di sviluppo nelle scuole e delle infrastrutture, fino alla sostenibilità ambientale. L'azienda interpreta la responsabilità sociale in diversi modi: ha avviato programmi di distribuzione di cibo nelle scuole in più di 35 Paesi del mondo, dà supporto a progetti di aiuto in tutto il mondo in caso di calamità, sostiene programmi per i bambini che vivono in aree svantaggiate, utilizza il cartone ricavato da foreste gestite in modo sostenibile, supporta attivamente le attività di riciclo dei cartoni in tutto il mondo.

Sul sito *internet* aziendale le azioni esplicitate nell'area dedicata alla RSI, sono tutte riferite all'impegno esterno che l'azienda assume in riferimento a realtà svantaggiate. L'azienda, infatti, si serve dei propri prodotti per fornire a bambini che vivono in condizioni difficili possibilità di crescita e di fuoriuscita dalla povertà. Tetra Pak, da oltre quaranta anni, supporta clienti, governi e comunità locali a fornire latte ai bambini di tutto il mondo. Dall'analisi dei documenti, scarificabili dal sito ufficiale, si evince che esiste un'idea di RSI cosiddetta "esterna" e coincidente con una visione filantropica dell'impegno sociale dell'impresa. Se si analizzano, invece, il Bilancio ambientale e sociale del gruppo Tetra Pak Italia ([www.tetrapak.org](http://www.tetrapak.org)), si riscontra un approccio diverso. Al suo interno la sezione

riguardante la CSR si apre con lo *slogan* aziendale: *"Tetra Pak protegge la bontà"*, fatto proprio dall'azienda fin dal 2003. Lo scopo che l'azienda deve perseguire attraverso i suoi prodotti, la conservazione e protezione delle caratteristiche organolettiche dei diversi alimenti, viene esteso a tutte le realtà che, a diverso titolo, la costituiscono. L'uguaglianza, la collaborazione, il rispetto, la libertà e la trasparenza, sono i valori che Tetra Pak globale ha adottato nel garantire un rapporto trasparente con i propri *stakeholder*.

Tetra Pak Italia nel rispetto dei valori definiti a livello globale è impegnata nello sviluppo di un Sistema di Gestione della Responsabilità sociale coerente con le esigenze operative dell'organizzazione. Tale sistema di gestione nel Novembre 2005, ha permesso all'azienda il raggiungimento dello stato intermedio di "Applicant SA8000" e nel Novembre 2006 l'ottenimento della Certificazione per la Responsabilità sociale d'Impresa (RSI) secondo i criteri SA8000. L'approccio esposto all'interno del Bilancio Sociale risulta più inclusivo di quello esposto sul sito, esso prevede che la CSR venga considerata sia nella sua dimensione interna, sia nella sua dimensione esterna. Tetra Pak Italia ha promosso, attraverso il Sistema di Gestione per la Responsabilità Sociale (SGRS), il coinvolgimento di tutto il personale in materia di RSI, con l'obiettivo di rendere consapevoli tutti i dipendenti del proprio ruolo nel creare un ambiente di lavoro sicuro e rispettoso dei diritti umani fondamentali. L'azienda ha, inoltre, definito e attuato opportune modalità per il monitoraggio e la valutazione nel tempo del proprio SGRS, grazie alla gestione delle non conformità, alla definizione di opportune azioni di rimedio, ad azioni correttive e alla conduzione di *audit* interni, ha posto il proprio impegno nel mantenimento e miglioramento delle attività legate alla responsabilità sociale.

L'organizzazione preposta alla gestione della RSI presenta una struttura funzionale dove operano in stretta collaborazione la direzione generale e le funzioni che hanno responsabilità operative. L'azienda ha previsto la misurazione della performance di RSI, attraverso una serie d'indicatori, individuati facendo riferimento ai principi fondamentali di responsabilità sociale, ai principi della comunicazione con gli *stakeholder* esterni e ai principi più significativi per l'organizzazione Italiana e per i suoi obiettivi attuali e futuri. Tra gli indicatori esposti all'interno del Bilancio sociale troviamo: il tasso di lavoro infantile, il numero di segnalazioni di non conformità da parte dei dipendenti relative al tema del lavoro forzato, il numero di infortuni/anno, il numero di giorni di lavoro persi per infortuni, la percentuale di dipendenti iscritti al sindacato, la percentuale di dipendenti suddivisi per sesso e livello di qualifica, il numero di provvedimenti disciplinari adottati, il numero di ore di lavoro straordinario medio pro capite. Infine, nelle azioni di RSI è annoverato anche il progetto SWIM (Sustaining Woman in Management). Si tratta di un *network* che oggi coinvolge 1.600 persone, per valorizzare e sostenere il ruolo delle donne in azienda, mettere in contatto gli uomini e le donne di Tetra Pak mondo, e far sì che possano scambiarsi esperienze, per lo sviluppo personale e professionale.

Tetra Pak, tramite il sito *internet* ufficiale, dichiara che la *vision* aziendale consiste: *«nell'impegno a rendere gli alimenti sicuri e disponibili, ovunque»* (dal sito ufficiale Tetra Pak). La *vision* si intreccia inevitabilmente con la *mission* aziendale che viene descritta come segue: *«Lavoriamo per e con i nostri Clienti per fornire le soluzioni ottimali di trattamento e confezionamento degli alimenti. Applichiamo il nostro impegno per l'innovazione, la nostra conoscenza delle esigenze dei clienti ed i nostri rapporti con i fornitori per fornire queste soluzioni, ovunque ed in qualsiasi momento vengano consumati gli alimenti. Crediamo in una leadership di settore responsabile, per creare una crescita economica in armonia sia con la sostenibilità ambientale che con una buona coscienza civile»* (dal sito ufficiale Tetra Pak). Per Tetra Pak *core values* costituiscono le fondamenta condivise dell'agire quotidiano dei dipendenti. I valori sono parte integrante dello spirito di Tetra Pak sin dal suo avvio. I valori

chiave di questa azienda forgiato e creato l'essenza stessa della cultura aziendale, poiché costituiscono gli elementi imprescindibili per la costituzione di un gruppo di lavoro motivato ed affiatato, alla luce della cultura dell'impresa. «*Sta a ciascuno di noi saper dare ogni giorno l'esempio, in tutto ciò che facciamo, un esempio da prendere a modello nell'applicazione dei nostri valori fondamentali*» (dal sito ufficiale Tetra Pak). I *core values* dichiarati da Tetra Pak all'interno del sito ufficiale sono: *focus* sui clienti, qualità e innovazione, libertà e responsabilità, collaborazione e divertimento.

La sede modenese di Tetra Pak, dal 2009, aderisce al "*Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale*", voluto e coordinato dall'Assessorato alle attività produttive del Comune di Modena. L'azienda partecipa a questa iniziativa con l'obiettivo di:

- facilitare le occasioni di confronto e scambio di saperi, competenze ed esperienze su progetti di RSI realizzati e da realizzare;
- dare il proprio contributo entro un approccio collaborativo "*peer to peer*" tra imprese su azioni di RSI;
- promuovere relazioni informali e creative orientate a creare reti con altre imprese del territorio;
- essere sostenuta nella realizzazione di progetti con ricadute di innovazione e sviluppo locale;
- definire progetti da elaborare come singole imprese e in *partnership* con altre imprese e altri *stakeholder* sul territorio;
- contribuire a diffondere la cultura d'impresa con un approccio di RSI.

Nel corso del 2009 e del 2010 Tetra Pak ha realizzato, insieme ad altre realtà aziendali, i seguenti progetti:

- predisposizione di uno strumento per l'autovalutazione del profilo di RSI;
- realizzazione di un portale di servizi e prodotti "responsabili" per i propri dipendenti;
- sostegno alla disabilità attraverso l'inserimento di portatori di *handicap* nella propria organizzazione.

## **2.3 Il welfare aziendale di Tetra Pak (Sede di Modena): la cultura manageriale**

### *2.3.1 Il significato del welfare per l'azienda*

La responsabilità sociale d'impresa (RSI) in Tetra Pak è parte integrante della cultura e della gestione dell'organizzazione stessa. La RSI è stata definita dai referenti delle risorse umane il DNA dell'azienda. L'immagine che viene evocata è quella dell'azienda come un organismo vivente, con un suo determinato codice di sviluppo. È significativa la connessione che viene fatta tra RSI e cultura aziendale. La cultura alla quale i *manager* si riferiscono è quella del Paese in cui l'azienda è stata fondata, la Svezia. L'immediato aggancio con la cultura svedese mostra come le origini influenzino, ancora oggi, il modo di dirigere l'azienda. Per Tetra Pak, la RSI affonda le radici nella cultura aziendale impregnata a sua volta di cultura svedese, una cultura-paese particolarmente attenta all'impatto che l'agire economico ha sulla comunità in cui l'azienda è insediata. La RSI per Tetra Pak non è una pratica nuova e non rappresenta nemmeno un'operazione di *marketing*, essa

costituisce la “normale” modalità di interazione con i propri *stakeholder*. L'azienda, infatti, realizza numerose misure ed attività che però fatica ad individuare come azioni specifiche di RSI poiché le ritiene riconducibili all'ordinaria amministrazione.

*«Il termine responsabilità sociale d'impresa è uscito negli ultimi anni, e Tetra Pak ce l'aveva già nei suoi core values, si tratta dei quattro valori fondamentali che sono alla base di tutti i processi e di tutti gli interventi che Tetra Pak fa a favore dei fornitori in primis, dei dipendenti, dei clienti finali e consumatori si basano su questi».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

*«Tetra Pak fa tante cose sotto il cappello della responsabilità sociale d'impresa senza sapere che sono sotto il cappello della responsabilità sociale d'impresa».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

Proseguendo nell'analisi è interessante notare come la dimensione del welfare aziendale sia presentata dal *management* quale elemento fondante la RSI. Secondo l'azienda la cura del benessere del dipendente è il primo fattore di gestione interna al quale essa è chiamata a rispondere. Nell'intervista, in linea con i documenti aziendali, è emersa una visione organica di RSI che comprende sia dimensioni interne, sia esterne. Nella sua dimensione interna, come in quella esterna, la RSI è attuata attraverso un obiettivo unitario: “proteggere la bontà”. L'azienda partendo dalla funzione caratterizzante il suo prodotto, una confezione capace di trasportare alimenti proteggendone le caratteristiche organolettiche, estende questa finalità alle relazioni che intrattiene con tutti i suoi *stakeholder*. Tetra Pak ritiene che i propri collaboratori siano la risorsa essenziale per l'esistenza stessa dell'impresa. Se fosse possibile raffigurare graficamente la RSI di Tetra Pak occorrerebbe disegnare una spirale che prende il suo avvio dalla cultura aziendale incentrata sulla protezione della “bontà”, per inglobare dentro di sé i dipendenti, i fornitori, i clienti, estendendosi progressivamente a realtà esterne come la comunità territoriale in cui l'azienda è insediata e la comunità globale.

*«La responsabilità sociale d'impresa che non è solo ed esclusivamente dal punto di vista base finanziare gruppi di solidarietà e sponsor, per noi questo è l'ultimo dei suoi progetti, il nostro motto “protegge la bontà”, significa protegge la bontà dei clienti appunto dei fornitori e dei dipendenti, perché chi fa la differenza per Tetra Pak sono appunto i dipendenti, basandoci su quelli sono partiti tutti i progetti».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

I referenti intervistati pongono lungo un *continuum* la RSI e il welfare aziendale per i dipendenti e per le loro famiglie. Nella direzione vi è l'idea chiara che la ragione per cui sono attuate misure di sostegno all'articolazione delle responsabilità lavorative e familiari risiede negli investimenti necessari al mantenimento in azienda di risorse umane con elevata professionalità. La cura dedicata ad una risorsa fondamentale del ciclo produttivo porta inevitabilmente profitti all'azienda. Il buon funzionamento dell'organizzazione è,

dunque garantito non soltanto da notevoli prestazioni tecniche, ma anche da persone con elevati gradi di soddisfazione lavorativa e di fiducia nell'azienda.

*«In specifico solo della parte che riguarda i dipendenti a favore della responsabilità sociale e del dipendente stesso, entrando nel dettaglio si va dall'asilo nido, al benefit plan, all'orario flessibile perché se un dipendente è contento indirettamente gestisce meglio il lavoro, è tranquillo dal punto di vista finanziario e familiare, gli piace quello che fa, lo fa in un ambiente in cui si trova bene, in cui è valorizzato, in cui gli si dà responsabilità e quindi lavora meglio e direttamente e indirettamente Tetra Pak ha più profitto».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

### 2.3.2 I dispositivi realizzati

L'azienda offre ai propri dipendenti una ricca gamma di dispositivi di articolazione delle responsabilità lavorative e familiari, che vanno dagli strumenti di sostegno al reddito ai servizi di cura (Fig. 2). Per quanto riguarda l'area degli strumenti di sostegno al reddito Tetra Pak prevede: piano *benefit*, integrazione dell'assegno di maternità nel periodo di assenza facoltativa (congedo parentale fruito dalla madre) e convenzioni con esercizi commerciali. Il piano è rinnovato ogni anno, e al momento del rinnovo del piano *benefit* il dipendente può confermare la scelta del *benefit* di cui si è avvalso nell'anno precedente e cambiare area *benefit*. Il piano *benefit* riservato ai dipendenti Tetra Pak di Modena presenta una struttura a "base fissa" e una struttura "opzionale". La parte "base", rivolta a tutti i dipendenti Tetra Pak, è costituita da: una polizza assicurativa a copertura delle spese ospedaliere e spese per alta diagnostica, valida per il dipendente e il relativo nucleo familiare fiscalmente a carico; una copertura assicurativa per infortuni professionali ed extraprofessionali; un concorso parziale alle spese di trasporto pubblico,

Tetra Pak incentiva l'uso dei trasporti pubblici attraverso un contributo annuale per i costi sostenuti dai suoi dipendenti. I *benefit* di "base" racchiudono i valori principali della cultura aziendale: la tutela della salute del dipendente e la tutela dell'ambiente. I *benefit* "opzionali", sono stati pensati dall'azienda per accrescere il benessere del dipendente e della sua famiglia, tenendo conto del ciclo di vita di quest'ultima, e favorendo la libertà di scelta e la "flessibilità d'offerta" nel tentativo di soddisfare le esigenze di tutti. I *benefit* opzionali coprono quattro aree: rimborso per le spese di asilo nido e scuola materna, *baby sitting*, *colf* e badanti; rimborso delle spese scolastiche; rimborso delle attività sportive; una seconda polizza per spese mediche specialistiche, oppure una pensione integrativa. Questi *benefit* opzionali possono avere un valore diverso in termini di tassazione, perciò l'azienda ha stabilito per ciascuno di essi l'ammontare di spesa rimborsata annualmente. Vengono effettuati due rimborsi annui, attraverso gli stipendi di Luglio e Dicembre, dietro presentazione della documentazione necessaria.

Nel 2010 la RSU interna e la direzione hanno siglato un accordo, recepito all'interno della contrattazione di secondo livello, che prevede l'integrazione del 50% dello stipendio delle donne che fruiscono del congedo parentale fino al compimento dei 12 mesi del bambino. Questa misura è stata inserita per accrescere la libertà di scelta delle donne rispetto alle modalità di cura dei figli, senza che il fattore economico costituisca un ostacolo annulli le possibilità di scelta. Le convenzioni sono di due tipi: convenzioni con esercizi commerciali locali utilizzabili dal dipendente presentando il *badge* aziendale, vi sono poi

convenzioni definite a livello globale che prevedano che i dipendenti usufruiscano di prezzi agevolati nell'acquisto di beni prodotti da aziende di cui Tetra Pak è cliente (scontistica su computer, possibilità di acquistare auto a prezzi vantaggiosi dopo la conclusione del contratto di *leasing* da parte dell'azienda, etc.).

Rispetto all'area riguardante i dispositivi di conciliazione previsti dalla normativa nazionale (Legge 53/2000 e Legge 104/1992), Tetra Pak concede il *part time* ai dipendenti che ne fanno richiesta per particolari esigenze personali e familiari. In altissima percentuale i richiedenti *part time* sono donne al rientro dalla maternità che appena i figli raggiungono una maggiore autonomia chiedono di rientrare con modalità oraria *full time*. Secondo quanto osservato dall'ufficio gestione del personale la tendenza riguardante l'utilizzo del *part time* è mutata negli ultimi anni. In passato molte dipendenti richiedevano il *part time* in occasione della nascita del primo figlio e mantenevano questo orario anche negli anni successivi, definendolo lo strumento necessario a conciliare famiglia-lavoro, indipendentemente dalla fase del ciclo di vita familiare. La possibilità di rinegoziare il *part time* ogni anno, permette all'azienda di rivedere le posizioni dei propri dipendenti in base al carico di lavoro, e permette al dipendente di progettare l'organizzazione familiare su base annua e, a fronte della situazione personale e familiare mutata, decidere di rientrare *full time*. Questa possibilità rende lo strumento duttile e flessibile facendo sì che si configuri come un efficace strumento di conciliazione. Nel caso in cui dipendenti con grandi elevati di responsabilità richiedano il *part time* l'azienda non lo nega ma rivede la mansione del dipendente. Il *manager* gestisce direttamente i membri del proprio *staff* non solo per quanto riguarda le mansioni e gli obiettivi ad esse correlati, ma anche per quanto riguarda le richieste inerenti la conciliazione delle responsabilità lavorative e familiari. L'ufficio risorse umane si occupa di valutare la formula contrattuale idonea all'inquadramento delle mansioni, degli orari e delle modalità lavorative concordate dal dipendente con il *manager*. La figura del *manager* è determinante perché è incaricato di valutare la realizzabilità di un *part time*, di un telelavoro, di una riduzione di orario, etc. analizzando il carico di lavoro e gli obiettivi da raggiungere.

Accanto alle misure previste dalla normativa nazionale l'azienda ha implementato diversi dispositivi di welfare riferiti all'area dell'organizzazione innovativa di orari e spazi di lavoro. Si tratta di: flessibilità in entrata e in uscita, telelavoro, banca ore, *one sickness day*.

La flessibilità oraria in entrata e in uscita è accordata a tutti i dipendenti che possono decidere di iniziare la propria giornata lavorativa all'interno della fascia oraria che va dalle 7:30 alle 9:00; l'orario di uscita viene calcolato rispetto all'orario di entrata e alle ore giornaliere stabilite all'interno del contratto. Ciascun dipendente decide in autonomia come gestire la durata della pausa pranzo, il regolamento aziendale stabilisce una pausa minima obbligatoria di mezz'ora.

In Tetra Pak la cultura aziendale improntata a costruire con il dipendente un rapporto basato sulla fiducia e sulla trasparenza ha permesso che venisse abolita la timbratura del cartellino in entrata e in uscita. I dipendenti Tetra Pak autocertificano la propria presenza in azienda tramite un "*software* presenze" accessibile dai *computer* dei singoli. La non presenza della timbratura del cartellino in entrata e in uscita può essere ritenuta un dispositivo di conciliazione "indiretto" poiché permette ai collaboratori di non vivere con ansia l'arrivo al lavoro, potendo gestire senza vincoli d'orario le proprie necessità personali e familiari.



«Noi abbiamo un'autocertificazione delle presenze in azienda, non c'è un cartellino neanche per chi lavora in produzione. C'è l'autocertificazione che è un programma che si va a compilare una volta al mese devi rilasciarlo e farlo approvare al tuo manager, noi diamo per scontato che tutti i nostri dipendenti vengano a lavorare tutti i giorni lavorativi otto ore al giorno, se ci sono delle variazioni in questo si va dentro e si denunciano le modifiche».

(Intervista ai referenti aziendali).

<p><b>Dispositivi a completamento della retribuzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>benefit</i> base: polizza sanitaria estendibile ai familiari, copertura assicurativa per infortuni professionali ed extraprofessionali, concorso parziale spese di trasporto pubblico;</li> <li>- <i>benefit</i> opzionale: rimborso per le spese di asilo nido e scuola materna, <i>baby sitting</i>, o colf e badanti; rimborso delle spese scolastiche; rimborso delle attività sportive; una seconda polizza per spese mediche specialistiche, oppure una pensione integrativa.</li> <li>- aumento del 20% della quota prevista durante il congedo parentale;</li> <li>- convenzioni con esercizi commerciali.</li> </ul>	<p><b>Dispositivi previsti da normativa nazionale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>part time</i>;</li> <li>- congedi secondo Legge 53/2000 (si veda contributo economico per congedo parentale);</li> <li>- congedi e permessi secondo legge 104/1992</li> </ul>
<p><b>Dispositivi innovativi in termini di organizzazione del lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-flessibilità oraria in entrata e in uscita;</li> <li>-contratto di telelavoro;</li> <li>-telelavoro secondo le necessità;</li> <li>-banca ore;</li> <li>-<i>one sickness day</i>;</li> <li>-abolizione badge presenze;</li> <li>-formazione su tematiche conciliazione famiglia-lavoro.</li> </ul>	<p><b>Servizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mensa interna;</li> <li>- palestra interna;</li> <li>- medico aziendale;</li> <li>- asilo nido aziendale;</li> <li>- scuola internazionale;</li> <li>- bus navetta;</li> <li>- centro estivo per i figli dei dipendenti;</li> <li>- <i>counselling</i> per dipendenti madri in occasione di gravidanza e parto;</li> <li>- programma dedicato alla maternità e paternità;</li> <li>- portale per la richiesta di servizi di cura</li> <li>- portale per la richiesta di servizi per la casa;</li> <li>- portale per la prenotazione di biglietti;</li> <li>- servizio di lavanderia e tintoria interna.</li> </ul>

Fig. 2 – Dispositivi di welfare aziendale in Tetra Pak (sede di Modena)

Il *manager* di riferimento controlla mensilmente attraverso il *software* presenze le ore effettive lavorate dal collaboratore nell'arco del mese. All'interno dell'azienda esistono, anche, due modelli di telelavoro. Il "telelavoro classico", modalità lavorativa che viene formalizzata tramite apposito contratto e che prevede che venga allestita una postazione di lavoro presso il domicilio del dipendente (nel momento in cui è stata condotta la ricerca in azienda non vi era nessun dipendente con contratto di telelavoro). Il "telelavoro Tetra Pak", modalità lavorativa che prevede che ciascun dipendente, secondo le proprie necessità, e in accordo con il proprio *manager*, decida di svolgere una parte di lavoro da casa, attraverso l'utilizzo di un computer portatile dotato di connessione *internet*. Questo schema lavorativo è utilizzabile per un ammontare di ore settimanali non superiore al 20%. Questa modalità di telelavoro rende il dispositivo ancora più flessibile e quindi fruibile da un numero molto significativo di dipendenti secondo le necessità contingenti di ciascuno. Il "telelavoro Tetra Pak" può essere adottato da tutte le figure aziendali poiché anche gli addetti alla produzione sono tenuti a dedicare una quota delle ore lavorative settimanali alla visione dell'intranet aziendale e alla consultazione del proprio indirizzo di posta elettronica per aggiornamenti in merito alle novità organizzative e alla gestione dei rapporti con colleghi di altri stabilimenti nazionali o esteri.

*«Abbiamo due tipi di telelavoro: quello classico previsto anche dal contratto nazionale prevede che possano una quota superiore al 40% delle mie ore settimanali da casa, questo deve essere accordato con il proprio manager e con l'ufficio del personale, viene stilato un contratto apposta. L'azienda propone un telelavoro diverso, che può essere le ore della settimana fino al 20% lavorato da casa, questo può essere deciso in accordo con il proprio manager senza necessità di stipulare un contratto, di definire delle clausole, di avere una postazione eccetera; noi tutti siamo provvisti di un computer portatile, a richiesta si può avere quelle card di connessione».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

L'azienda mette a disposizione del proprio personale anche il dispositivo della banca ore affinché il singolo possa decidere di accumulare le proprie ore di straordinario e utilizzarle per chiedere permessi orari legati a necessità personali e familiari. Il *one sickness day*, invece, prevede che il dipendente, in caso di indisposizione, possa assentarsi dal lavoro per un giorno senza dover presentare alcun certificato medico.

*«Quando definisco lo straordinario posso decidere se metterlo nella banca delle ore oppure di metterlo pagato normalmente in busta oppure posso decidere di fare lo "split" e mettere pagato l'ora normale e il sovrappiù quindi 0,25 di metterlo nella banca delle ore, un roba complicatissima».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

Tetra Pak ha realizzato anche dei veri e propri servizi di conciliazione, alcuni servizi sono indirizzati unicamente ai dipendenti, altri sono stati pensati per sostenere i loro familiari. I servizi attivi sono i seguenti: mensa interna, medico aziendale, navetta bus, palestra, servizio di lavanderia e stireria, asilo nido, scuola elementare internazionale.

A partire dall'Ottobre 2009, grazie ad una sperimentazione avviata con i fondi dell'art. 9 Legge 53/2000, sono state realizzate alcune azioni positive per una migliore articolazione

delle responsabilità familiari e lavorative. L'azienda ha presentato alla scadenza di Ottobre 2008 il progetto "Tetra Pak protegge il benessere dei suoi collaboratori" secondo lettera A, B, D previste dal bando allora in vigore<sup>5</sup>. Il piano di misure è stato finanziato per il 50% e ha permesso di avviare una sperimentazione rispetto a quanto richiesto dai dipendenti tramite un'indagine rivolta ai dipendenti nel corso 2008. I dispositivi attivati sono i seguenti: servizi di risparmio tempo (servizio lavanderia in azienda, prenotazione e consegna di biglietti per eventi culturali-concerti, etc.), servizi di cura per la persona, servizi di cura per la casa, servizi dedicati alla mobilità, centro estivo per i figli dei dipendenti, misure dedicate al sostegno della maternità e della paternità (*parents program*). Vediamo nei dettagli i diversi servizi.

La mensa è interna all'azienda e la gestione è appaltata ad una cooperativa di ristorazione. L'azienda si accolla il costo del pasto, a fronte di un contributo simbolico (inferiore all'euro) del dipendente. Anche tramite la mensa, l'azienda promuove la propria cultura di attenzione all'ambiente e di sostegno alle realtà più svantaggiate del pianeta, organizzando per i dipendenti momenti di sensibilizzazione rispetto ai prodotti di stagione, ai prodotti d'agricoltura biologica e ai prodotti del commercio equo e solidale. Per il benessere psicofisico dei propri dipendenti, Tetra Pak, ha allestito una palestra nel piano inferiore dello stabilimento, e mette a disposizione una volta alla settimana un medico per visite, rilascio di certificati e prescrizione di farmaci. La palestra, dotata di sala macchine, sala pesi e sauna, è aperta ai dipendenti alla mattina, prima dell'inizio dell'attività lavorativa, nella pausa pranzo, al pomeriggio e alla sera. L'utilizzo della palestra è completamente gratuito.

*«Abbiamo la palestra interna con sauna, attualmente la metà dei dipendenti è iscritta, si accede solo dopo regolare certificato medico. La palestra funziona fuori dagli orari di lavoro dalle sette alle otto e mezza in modo tale che hai il tempo per fare la doccia e di entrare al lavoro per le nove; da mezzogiorno alle due e dalle quattro alle otto e mezza, ed è gratuita».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

L'azienda, in accordo con i propri valori di tutela dell'ambiente, ha realizzato un servizio gratuito di trasporto pubblico. Il *bus* navetta fa capolinea in due punti strategici interni alla città e accompagna i dipendenti in azienda, il servizio è attivo anche al pomeriggio per il rientro. I motivi che rendono particolarmente interessante questo servizio in un quadro di welfare aziendale sono due: il servizio è organizzato e gestito in accordo con il Comune ed è utilizzabile anche dai dipendenti delle aziende limitrofe. I servizi pensati per la cura dell'infanzia sono l'asilo nido, con servizio di centro estivo nei mesi di chiusura dell'asilo, e la scuola internazionale.

L'asilo nido è stato inaugurato nel 2003 e sorge ad un chilometro circa dallo stabilimento. L'azienda ha deciso di realizzare un servizio di asilo nido dopo aver indirizzato ai propri dipendenti un questionario volto a rilevare i bisogni di servizi di cura. La città e il territorio in cui l'azienda è insediata sono ricchi di servizi di cura per la prima infanzia, ma rimangono ogni anno insoddisfatte numerose domande. La richiesta dei dipendenti era quindi quella di un asilo nido e di un servizio che potesse offrire orari flessibili e una buona copertura durante l'intero anno, in particolare nei mesi estivi. L'asilo sorge su un terreno

---

<sup>5</sup> Per un approfondimento sulle opportunità offerte dall'art. 9 Legge 53/2000 si consulti la [sezione dedicata](#) del sito del Dipartimento per le politiche della famiglia della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

concesso dal Comune, mentre l'edificio e l'arredo interno sono stati curati dall'azienda che ha potuto usufruire, per una quota pari al 40%, di finanziamenti regionali. L'azienda ha stipulato con il Comune un contratto di usufrutto gratuito della struttura ed ha affidato ad una cooperativa l'organizzazione e la gestione degli aspetti educativi. La parte di gestione economica amministrativa del servizio è in modalità *open booking* con l'azienda per dimostrare il coinvolgimento diretto e il monitoraggio dell'impresa rispetto al servizio creato.

L'asilo nido può ospitare un massimo di 48 bambini di età compresa fra 0-3 anni, 12 posti sono riservati al Comune, mentre i posti restanti sono riservati ai figli dei dipendenti e nel caso in cui non vengano interamente coperti possono essere utilizzati dai dipendenti delle imprese limitrofe. Il costo del servizio per il dipendente è parificato al costo del servizio pubblico strutturato secondo le diverse fasce di reddito; l'azienda copre, per i suoi dipendenti, la parte di retta che differenzia il costo del servizio pubblico rispetto a quello privato.

*«Il servizio di asilo nido ha orari flessibili e rimane aperto 11 mesi su 12, il mese di Luglio funziona come centro estivo. Ufficialmente ci sono quarantadue posti, espandibile fino a quarantotto, quest'anno ci sono 48 posti, 12 sono riservati alle liste comunali e il resto li abbiamo riempiti noi, ed è gestito da una cooperativa esterna a cui noi siamo in affitto, autonoma nella gestione del nido, sono in "open booking" con noi per quanto riguarda la fatturazione e sulle scelte gestionali, noi infatti abbiamo la supervisione della struttura perché il contratto per la manutenzione straordinaria è nostro. Abbiamo ricevuto un contributo del 40% da finanziamenti regionali... Abbiamo gestito tutto il cantiere noi, l'accordo era che il comune concedesse in uso gratuito il terreno, la struttura finita è del Comune con cui abbiamo un contratto di usufrutto gratuito per venti più venticinque anni. L'asilo è costruito e gestito rispecchiando i nostri orari, le mamme possono entrare dalle sette e mezza alle nove, hanno l'uscita fino alle 13 e trenta e dopo di che è fino alle cinque e mezza. Lavora 11 mesi su 12 perché è anche centro estivo a luglio».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

L'azienda, in un paese che dista circa una decina di chilometri dallo stabilimento, ha allestito una scuola elementare internazionale per i figli dei dipendenti. La scuola permette ai figli dei dipendenti stranieri che si trasferiscono a lavorare in Italia di inserirsi in un contesto in cui possono esprimersi utilizzando la lingua inglese e gli insegnanti pongono una particolare attenzione alla cultura del loro Paese d'origine. Per i figli dei dipendenti italiani, invece, la scuola internazionale è un'opportunità per imparare una lingua straniera e crescere in un ambiente multiculturale. Questo servizio dimostra, ancora una volta, la forte identificazione dell'azienda con la cultura della casa madre e l'importanza attribuita al confronto e allo scambio tra le culture. L'azienda mette a disposizione dei bambini che frequentano la scuola internazionale, uno scuola-bus che li va a prendere presso le loro abitazioni e li accompagna a scuola, e li riaccompagna a casa alla conclusione delle lezioni.

L'azienda, dall'Ottobre 2009, gestisce una serie di azioni positive per la conciliazione famiglia-lavoro grazie ai fondi ottenuti dal Dipartimento Politiche Famiglia, tramite la presentazione di un progetto secondo le indicazioni dell'art. 9 Legge 53/2000. Le azioni previste sono gestite dall'azienda tramite *l'intranet* aziendale; con apposita *password* anche i familiari dei dipendenti, a seconda delle necessità, possono accedere al programma

dedicato al *work life balance* dal computer di casa, tutto il *software* è gestito da un *server* esterno.

Attraverso il portale è possibile richiedere il servizio lavanderia, selezionando la tipologia e il numero di capi da lavare e/o stirare per poi consegnare/ritirare presso il lavandaio che è presente in una sala interna all'azienda due volte alla settimana. Il pagamento del servizio avviene direttamente al lavandaio al momento del ritiro dei capi.

I referenti affermano di aver organizzato questo servizio per fornire assistenza ai dipendenti facendo loro risparmiare tempo rispetto alle mansioni quotidiane, attivando contestualmente rapporti di lavoro regolari, evitando, così, di alimentare il mercato nero della fornitura di servizi riferiti alla casa.

Rispetto ai servizi di risparmio tempo, il programma prevede anche un collegamento dedicato al portale di *Ticket-one*, tramite il quale è gestita la richiesta di prenotazioni di biglietti per eventi culturali e concerti, con consegna degli stessi in azienda. Rispetto al tema delle mobilità sostenibile il portale gestisce l'organizzazione dei *pool* di auto in base alle zone di residenza e agli orari di lavoro dei dipendenti che desiderano utilizzare la modalità *car-sharing*. Tramite il portale è possibile anche acquistare gli abbonamenti ai trasporti pubblici urbani; l'abbonamento annuale è interamente rimborsato dall'azienda.

Il portale ha anche un'area dedicata ai servizi di cura per la persona e servizi riferiti alla gestione e cura della casa. Per quanto riguarda la cura della persona, i servizi attivi sono: *baby sitter*, assistente socio-sanitario, operatore socio-assistenziale. Per quanto riguarda, invece, la gestione della casa i servizi attivati riguardano: pulizie, pulizia della caldaia e tutti gli interventi di manutenzione ordinaria e/o straordinaria che richiedono l'intervento di un artigiano (idraulico, elettricista, vetraio, imbianchino, etc.). Gli erogatori sono stati selezionati dall'azienda con il supporto di un'agenzia esterna che si occupa anche della gestione dei loro rapporti lavorativi.

I servizi appena elencati possono essere attivati dal dipendente secondo due modalità: modalità *care emergency*, modalità ordinaria.

La modalità *care emergency* viene attivata dal dipendente secondo la sua percezione soggettiva di un momento/evento critico della sua vita. La richiesta del dipendente viene soddisfatta e rispetto al pagamento della prestazione un *team* di referenti aziendali, secondo i valori aziendali di libertà e responsabilità, si riserva di valutare le condizioni di emergenza perché venga fatta una buona e corretta gestione dei fondi dedicati. La richiesta di servizi secondo modalità ordinaria prevede invece che sia il singolo a liquidare il professionista contattato con un pagamento con carta di credito o bonifico utilizzando tramite *l'intranet* aziendale.

Il portale è strutturato in modo tale che al primo contatto l'utente deve compilare una serie di *format* che contengono richieste specifiche relative al tipo di assistenza che deve essere erogata (intolleranze ed allergie del bambino, patologie dell'anziano, medicine da somministrare, caratteristiche della casa, etc.). Questo meccanismo è stato attivato per cercare di inviare all'utente l'assistente con il profilo più inerente alla richiesta inoltrata. Dopo il primo contatto il dipendente gestisce direttamente con l'operatore le esigenze specifiche.

Attraverso il portale dedicato ai servizi vengono gestite anche la rendicontazione e la valutazione dei servizi erogati. Ai dipendenti viene inviata una *mail* contenente una breve *survey*, affinché possano esprimere il loro giudizio sul servizio ricevuto. Ai referenti

aziendali viene inviato a fine mese un *report* contenente il numero di richieste inoltrate, le erogazioni date e i giudizi espressi dagli utenti.

Vi è poi il *parents program*, si tratta di un progetto dedicato al sostegno della maternità e paternità dei dipendenti e ad esso è dedicato un apposito portale.

La gestione della maternità, prima dell'inserimento di questo progetto - azione pilota finanziata con i fondi provenienti dall'art.9 Legge 53/2000 - era completamente affidata al *manager* che, insieme alla donna, valutava il periodo di assenza dal lavoro, il percorso di formazione e di crescita professionale *pre* e *post* rientro. Il programma dedicato alla maternità è stato inserito con l'obiettivo di affiancare il *manager* e la donna nel periodo precedente l'assenza per maternità, durante l'assenza per maternità e nella fase di rientro. Il progetto ha dunque una doppia finalità: fornire al *manager* nuovi strumenti per gestire le maternità fornendogli un percorso di formazione sui temi della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, dimostrare alla dipendente un'attenzione e vicinanza in un periodo peculiare della sua vita in cui vengono ridefiniti i compiti lavorativi e quelli di cura. A questo proposito le azioni previste sono tre: *keep in touch*, *stay tuned*, *counselling*. Le prime due azioni sono gestite internamente dal *manager* attraverso 4 momenti, denominati *keep days*, in cui vengono pianificate le azioni inerenti la fase della maternità che la dipendente sta vivendo (annuncio della maternità e pianificazione dell'uscita, uscita rientro, a tre mesi dal rientro chiusura del programma maternità e delle misure ad essa riferite).

L'azione *keep in touch* prevede che durante l'assenza dal lavoro la donna, se lo desidera, rimanga aggiornata rispetto al lavoro del suo *team* e alle novità aziendali ricevendo *mail* specifiche, *report* del dipartimento e comunicazioni del *manager*.

L'azione *stay tuned* prevede che la donna pianifichi, un mese prima del suo rientro, corsi di aggiornamento e specifici programmi di affiancamento a seconda della mansione che andrà a ricoprire, e degli incarichi che le verranno affidati. Questa iniziativa prevede che un mese prima della data di assenza prevista dalla maternità obbligatoria, e fino a tre mesi dal rientro al lavoro, la donna possa usufruire di un *computer* aziendale con connessione internet per rimanere aggiornata e svolgere parte delle sue attività in modalità telelavoro.

Infine, l'attività di *counselling* ha l'obiettivo di affinare le donne nel vissuto della maternità e del loro essere madri in rapporto anche all'attività lavorativa. Per creare una rete di mamme disponibili al confronto con le colleghe, le mamme che concludono il processo vengono invitate a partecipare agli incontri dedicati al *pre-parto* per affiancare le colleghe e condividere con loro l'esperienza.

Il *counselling* viene realizzato all'interno di piccoli gruppo e prevede 6 incontri totali, 2 prima del parto e 4 dopo il parto. Questa attività è gestita da consulenti esterni che si rapportano direttamente con le lavoratrici madri e che si interfacciano con l'azienda solo nel caso in cui occorre dirimere questioni specifiche inerenti i rapporti lavorativi.

L'azienda ha l'intenzione di estendere queste misure anche ai padri che decidono di fruire del congedo parentale e per i genitori che avviano adozioni.

Durante l'estate del 2010, grazie ai fondi del dipartimento Politiche Famiglia, e in risposta ai bisogni manifestati dai lavoratori, l'azienda ha organizzato centri estivi per i figli dei dipendenti. I centri estivi hanno coinvolto bambini d'età compresa fra 3-6 anni e tra 6-12 anni. L'azienda, in linea con i valori che promuove, ha organizzato le attività di intrattenimento all'interno di una fattoria didattica e di un'oasi del WWF, per sensibilizzare anche i bambini alla bellezza della natura e al rispetto dell'ambiente. L'azienda ha coperto i

costi di trasporto dei bambini dalla sede aziendale alle aree naturali, mentre ai genitori è stato chiesto un contributo per le attività ricreative svolte.

Hanno aderito all'iniziativa 45 dipendenti, per un totale di 78 bambini. Il 96% dei genitori ha espresso un giudizio sull'iniziativa compreso fra "abbastanza" gradito e "moltissimo" gradito chiedendo che l'esperienza venisse ripetuta l'anno successivo.

Quanto appena descritto dimostra che l'azienda ha attivato al suo interno un welfare aziendale molto differenziato che offre dispositivi di conciliazione fra loro molto diversi per rispondere alle esigenze di dipendenti con situazioni familiari molto eterogenee. La differenziazione delle misure proposte denota una significativa riflessività dell'organizzazione, capace di intercettare i bisogni di tutte le realtà in essa coinvolte, consapevole del mutamento che tali bisogni hanno lungo il ciclo di vita della famiglia. Tutti i dispositivi, seppure molto diversi, trovano un'armonizzazione entro la cultura aziendale e i suoi *core values*. La differenziazione delle misure offerte, così come la flessibilità di utilizzo di ciascuna, sono garanzia per l'efficacia di risposta ai bisogni dei dipendenti.

### *2.3.3 Vincoli-opportunità realizzativi e programmi di valutazione*

La realizzazione di un pacchetto di misure di welfare aziendale comporta necessariamente un confronto con le realtà interne ed esterne all'azienda che possono, a seconda dei casi, configurarsi come elementi che facilitano, o ostacolano, l'attuazione delle misure stesse. L'analisi dettagliata dei fattori abilitanti e disabilitanti è importante poiché permette di individuare gli elementi sui quali investire risorse per il miglioramento e l'arricchimento del pacchetto di welfare. In Tetra Pak si può osservare che l'elemento che fa da volano all'intero sistema è la cultura aziendale consapevole dell'importanza rivestita dalle risorse umane nel processo produttivo. Questa cultura aziendale pone le sue radici in una cultura nazionale svedese, che riconosce la centralità della parità di diritti fra i generi, ed è capace di comprendere ed intervenire sui fattori che arrecano un reale benessere ai propri cittadini. La cultura aziendale in questo caso si sostanzia non soltanto nella ferma convinzione di una gestione delle risorse umane attenta alle necessità di articolazione delle responsabilità lavorative e familiari dei propri dipendenti, ma anche nella volontà forte di realizzare determinati dispositivi.

L'elemento culturale da opportunità può trasformarsi in vincolo: se la cultura aziendale non è interiorizzata da tutti i collaboratori, sono adottate logiche di *management mainstream* che non permettono la realizzazione di determinati dispositivi, anche là dove previsti e messi a disposizione dalla dirigenza aziendale.

Tra gli abilitatori vi è anche la disponibilità economica. La disponibilità di risorse economiche, pur essendo elemento imprescindibile per l'avvio di un pacchetto di misure di welfare, è comunque un elemento necessariamente e fortemente connesso al fattore culturale. La disponibilità di utili aziendali da investire è condizione necessaria ma non sufficiente per azioni di welfare. La cultura aziendale potrebbe, infatti, impedire la realizzazione di welfare aziendale anche in presenza di risorse monetarie significative.

*«Quando l'azienda ha a disposizione, non solo le risorse ma soprattutto il tempo e le risorse umane, la voglia e il credo allora va a finire bene, altrimenti puoi anche avere a disposizione le*

*risorse e il capitale, ma se non c'è un credo così forte, magari non c'è una spinta dal management, non viene realizzato niente».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

Tra i fattori abilitanti ve ne è uno riguardante l'area delle relazioni con l'ambiente. I responsabili aziendali ritengono che il "buon nome" che l'azienda ha saputo crearsi nel territorio in cui è insediata, costituisce un catalizzatore per l'avvio di relazioni di cooperazione con gli attori esterni. I rapporti con l'amministrazione pubblica locale sono definiti buoni e si sono rivelati preziosi rispetto alla realizzazione dell'asilo aziendale. Non è di uguale natura la relazione con l'apparato statale e la sua burocrazia. Le leggi e la burocrazia delle amministrazioni pubbliche sono descritte come una vera e propria "gabbia d'acciaio". I tempi lunghi, il linguaggio e le modalità operative specifici vincolano l'agire dell'azienda costringendola ad un eccessivo sforzo e dispendio di energie. I vincoli imposti dalla legislazione italiana talvolta si possono trasformare in elementi d'ingiustizia sociale perché non permettono di offrire lo stesso trattamento, in termini di misure di conciliazione famiglia-lavoro, ai dipendenti svedesi e a quelli italiani, pur collocandosi entro i confini dell'Unione Europea.

*«In genere la legislazione italiana, la burocrazia che c'è dietro, davvero rende complicato qualsiasi tipo di scelta che l'azienda vorrebbe fare, è davvero molto limitante, anche quando abbiamo dovuto fare l'asilo aziendale è stato un bagno di sangue... E poi Tetra Pak nel territorio Modenese per cui quando si muove tutti stanno a guardare e ad ascoltare e quindi non dico che troviamo scappatoie e vie agevolate ma è un altro tipo di approccio e comunque nonostante questo però delle difficoltà ci sono. Per via della legislazione italiana noi molto spesso facciamo fatica ad allinearci a quello che sono le offerte in Svezia, un po' per la legislazione che è davvero vincolante, un po' per la cultura e la mentalità delle persone, che fa davvero la differenza, perché anche qui puoi mettere in piede tante iniziative ma laddove c'è il manager tipicamente italiano che se non fai dodici ore al giorno vuol dire non vali nulla, in questa azienda è raro però comunque la cultura italiana è questa. Quando parlavamo anche delle donne in maternità che rientrano e vogliono il part time in posizioni di un certo rilievo, in Svezia è normalissimo».*

*(Intervista ai referenti aziendali).*

Al fine di mantenere attive tutte le misure, e di fare sì che queste producano un effettivo miglioramento del benessere personale e familiare del dipendente e un conseguente miglioramento della produttività aziendale, occorre che gli effetti dai dispositivi siano monitorati e valutati. Tetra Pak dispone di diversi strumenti di valutazione rispetto al livello e alla qualità di funzionamento della propria organizzazione. Il principale strumento di valutazione delle politiche aziendali è il bilancio sociale globale che racchiude informazioni rispetto all'intero universo aziendale. Viene redatto anche un bilancio sociale per ogni singolo Paese in cui sono stanziati degli stabilimenti aziendali ma questi documenti vengono prodotti solo per uso interno. L'azienda promuove anche un'analisi di clima a cadenza annuale rivolta a tutto l'universo Tetra Pak. Ad ogni dipendente viene indirizzato un questionario anonimo gestito da una società esterna che si limita a restituire all'azienda i risultati in forma aggregata rispetto a macro temi significativi per l'organizzazione aziendale. La lettura e l'analisi dei risultati sono svolte all'interno dei singoli *team* di lavoro. Questa modalità operativa permette a ciascun gruppo di lavoro di individuare le possibili



azioni da attuare per colmare i propri punti di debolezza e potenziare ulteriormente gli elementi di forza per un efficace e mirato raggiungimento degli obiettivi. L'azienda ha individuato un ulteriore strumento di valutazione dei servizi offerti e di rilevazione dei bisogni e dei suggerimenti rispetto alla gestione interna del lavoro, si tratta di un *software*. Tramite questo programma, disponibile sul *computer* di ciascun dipendente, è possibile inserire commenti, giudizi e richieste rispetto ai singoli dispositivi in essere. Tramite lo stesso programma viene restituito un *feed-back* al dipendente e periodicamente vengono analizzati gli elementi presenti nel *database* per poter individuare soluzioni coerenti alle richieste avanzate. Infine, vengono realizzate indagini *ad hoc*, promosse e realizzate all'interno dei singoli stabilimenti a fronte di necessità specifiche. Anche nel passare in rassegna i diversi strumenti utilizzati per la valutazione del welfare aziendale si può osservare la densa articolazione dell'organizzazione aziendale e la precisa volontà di raggiungere tutti i soggetti in essa coinvolti, differenziando il più possibile gli strumenti di monitoraggio.

L'azienda, tenendo conto delle valutazioni e del monitoraggio fatto, guardando al futuro del welfare interno afferma di desiderare che al termine della sperimentazione secondo art. 9 Legge 53/2000 possano essere strutturate. La volontà è quella di estendere il *parents program* anche ai padri in congedo parentale e ai dipendenti che adottano un bambino. Con l'obiettivo di creare una cultura di conciliazione famiglia-lavoro diffusa e condivisa a tutti i livelli, la direzione risorse umane desidera ampliare i momenti di formazione e approfondimento sul tema dedicati ai *manager*. Rispetto ai servizi di risparmio tempi c'è l'idea di inserire nel portale dedicato al *work life balance* un'area che permetta di dialogare con l'agenzia viaggi di cui l'azienda si serve per l'organizzazione dei viaggi di lavoro per viaggi personali e familiari.

La volontà è anche quella di predisporre un servizio di consegna pacchi destinati ai dipendenti in azienda, in modo che il personale possa avvalersi di tutta una serie di negozi *on-line*, risparmiando tempo ed avendo l'opportunità di ricevere la merce con puntualità anche senza essere presenti nel proprio domicilio.

## **2.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti**

Il gruppo di dipendenti intervistati è stato selezionato grazie alla collaborazione della referente dell'ufficio risorse umane e della referente del programma *work life balance*, che si sono configurate come un'interfaccia importante fra il ricercatore e i dipendenti. L'universo intervistato è stato selezionato cercando di creare un gruppo eterogeneo rispetto alle seguenti variabili: sesso, età, composizione del nucleo familiare, mansione lavorativa. Ne è risultato un gruppo composto da 22 dipendenti. La possibilità di intervistare uomini e donne, operai e *manager*, giovani e meno giovani, persone con figli piccoli e persone con figli già maggiorenni, ha permesso di individuare i diversi carichi di cura, le risposte date e il ruolo dei dispositivi di welfare aziendale nella quotidiana articolazione di responsabilità familiari e lavorative.

Dalle interviste è emerso che le necessità di conciliazione famiglia-lavoro riguardano principalmente: la cura e l'accudimento dei figli - non solo in età prescolare, ma anche in fase adolescenziale - la ricerca dell'equilibrio fra l'identità personale e l'identità

professionale. In alcuni casi, infatti, accade che il ruolo professionale travolga interamente la personalità e la vita dell'individuo, spingendolo a utilizzare tutti gli strumenti di cui dispone per liberare tempo da dedicare al lavoro e ai suoi obiettivi di crescita professionale. Dalla ricerca effettuata non sono stati riscontrati problemi legati alla gestione di anziani fragili (l'età media degli intervistati è bassa 39 anni), così come non sono stati denunciati problemi riguardanti gli spostamenti casa-lavoro, lavoro-casa, e problemi riferiti alla fruizione dei servizi sociali del territorio. Nel gruppo intervistato la maggior parte dei dipendenti (16 su 22) ha scelto il *benefit* opzionale riferito al rimborso delle spese mediche specialistiche dei familiari. Alcuni dei dipendenti con figli piccoli nella fascia 0-5 anni, si avvale del *benefit* per il rimborso delle rette dell'asilo nido e scuola materna. Un solo dipendente, fra quelli interpellati, si avvale del *benefit* per il rimborso delle spese scolastiche, si tratta in particolare di una dipendente che ha scelto di far frequentare ai propri figli una scuola privata parificata che prevede l'insegnamento delle diverse discipline in lingua inglese.

Per quanto riguarda l'area delle misure già previste per legge troviamo l'utilizzo del *part time* da parte di tre dipendenti donne. In tutti e tre i casi si tratta di *part time* orizzontali, a 30 ore settimanali, richiesti per ragioni legate alla cura di figli piccoli. Dalle interviste emerge che il *part time* viene richiesto dalle donne madri al rientro dalla maternità e comunque fino a quando i figli non raggiungono i 6 anni d'età e vengono inseriti alla scuola elementare. In uno dei casi studiati, una dipendente sta utilizzando il *part time* per trascorrere più tempo con i figli e per occuparsi di uno di loro in particolare, che ha gravi problemi di salute. Le dipendenti che hanno fatto richiesta di *part time* sono tipicamente donne che non possono fruire dell'aiuto di nonni e familiari per l'accudimento dei bambini. Il dispositivo del *part time* viene da molte donne individuato come uno tra gli strumenti più efficaci nel rispondere alle esigenze familiari. L'efficacia di questo strumento è, però, ridotta da due aspetti: la riduzione dello stipendio e l'impossibilità di assumere mansioni di responsabilità. L'utilizzo del *part time* permette di articolare efficacemente responsabilità lavorative e familiari ma richiede che un polo della relazione, quello lavorativo, sia sacrificato. Secondo il parere delle dipendenti che fruiscono del *part time*, il lavorare per un numero di ore ridotto non comporta una corrispondente diminuzione di attività lavorativa. Secondo l'opinione delle intervenute il numero inferiore di ore di lavoro è compensato da una razionalizzazione delle procedure e una maggior produttività; ciò è particolarmente evidente nel caso di una giornata di lavoro di 6 ore piuttosto che di 8 ore.

*«Sono molto convinta che lavorare part time ti dia molto di più di una persona che lavora a tempo pieno, ma perché sai di avere poco, tra virgolette "poco" tempo, poco non è vero, meno tempo a tua disposizione e soprattutto io so che se devo finire... perché altrimenti arrivo tardi a prendere i bimbi, devo telefonare, è tutto un incastro, un gioco d'incastri che va a mancare, e poi ovviamente non posso certo lasciarli in mezzo a una strada, perché comunque anche l'asilo ha degli orari, me lo tengono fino ad un certo periodo. Quindi la qualità del lavoro nelle ore che sei in ufficio secondo me è molto più importante e più significativa di quella che, di quando fai le otto ore, per dire, e non hai dei grossi impegni dopo».*

C'è, infine, chi avrebbe individuato nel *part time* lo strumento idoneo a rispondere alle proprie necessità familiari ma è impossibilitato ad adottarlo per ragioni economiche.

*«Non so se uno riesce lo stesso a pensare di poter stare quanto meno entrambi con un full time avendo comunque anche un bambino al giorno d'oggi questo sinceramente è una cosa che... alla quale sto pensando, ecco. Ovviamente devi pensare anche al lato economico: se fai otto ore c'è un perché, non è perché ti diverti a stare in ufficio, sai quando hai un mutuo da pagare si raschia tutto e quindi è inutile pesare di fare anche solo sette ore rispetto a otto perché comunque in ogni caso si sentono da un punto di vista economico».*

Se si passa ad analizzare i dispositivi adottati dall'azienda che influiscono sull'orario di lavoro e sulle modalità organizzative interne, si osserva che tutti i dipendenti utilizzano la flessibilità oraria in entrata e in uscita, la banca delle ore ed hanno almeno una volta utilizzato il *one sickness day*. Molti hanno utilizzato il telelavoro nella modalità "flessibile" proposta dall'azienda. Tutti gli intervistati hanno espresso parere positivo rispetto alla flessibilità oraria in entrata e in uscita fruibile "al minuto".

*«L'aspetto innovativo dal punto di vista del work life balance è stato sicuramente l'orario flessibile, per me è stato veramente un salto in avanti veramente sinonimo di voler aiutare le persone, le donne immagino, notevole, più del part time perché il part time è una questione di mentalità, non è una questione di regole, a me è capitato più di una volta di aver ottenuto una posizione diversa che mi piaceva di più, poi quando dicevo, quando non c'era ancora la flessibilità, io ho bisogno di flessibilità non ho bisogno di un part time a sei ore, ho bisogno di poter uscire due giorni alle quattro, eh no questo è part time, no no è part time, la gente si spaventa quando sente dire part time pensa che uno a mezzo giorno molla la penna e va via, ma non è vero allora la flessibilità ha coperto questo gap psicologico secondo me di chi ti deve dare un lavoro, secondo me è tutto lì perché se vuoi diventa un part time, nel senso che se vuoi adesso possiamo lavorare da casa, abbiamo la banca delle ore, per cui cosa succede che se tu lavori tante ore poi alla fine dici va bè io lavoro otto ore invece di andarle a pagare le metto nella banca delle ore allora di ci guarda questa settimana ho poco da fare quindi vado via alle quattro quindi alla fine diventa un mezzo part time, se uno vuole o se ha la possibilità di lavorare da casa, quindi alla fine la flessibilità è stata davvero il vero giro di volta».*

Le potenzialità di questo semplice strumento sono amplificate, in questo contesto aziendale, dall'assenza di timbratura di cartellino e/o *badge*. Questa decisione ha prodotto un forte effetto moltiplicatore in termini di fiducia e affidabilità reciproca fra azienda e dipendente, intangibili fondamentali per il buon funzionamento di un pacchetto di welfare.

*«Io mi sento molto Tetra Pak, sono cresciuto molto all'interno di questa azienda».*

*«Il non dover marcare il cartellino... chi ha lavorato in un'altra azienda dove oggi hai ancora il marcateempo dove tu infili il tuo cartoncino e ci viene la marcata rossa se c'è scritto otto e zero zero e ti viene scalato un quarto d'ora del tuo stipendio, otto e zero uno e ti viene scalata la mezz'ora, non se ne rende conto che benefit è arrivare in parcheggio, tu marchi in parcheggio, poi tu vai, tu sei già all'interno dell'azienda, quindi l'azienda sa che tu andrai al tuo posto di lavoro, farai le tue otto ore e poi te ne tornerai a casa. Segnalando solo la presenza, per motivi di sicurezza oltre tutto, tu entri vai alla scrivania, accendi il computer, vai alla macchinetta del caffè, ti prendi il caffè e poi inizi a lavorare. In un'azienda normale: tu arrivi un quarto d'ora*

*prima, ti sistemi, vai a prendere il caffè, se c'è la macchinetta del caffè, ti rechi sul posto di lavoro cinque minuti prima, avvii il computer e alle otto e zero zero inizi a lavorare. Quindi il quarto d'ora di vita tua privata, perché non è vita aziendale quella, tu l'hai perso, anche questo normalmente non lo consideriamo, io sono entrato questa mattina in parcheggio alle otto e zero uno sono entrato, sono arrivato in ufficio, ho acceso il pc, insieme al mio responsabile siamo andati a prendere il caffè parlando di quello che abbiamo fatto la sera prima e poi dopo siamo andati a lavorare, ho guardato l'orologio ed erano le otto e trentacinque...».*

I servizi offerti dall'azienda per il benessere personale e familiare dei dipendenti sono molto graditi e sono utilizzati anche grazie alla modalità di erogazione previste, che li rendono fruibili con facilità.

L'asilo nido aziendale, al momento in cui è stata svolta la ricerca, vede l'iscrizione del figlio di una sola intervistata, mentre molti intervistati hanno utilizzato l'asilo in precedenza. La struttura è apprezzata poiché offre innanzitutto la garanzia ai dipendenti di un posto per i propri figli e gli orari flessibili di apertura del servizio si armonizzano bene con la flessibilità oraria lavorativa permettendo al dipendente di organizzarsi al meglio, tenendo conto delle sue esigenze e di quelle del bambino. Rispetto all'asilo nido è apprezzata la vicinanza dell'edificio allo stabilimento aziendale; ciò facilita gli spostamenti casa-scuola-lavoro. I genitori che usufruiscono, e che hanno usufruito, di questo servizio hanno apprezzato anche i criteri architettonici e di allestimento adottati per la struttura che agevolano la realizzazione di un programma educativo pensato secondo le necessità dei piccoli.

Come riscontrato in altri casi descritti in letteratura, l'opportunità dell'asilo nido aziendale, non è percepita da tutti i potenziali utenti-dipendenti nella stessa maniera. I dipendenti si dividono fondamentalmente in due gruppi. Il primo gruppo è rappresentato da quei genitori, tipicamente privi di una rete familiare di aiuto vicina, ritengono che questo servizio sia fondamentale, e ne apprezzano il diritto al posto assicurato per il proprio figlio, così come la comodità al posto di lavoro.

*«io, quando la mattina porto mio figlio all'asilo in una struttura che conosco e comunque che apprezzo, mi permette di non preoccuparmi e di conseguenza di potermi concentrare su quelle che sono qua le mie mansioni quotidiane. Soprattutto questo mi aiuta perché, adesso, la flessibilità del lavoro c'è, però chiaramente poi io dovendolo portare la mattina ad una certa ora e andarlo a prendere entro una certa ora... però la routine è dalle otto alle sedici e trenta, quindi si lavora in certi periodi anche sotto una pressione non indifferente, quindi il fatto di avere la certezza di poter stare tranquilla, sicuramente impatta in maniera positiva».*

L'altro gruppo di genitori è rappresentato da quelli che ritengono non corretto portare il figlio "sul luogo di lavoro" e preferiscono che il bambino frequenti strutture educative presenti nel quartiere di residenza. Tale posizione è spesso abbinata alla scelta di una struttura vicina alla casa dei nonni che hanno il compito di portare e andare a prendere i bambini all'asilo. Nessuno degli intervistati ha iscritto i propri figli alla scuola internazionale aziendale, sembra che il servizio sia fruito solo da colleghi svedesi e provenienti da altri Paesi esteri che si trasferiscono in Italia per seguire precisi progetti della durata di qualche anno. Per quanto riguarda la palestra aziendale, è utilizzata dalla maggior parte dei dipendenti intervistati. Di tale servizio è apprezzata la facilità e la velocità con cui è possibile raggiungere la struttura, presente al piano interrato dell'azienda. La palestra aziendale è molto utilizzata grazie anche alla flessibilità d'orario di apertura del servizio,

che permette ai dipendenti di fare attività fisica molto presto la mattina prima di iniziare la giornata di lavoro, durante la pausa pranzo oppure all'uscita dal lavoro. Per alcuni la palestra aziendale rappresenta un'opportunità per conoscere nuovi colleghi e approfondire le amicizie al di là dell'ambiente lavorativo.

Il servizio di *bus* navetta è utilizzato solo da tre intervistati. Di tale servizio è apprezzata la comodità di non utilizzare l'auto propria e di non essere costretti a concentrarsi nella guida in momenti della giornata tipicamente caratterizzati da traffico. L'utilizzo del bus navetta permette, inoltre, un risparmio economico che deriva dal non utilizzo dell'auto propria. Infine, viene apprezzato il fatto che questo servizio si colloca in linea con l'impegno aziendale di salvaguardia dell'ambiente naturale e di riduzione dell'inquinamento. I limiti di questo servizio sono dati dalla scarsa flessibilità che offre, è prevista infatti una sola corsa all'andata e una al ritorno, che male si sposa con la flessibilità oraria aziendale e con le diverse esigenze lavorative e familiari dei lavoratori.

*«Abbiamo scelto di venire ad abitare a Modena, e quando ho cercato casa l'ho cercata anche in base al percorso del bus navetta, proprio per evitare di acquistare una seconda auto, quindi adesso, senza essere ipocriti, la prima decisione la si fa per un punto di vista economico, avere una seconda auto ha un impatto economico, la seconda decisione che non è meno importante della prima è l'impatto ambientale, io credo molto in queste cose qui e per me e per i miei figli respirare dei gas di scarico non è il massimo quindi noi facciamo la nostra piccola parte, sperando di vedere sempre più persone, ci metto più del doppio del tempo per venire qui, però il fatto di non guidare per me è un vantaggio straordinario, io odio guidare, non ho fretta di tornare a casa e guadagnare dieci minuti, non è quello, per questo mi piace molto questa azienda per la cura che ha di certe piccole esigenze, che sembrano piccole ma in realtà hanno un grosso impatto...».*

*«Venire a lavorare nove, a volte nove e mezza anche, se la sera prima sto molto al lavoro, vengo col mezzo proprio, anche se l'autobus sarebbe il pulmino della Tetra Pak sarebbe comodo, perché passa vicino a casa, perché abito in centro, però c'è soltanto un orario, che è quello delle otto, e di conseguenza non è per niente flessibile».*

Alcuni intervistati che utilizzano il *car sharing*, hanno descritto questo strumento utile, non solo in termini ambientali, ma anche in termini di organizzazione familiare. Il rispetto dell'orario di partenza della *full-car* obbliga ad ottimizzare il tempo lavorativo e ad andare a casa ad un orario consono per l'organizzazione familiare, evitando di cadere nella trappola di prolungare fino a sera la giornata lavorativa.

*«Vuoi le necessità a livello ambientale, vuoi le necessità anche a livello economico, e poi ormai è diventato anche un piacere, ci si incontra al mattino e alla sera, serve anche per mettere un freno a volte allo straordinario e all'ufficio, sai che alle diciotto hai altre due persone con le quali andare a casa, ti organizzi e ne beneficia anche la famiglia, soprattutto mia moglie ne beneficia davvero tanto infatti mia moglie ringrazia sempre gli altri due colleghi che mi obbligano a tornare a casa presto».*

La mensa è utilizzata da tutti gli intervistati, anche da chi ha orario di lavoro *part time*. I dipendenti definendo buono il servizio ma non percepiscono la mensa come un dispositivo di sostegno all'articolazione delle responsabilità lavorative e familiari. Molti ritengono che l'opportunità sia in realtà offerta dal poter usufruire di una pausa pranzo cosiddetta "flessibile". È, infatti, possibile fruire di un minimo di trenta minuti di pausa fino ad un massimo di due ore. Questa flessibilità permette di accorciare la sosta e di uscire prima al pomeriggio o di sfruttare la pausa per fare la spesa e svolgere alcune commissioni, data la vicinanza dell'azienda ad un grande centro commerciale cittadino.

#### *2.4.1 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti*

Tutti gli intervistati sono concordi nell'affermare che la sfera di vita personale è quella maggiormente sacrificata dalle soluzioni trovate per conciliare i tempi di vita. Gli intervenuti faticano a ritagliarsi spazi da dedicare alla cura di sé stessi, dei propri *hobby* ed interessi. I dipendenti con figli piccoli, in molte occasioni rinunciano completamente agli spazi personali, nella consapevolezza che il tempo libero dal lavoro occorre dedicarlo alla famiglia, nello specifico ai figli.

*«lo giocavo a pallavolo, ho sempre giocato, tutt'ora mi piacerebbe ma non riesco a conciliare tempi, esigenze lavorative ed esigenze familiari, non ci riesco, non trovo la, diciamo che forse sarebbe più facile dire non, non voglio neanche spendere maggiori energie, cercare di trovare una soluzione per ritagliare un spazio tra una cosa lavorativa, perché già ne spendiamo tante, però effettivamente sì, da quel punto di vista lì ho rinunciato, ma non è una rinuncia... però si c'è, anche il fatto di andare fuori e rilassarsi un po', ritagliarsi proprio il tempo individuale proprio, non c'è perché finito il tempo lavorativo scatta subito quello della gestione familiare, mi piacerebbe anche, proprio egoisticamente parlando, avere il tempo per me stesso».*

Queste rinunce non sono caratterizzate da rimpianto, ma dalla consapevolezza che le possibilità sono limitate. Se si trascorrono otto-dieci ore sul luogo di lavoro, le poche ore rimanenti si desidera dedicarle, alla famiglia, rinunciando al tempo per sé. Questa è la costante presente nei racconti di chi ha figli. In realtà nei racconti degli intervistati che non hanno figli o hanno figli grandi, si ritrova la stessa difficoltà perché, forti dell'assenza di persone di cui prendersi cura, vi è la tendenza a dedicare un numero crescente di ore al lavoro, sacrificando comunque il tempo per sé. Nonostante questa difficoltà non mancano i racconti di chi, destreggiandosi fra i diversi ostacoli riesce a dedicare piccoli spazi per la cura dei propri interessi. A questo proposito si riscontra che alcuni dispositivi piuttosto che di altri si rivelano utili, si tratta della palestra aziendale e della flessibilità oraria.

*«Utilizzo molto la flessibilità dell'orario di lavoro perché a volte devo rimanere qua fino a tardi e, di conseguenza, la mattina ne approfitto, mi sveglio un po' più tardi e quindi riesco abbastanza a riconciliare più che altro questo, di riposarmi, più che esigenze vere e proprie di conciliazione. Utilizzo l'orario flessibile anche per cose mie nel senso di visite, soprattutto in questo periodo, oppure giri in banca, in posta e queste cose, e quindi magari utilizzo spazi della pausa pranzo più lunghe etc.».*

La palestra aziendale, con sala macchine e sauna finlandese, è sicuramente il servizio che per eccellenza permette ai dipendenti di prendersi cura del proprio benessere psicofisico. Gli orari di apertura flessibili forniscono ai dipendenti, soprattutto quelli con

bambini piccoli, di sfruttare la pausa pranzo e la comodità della palestra per fare attività fisica che diversamente non avrebbero il tempo di fare.

*«La palestra la uso assolutamente, almeno due volte alla settimana, la ritengo una struttura eccellente, sia per quanto riguarda orari che per quanto riguarda macchinari, pulizia, confort, qualsiasi cosa non ho nessun tipo di lamentela, ritengo che sia un benefit incommensurabile per quanto riguarda la nostra struttura sociale dove i tempi sono sempre più ristretti, io ad esempio avendo due figli, una famiglia e un lavoro di questo tipo, per me sarebbe praticamente impossibile riuscire a frequentare una palestra in modo assiduo. Con l'utilizzo della palestra a livello aziendale durante la pausa pranzo, con l'estensione anche della pausa pranzo del recupero serale dell'eventuale mezz'ora che rimango in palestra, è un benefit incalcolabile e sono stato uno di quelli che aveva proposto fin dagli anni '90 l'introduzione della palestra aziendale, visto che noi abbiamo già la nostra struttura in Svezia la palestra aziendale, ho avuto modo di sfruttare e ho visto qual era il beneficio di avere una struttura all'interno».*

Altri dipendenti riescono a ritagliarsi dei momenti per l'attività fisica (fare sport all'aria aperta, andare in piscina, etc.) usufruendo della flessibilità oraria e della banca ore, decidendo di entrare più tardi la mattina o di uscire con qualche ora di anticipo il pomeriggio. In qualche caso, lo spazio per la cura personale, è creato grazie alla collaborazione del *partner* che durante il fine settimana si occupa dei figli mentre il dipendente va in palestra o fa un tuffo in piscina. C'è anche il caso di una donna che ha richiesto il *part time* per la cura dei figli, che racconta che se i bambini stanno bene e vanno regolarmente a scuola, se lei riesce a fare solo le ore di lavoro pattuite, approfitta dell'orario ridotto per prendersi degli spazi per sé. Interessante è la strategia trovata da chi fa coincidere il tempo per sé con il tempo per la famiglia o comunque il tempo che viene dedicato alla gestione e cura della casa (es. pulizie, lavaggio e stiratura dei capi, preparazione dei pasti, etc.) Rimane isolato il caso di un dipendente che, insieme alla compagna, ha deciso di non avere figli proprio per non rinunciare alla propria sfera d'interessi e di cura personale. In questo caso il benessere e gli interessi personali sono preservati attraverso una strategia difensiva di *postponement*, che fa sì che un polo della relazione famiglia-lavoro non si accresca e si sviluppi per evitare di rompere l'equilibrio trovato. L'impatto prodotto dai dispositivi di welfare sulla vita personale dei dipendenti, non viene da essi tematizzato unicamente come presenza di servizi di benessere ma è percepito anche nei termini di una riduzione, e talvolta assenza, di *stress* prodotta da un'organizzazione del lavoro che permette di rispondere alle diverse necessità e da un clima positivo all'interno del *team*.

#### *2.4.2 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti*

Gli intervistati manifestano un forte attaccamento alla propria famiglia, definita la cosa più importante all'interno della loro vita.

*«Attualmente la mia priorità è voglio dare una buona qualità del tempo a mio figlio, quindi più riesco ad aver del tempo da dargli e più è una cosa migliore per me, forse è una mia esigenza, però ho scelto di essere mamma, se no sceglievo di rimanere a Milano, e sceglievo di non avere un figlio».*

La famiglia, dalle parole degli intervistati, è la sfera di vita da tutelare con tutte le forze, per evitare che il lavoro la fagociti. Diversamente da quanto detto in riferimento alla sfera personale, il dipendente non accetta che vengano sacrificati o trascurati gli spazi e i tempi dedicati alla sfera familiare. Una dipendente ha evidenziato come il rischio che quotidianamente si corre, soprattutto ricoprendo mansioni con elevate responsabilità, è quello di essere letteralmente risucchiati dal vortice del lavoro. Responsabilità crescenti, continui stimoli di crescita, formazione, viaggi all'estero, *etc.* fanno talvolta dimenticare che il lavoro è un aspetto della vita, e che se tutte le energie vengono investite in questa attività per le altre non rimane nulla, e si rischia di compromettere la qualità di vita della propria persona e della famiglia. I figli, la relazione di coppia, i genitori, offrono, ma richiedono anche, attenzioni e cura. Il rischio è quello che le relazioni vengano soffocate dagli obiettivi di lavoro che ci si è posti.

*«Ci sono dei momenti in cui, vuoi per il carico di lavoro, spesso e volentieri, riuscire a staccare dal lavoro con la mente nel momento in cui si varca la porta di casa, sicuramente. Diciamo, non in conflitto una con l'altra, ma sicuramente la sfera lavorativa che influenza anche la sfera familiare, sicuramente».*

*«È chiaro che nel mio ruolo e quant'altro a volte e, come l'anno scorso o anni precedenti in cui sono stati molto impegnativi il tempo che si passa a lavorare è molto superiore rispetto a quello che si passa a casa perché comunque magari si sono fatte anche le sette, le otto, e quindi poi, insomma, diventa tutto un po' più difficile ecco... il convivente ne risente più magari della mancanza di affetto o della mancanza di attenzione e quant'altro insomma. Le relazioni si sentono trascurate in un qualche modo, sì, credo che sia quello il punto nodale della cosa, anche perché, insomma, avendo già vissuto esperienze non particolarmente felici, con un divorzio e quant'altro, insomma, poi uno si rende conto un po' delle cose che forse hanno un senso comunque, nonostante io dia importanza anche al lavoro perché comunque è una cosa che mi piace fare e che appunto non vorrei, insomma, perdere, però, insomma, anche le relazioni interpersonali sono assolutamente importanti».*

Com'è stato analizzato più sopra, le sfide quotidiane che i dipendenti devono affrontare in termini di organizzazione familiare, riguardano la cura e l'accudimento dei figli e la gestione della casa. Tipicamente i dipendenti durante la settimana si alzano molto presto, intorno alle 6:30, per avere il tempo di prepararsi, di preparare i figli, accompagnarli a scuola e poi recarsi al lavoro. La giornata trascorre tra il lavoro, la gestione dei figli tra attività scolastiche ed extra scolastiche, la preparazione della cena e la condivisione di quanto è accaduto ad ognuno durante il giorno. Il tempo per l'attività fisica e la cura dei propri interessi ed *hobby* è molto ridotto, per la maggior parte degli intervistati è inesistente. Il fine settimana è, da tutti i dipendenti, definito come prezioso. Durante il fine settimana vengono svolte le faccende domestiche, per molte famiglie è il momento in cui andare a fare la spesa, pulire la casa, stirare e sbrigare le commissioni che durante la settimana sono state trascurate. Il tempo che rimane è interamente dedicato al riposo e alle attività ludico sportive fatte in compagnia dei familiari. Dai racconti degli intervistati, il fine settimana rappresenta il polmone verde della vita familiare, perché si può trascorrere insieme ai propri familiari il tempo a disposizione. Molti lavoratori usano questo tempo per riappropriarsi delle proprie abitazioni trasformate in dormitori durante la settimana. Tutte le famiglie intervistate riescono a mantenere l'equilibrio fra responsabilità lavorative familiari sacrificando però completamente la vita di sfera pubblica, la partecipazione ad associazioni, l'impegno civile. Chi aveva impegni in associazioni, all'interno delle parrocchie



o nel mondo del volontariato racconta di essere stato costretto ad abbandonarli nel momento in cui ha costituito una famiglia.

Guardando l'organizzazione familiare si osserva la presenza di un modello decisionale fortemente condiviso. Dalla scelta delle modalità di accudimento dei figli, alla scelta dei percorsi professionali, tutte le decisioni inerenti la vita della famiglia vengono prese insieme dai due *partner*, cercando di realizzare il bene della famiglia. Si riscontra non solo un modello decisionale condiviso, ma anche una gestione condivisa tra i due *partner* di tutte le attività riguardanti la gestione della famiglia e della casa. Alcune famiglie si avvalgono dell'aiuto di collaboratrici domestiche per alcune ore la settimana, ma la spesa, così come il lavaggio e lo stiraggio dei panni, la preparazione dei pasti sono attività svolte da entrambi i *partner*.

In due casi, tra quelli analizzati, le coppie hanno scelto che la donna rinunciasse al lavoro per dedicarsi alla cura dei figli e rappresentare una figura di riferimento per le necessità della famiglia. I mariti descrivono questa scelta come parte integrante di un progetto di vita familiare che non valuta la rinuncia del lavoro da parte della donna come scelta d'inattività, ma come un'attività che contribuisce a dare un valore aggiunto alla qualità della vita familiare.

*«Se fare la casalinga è una rinuncia, lo ha fatto, perché lei si priva di andare a lavorare fuori donandoci una qualità della vita superiore alla media, perché avendo una persona a casa... le decisioni si prendono in due, se c'è un'esigenza economica, quindi anche per il bene della famiglia uno fa questo sforzo, grazie a Dio questa cosa non c'è, il mio stipendio è sufficiente a soddisfare i nostri bisogni, che non sono: fumare, bere alcolici o andare in discoteca, abbiamo altre cose da fare... sono quindici anni che funziona, e ho sempre lavorato da solo...»*

*«Mio marito ed io siamo perfettamente intercambiabili, di solito porta lui i bimbi a scuola, si siamo abbastanza intercambiabili, abbiamo scelto di fare così, è stata una scelta e mi sembra anche abbastanza giusta».*

Nelle famiglie con bambini è centrale il ruolo svolto dai nonni, indispensabili collaboratori dei genitori nell'accudimento dei piccoli nel periodo che intercorre tra la fine della scuola e il ritorno a casa dei genitori, nei periodi di chiusura delle scuole e, talvolta, anche in caso di malattia. Nella maggior parte dei casi esaminati i nonni abitano molto vicino ai figli e intervengono in tutte le occasioni critiche in cui è difficile articolare l'orario di lavoro con l'orario dei servizi scolastici e delle attività extra-scolastiche. Non tutte le famiglie possono godere della presenza e dell'aiuto dei nonni, diventa quindi fondamentale la possibilità di usufruire di dispositivi messi a disposizione dall'azienda. Non esiste uno strumento di welfare aziendale ritenuto più efficace di altri nel rispondere alle necessità familiari. L'efficacia degli strumenti è data dalla loro molteplicità, dalla loro diversità e flessibilità d'utilizzo e dalla possibilità di poter utilizzare insieme più strumenti, moltiplicando il loro effetto positivo.

*«Non ho problemi però ti dico con questi orari non ci sarebbero grossi problemi perché uscendo alle quattro hai tutto il tempo di badare ai bambini, almeno nel pomeriggio, poi il fatto di non dipendere dal minuto di entrata, cioè tu sei libero di portare tuo figlio a scuola, anche se ti capita un po' di traffico per strada, cioè non hai l'ossessione di arrivare alle otto, quindi sei stimolato ad avere questa vista un po' rilassata negli orari».*

Alcune donne hanno scelto di utilizzare il *part time* per essere presenti maggiormente in famiglia e di occuparsi dei propri figli al momento dell'uscita dall'asilo o dalla scuola.

*«Il fatto di sapere che comunque uno riesce ad organizzarsi ad uscire alle tre e mezza tutti i giorni questo è importante insomma, diciamo che si riesce a lavorare più tranquillamente, non si ha quell'angoscia di dire "oddio, oggi non so se riesco ad uscire in effetti chi mi va a prendere mia figlia" poi anche l'ambiente comunque è un ambiente molto rilassato, insomma, comunque si riesce a lavorare abbastanza tranquillamente insomma, senza avere, ripeto, il problema di dire, non so, oggi a che ora riesco ad andare a casa e quando uno esce al proprio orario viene visto male insomma, come magari può succedere in altre aziende».*

Altri dipendenti si servono della flessibilità oraria per accompagnare o andare a prendere i figli a scuola. Chi ha usufruito dell'asilo nido apprezza l'aiuto dato dall'azienda nel fornire soluzioni di cura per la prima infanzia e la vicinanza di queste all'azienda. I dipendenti riconoscono e apprezzano l'attenzione che l'azienda ha per loro e per le loro famiglie. Il beneficio principale che i dipendenti traggono dall'organizzazione aziendale, è dato dalla consapevolezza che in caso di necessità possono manifestare i propri bisogni, certi che verranno ascoltati e che verrà individuata una soluzione.

Vi è l'esperienza di una dipendente che afferma che la cultura aziendale e i dispositivi da essa promossi l'anno incoraggiata nella realizzazione del suo desiderio di maternità.

*«Ti dà tranquillità anche il fatto chiedere un giorno un part time senza rischiare di essere licenziata, senza rischiare di subire mobbing da parte del tuo datore di lavoro. Io penso che questa sia una cosa che sicuramente ti dà tranquillità. Io penso che al giorno d'oggi, forse, se non fossi stata in Tetra Pak non so se avrei fatto un figlio o meno, probabilmente... guarda che sono cose serie. Io l'ho fatto tardissimo il figlio ma per vari motivi non solo per questioni di compagno ecc. proprio per il fatto che comunque io prima non avevo una sicurezza. Il fatto di lavorare in una ditta strutturata come la mia mi dà sicurezza».*

Si tratta del contro esempio rispetto a scelte di *postponement*, dovute a contesti lavorativi non *family friendly*. L'impatto positivo sulle relazioni familiari è dato dalla consapevolezza che è possibile assentarsi, senza preavviso, dal lavoro a causa della malattia del figlio che in caso di necessità è possibile richiedere il *part time*. Anche una misura come il *benefit* per il rimborso delle spese mediche dei familiari viene indicato come una misura che influisce sulle relazioni familiari poiché permette di usufruire dei servizi sanitari privati, ottenendo diagnosi e referti in tempi brevi di fronte all'insorgere di problemi di salute.

*«Per le spese mediche il fatto magari di potersi appoggiare a strutture private e senza problemi di sostenere dei costi e quindi riuscire a fare certe visite anche in tempo minore, più breve rispetto a quello che dovresti fare se ti appoggiassi alle strutture pubbliche e quindi questo secondo me è un grosso vantaggio senza che magari il budget familiare venga intaccato perché comunque c'è il benefit plan. Questo è importante soprattutto quando hai, non dico, problemi fisici però certe condizioni per cui devi spesso utilizzare le strutture sanitarie».*

Ci sono dunque misure di welfare aziendale che forniscono risposte dirette a necessità provenienti dalla sfera familiare e dispositivi che, in forma indiretta, forniscono sostegni a beneficio della serenità e della qualità delle relazioni familiari. A questo proposito è interessante evidenziare le considerazioni espresse da alcuni dipendenti che ritengono che anche strumenti apparentemente indirizzati al benessere del singolo hanno una ricaduta

positiva sulle relazioni familiari poiché permettono di ricaricarsi e dedicarsi ai propri figli e al proprio *partner* con la serenità necessaria. Gli intervistati appartengono a quella generazione di genitori lavoratori che ritiene sia più opportuno investire sulla qualità, piuttosto che sulla quantità, delle relazioni con i figli.

I dipendenti lottano quotidianamente a difesa dei tempi e spazi dedicati alla propria famiglia, e in questo avvertono nella loro vita l'aiuto fornito dai dispositivi di welfare aziendale. In sintesi ciò è testimoniato dal fatto che giudicano buona-ottima la conciliazione famiglia-lavoro raggiunta e nessuno ritiene che l'equilibrio sia stato trovato a scapito delle relazioni familiari.

#### *2.4.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti*

Tutti gli intervistati descrivono come virtuosa la relazione che esiste tra welfare aziendale e qualità del lavoro. La qualità del lavoro quotidiano è percepita, innanzitutto, in termini di serenità. Ciò è dato dal fatto che, grazie ai dispositivi offerti dall'azienda i dipendenti riescono a dare risposta ai diversi bisogni familiari, in alcuni casi occupandosi personalmente delle necessità dei figli e della gestione della casa. Molti intervistati affermano che la consapevolezza di poter fruire di un orario flessibile, utilizzare il telelavoro, richiedere il *part time*, per affrontare situazioni critiche contribuisce a creare uno stato di calma e concentrazione sul lavoro. Inoltre, riconoscono come elemento importantissimo per una buona qualità del lavoro, la possibilità di condividere con il proprio *manager* e con i colleghi le necessità personali e familiari. I dipendenti sono a proprio agio nell'ambiente di lavoro perché sanno che, in caso di emergenze organizzative di tipo personale e/o familiare, il proprio responsabile accoglierà le richieste e farà tutto il possibile per individuare insieme a loro la soluzione più adatta secondo i valori aziendali. Un elemento che contribuisce ad alimentare una relazione dipendente-azienda basata sull'affidamento reciproco, è la coerenza che l'azienda manifesta nel suo agire rispetto ai *core value* dichiarati. A questo proposito i dipendenti citano anche l'impegno dell'azienda per la protezione del clima, essa non si limita ad essere una dichiarazione di intenti, ma si sostanzia in misure come il *bus* navetta, il rimborso degli abbonati per l'utilizzo dei mezzi pubblici, l'adozione di criteri di bioedilizia e risparmio energetico nella realizzazione dell'asilo nido, *etc.* La coerenza aziendale crea un clima diffuso di fiducia che contagia tutte le relazioni interne, impedendo comportamenti da *free-rider* o atteggiamenti di sfiducia e malafede rispetto all'agire di superiori o colleghi. I rapporti con i colleghi e i superiori sono basati sulla comprensione e collaborazione reciproca e sono definiti da tutti gli intervistati come positivi. Nessuno ha denunciato problemi con colleghi e dirigenti nel momento in cui si è assentato dal lavoro o ha mutato le sue modalità lavorative a fronte di necessità personali e familiari. Di particolare rilievo è la considerazione di una dipendente che ritiene che, al di là dei *benefit* e dei servizi offerti dall'azienda, ciò che viene apprezzato e percepito, è un senso di fiducia e rispetto verso il dipendente che si concretizza in una netta percezione di libertà e di appagamento.

*«ma secondo me si apprezza più il senso di libertà che ne deriva, perché alla fine, a parte il fatto che, come le dicevo, magari questa libertà di orario, di, insomma di, di cose che, che si hanno all'interno di Tetra Pak, poi magari non la si sfrutta neanche appieno, perché io comunque arrivo alle otto, otto e dieci, per cui non è che arrivo alle nove e tutti i giorni cambio orario per cui in realtà è più una, la sensazione di libertà che non quello che poi in realtà uno fa nella, nella vita, però secondo me la si avverte e la si sente anche nei gruppi, voglio dire, poi è chiaro*

*che quando l'abbiamo implementato, si era parlato di, "è giusto, non è giusto, in quale modo?" eccetera, eccetera, però deve dire che è un grosso vantaggio, e la si avverte, secondo me, come un vantaggio, poi insomma, è chiaro che l'unica restrizione è se si hanno riunioni alla mattina alle otto perché comunque si è fissata, e allora devi essere qui per le otto».*

Secondo il parere di molti, l'effetto benefico del pacchetto welfare sulla qualità del lavoro, si sostanzia anche in una diminuzione delle assenze per malattia. Un ambiente lavorativo positivo produce uno *stress* ridotto sui soggetti, rendendoli meno cagionevoli di salute. Il progetto di welfare aziendale ha anche prodotto nei dipendenti un forte senso di attaccamento all'organizzazione e una completa identificazione con gli obiettivi aziendali. I dipendenti intervistati, infatti, sono interessanti ad una crescita professionale e ad un avanzamento di carriera ma interno all'azienda. Essi affermano di non orientarsi all'esterno alla ricerca di posti di lavoro poiché ritengono che il trattamento ricevuto in Tetra Pak non sia riscontrabile in nessun'altra azienda del territorio locale e nazionale. Chi ha avuto esperienze lavorative in altre realtà aziendali ha percepito in maniera chiara sulla propria pelle un trattamento diverso e l'impatto negativo di questo sul benessere personale e familiare. Chi ha sempre lavorato in Tetra Pak percepisce "indirettamente", dal confronto con familiari ed amici, il valore di questa organizzazione rispetto alle altre. Questo senso di appartenenza che i dipendenti hanno rispetto al gruppo aziendale, per l'impresa si concretizza in una forte capacità attrattiva rispetto alle migliori professionalità e nel mantenimento di esse al suo interno.

L'osservazione partecipante avvenuta durante le giornate trascorse in azienda per la realizzazione delle interviste ha fornito la possibilità di rilevare elementi strutturali che testimoniano come la cultura aziendale permei ogni aspetto della vita dell'organizzazione. L'azienda è suddivisa in grandi *open space*, separati uno dall'altro da grandissime vetrate che trasmettono visivamente il senso di trasparenza, fluidità della comunicazione e spirito di cooperazione, valori alla base della cultura aziendale. Nei pressi dei distributori di bevande calde, così come in altri punti strategici, interni all'azienda, sono disposti contenitori per la raccolta differenziata dei rifiuti. Sulla scrivania dei dipendenti ci sono tazze in ceramica, utilizzate al posto dei bicchieri di plastica durante la pausa caffè, le tazze vengono poi lavate nella *toilette* e riutilizzate nella pausa successiva. Questo esempio dimostra come, accanto a dispositivi articolati e complessi, debbano coesistere misure cosiddette "indirette" come: l'individuazione della persona a cui rivolgersi per le necessità di conciliazione, l'ascolto delle necessità del dipendente, una comunicazione capillare rispetto a tutti i dispositivi esistenti e alle modalità di fruizione di essi, *etc.* Le misure definite "indirette" costituiscono *l'humus*, necessario affinché i dispositivi di welfare di tipo diretto possano effettivamente rispondere alle necessità dei dipendenti dimostrando la loro efficacia.

#### *2.4.4 Azienda e welfare: l'opinione dei dipendenti*

Agli intervistati sono state rivolte alcune domande per comprendere il loro grado di riflessività rispetto alle motivazioni che spingono un'azienda ad attuare iniziative di welfare aziendale. Unanime è l'opinione che l'azienda non agisce responsabilmente verso i propri dipendenti per ragioni filantropiche o con finalità caritative, ma compie queste azioni in un'ottica di *business*.

I dipendenti possiedono una visione di welfare societario come arena in cui l'agire sinergico di diversi attori produce il benessere auspicato. Tutti gli intervistati, infatti, mettono a tema il ruolo dell'impresa evidenziando che le motivazioni che spingono il suo agire sono comunque e necessariamente legate alla produzione di profitto. Pur focalizzando la necessità dell'intervento dell'attore privato nella promozione del welfare societario, osservano che tale impegno deve essere proporzionato alle dimensioni e alle possibilità economiche dell'impresa stessa.

Gli intervistati ritengono utile e necessario l'intervento dell'azienda nella produzione di welfare ma non ritengono ancora che tale impegno debba essere caratterizzato da cogenza normativa e legislativa, ma debba essere attuato su base volontaria. Dalla maggioranza viene sottolineato il fatto che l'ingresso delle imprese nell'arena del welfare non deve comportare la sostituzione di alcuni attori e la fuoriuscita di altri, ma una ridefinizione delle specificità e delle possibilità di intervento di ciascuno. Secondo le idee dei dipendenti l'azione dell'attore "impresa *for profit*" non deve necessariamente riguardare alcune sfere d'intervento piuttosto che altre poiché non devono essere posti dei confini all'agire economico pro sociale. Viene però evidenziato il fatto che i pacchetti di welfare aziendale devono necessariamente prendere avvio da un intervento interno all'impresa riguardante la riorganizzazione di orari e modalità lavorative. L'intervento dell'azienda nell'arena di welfare deve, comunque, essere affiancato dall'attore pubblico, ai suoi diversi livelli. Gli intervistati auspicano la realizzazione di un sistema di protezione sociale basato sulla compresenza e collaborazione di diversi attori. Nell'arena del welfare, infatti, non debbano entrare solo le grandi imprese, le multinazionali, ma anche le piccole e medie imprese che caratterizzano il tessuto produttivo italiano. Per realizzare questo fine è necessario avviare, in tutte le organizzazioni lavorative, pratiche che dimostrino ai collaboratori un'attenzione verso di essi e un riconoscimento non solo economico, della loro professionalità. La riflessività degli intervistati si spinge al punto di evidenziare che l'ostacolo che non permette l'avvio di progetti di welfare nelle aziende italiane è la presenza di una cultura aziendale "vecchia", inadeguata a rispondere alle sfide odierne poste da un contesto sociale mutato rispetto a quello degli anni del *boom* economico. Vi è la consapevolezza che ciò che ha permesso la realizzazione di un programma di welfare aziendale nella loro realtà è stata, *in primis*, la cultura svedese della casa madre. Una cultura interessata al profitto aziendale ma conscia che questo è irrealizzabile senza un pieno ascolto dei bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie.

Ai dipendenti è stata, infine, rivolta una domanda per individuare i loro desideri, e le prospettive future in termini di necessità di conciliazione. Le risposte ricevute sono accomunate da una reazione di smarrimento data dalla difficoltà di focalizzare misure o servizi aggiuntivi oltre a quelli già previsti. Le richieste espresse fanno riferimento ad un utilizzo sempre crescente del telelavoro. Nessuno dei richiedenti desidera la formalizzazione tramite contratto di questa modalità lavorativa, ma vi è il desiderio di poter lavorare da casa per un numero di ore elevato e comunque ogni qual volta non sia richiesta la presenza in azienda per *meeting* o riunioni. Si tratterebbe di formalizzare a pieno la modalità di lavoro misurata sugli obiettivi raggiunti, piuttosto che sulle ore lavorate. Secondo gli intervistati questa rivoluzione organizzativa produrrebbe *feed-back* positivi sull'azienda stessa e sulle sfere di vita dei dipendenti. L'azienda potrebbe beneficiare di tale soluzione in termini di produttività perché accrescerebbe nel dipendente la motivazione al lavoro, la sua concentrazione sulla mansione lavorativa, la sua creatività e libertà organizzativa. Secondo alcuni, l'azienda potrebbe trarre un ulteriore beneficio da questa soluzione, poiché potrebbe disporre di spazi più piccoli, poiché i dipendenti utilizzerebbero gli uffici per gli incontri e il confronto con i colleghi solo in alcune giornate e

per alcune ore, permettendo l'utilizzo condiviso di alcuni ambienti. Ciò comporterebbe una riduzione degli spazi e in particolare una riduzione dei costi di mantenimento: area condizionata d'estate, riscaldamento d'inverno, etc. La catena di benefici prodotti da un utilizzo intensivo di telelavoro si allargherebbe al tema dell'impatto ambientale: un minore inquinamento prodotto dalle auto dei dipendenti che quotidianamente si devono recare in azienda, meno inquinamento prodotto dall'azienda per il mantenimento degli ambienti, un minore inquinamento prodotto dal soggetto che potrebbe svolgere le sue incombenze quotidiane in orari in cui la città non è congestionata dal traffico. Ovviamente, i benefici di questa modalità lavorativa si estenderebbero inevitabilmente all'organizzazione familiare poiché si potrebbe beneficiare della presenza in casa di una persona a fronte di emergenze riferite alla malattia dei figli e quotidianamente si potrebbe dedicare più tempo a se stessi e ai familiari, risparmiando il tempo degli spostamenti.

Rispetto all'area dei servizi di articolazione famiglia-lavoro, i dipendenti con figli piccoli e che hanno usufruito dell'asilo nido aziendale, desidererebbero che venisse ampliato e venisse offerto anche il servizio di scuola materna. Questa richiesta s'inserisce non in un quadro dato dall'assenza o difficoltà di reperimento del servizio, ma in un quadro di scelta basata sulla qualità e flessibilità organizzativa del servizio stesso.

In tutti i dipendenti intervistati vi è la consapevolezza da un lato dell'importanza di disporre di servizi di qualità capaci di soddisfare i bisogni, dall'altro vi è la richiesta di un'attenzione alle relazioni di cura, e quindi la necessità di servizi flessibili capaci di disegnare il proprio intervento a partire dai tempi di vita personali e familiari. Il livello di riflessività dei dipendenti è tale per cui essi hanno compreso che, data l'attuale configurazione relazionale fra famiglia e lavoro, ciò che contribuisce ad accrescere il benessere dei soggetti coinvolti in questa relazione è la qualità del tempo trascorso insieme ai propri familiari o dedicato a sé stessi, non la possibilità di disporre di maggiore denaro. Invitati, infatti, a riflettere sul futuro degli investimenti dell'impresa in termini di *people care* hanno richiesto infatti una maggiore flessibilità oraria e non denaro.

## **2.5 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei *partner* dei dipendenti**

In questo caso tutti i questionari distribuiti sono stati restituiti (22/22). L'elevata partecipazione all'indagine è un primo elemento che testimonia la disponibilità con cui i dipendenti e le loro famiglie partecipano alle iniziative promosse all'azienda, manifestando un forte senso d'identificazione e fiducia in essa.

Sono pochi i *partner* che dicono di usufruire di welfare all'interno del proprio luogo di lavoro. Le misure di cui pochi fruiscono sono comunque quelle previste dalla normativa nazionale in materia (*part time*, congedi di maternità, congedi parentali, etc.). I *partner* che lavorano come liberi professionisti dichiarano di fruire di una flessibilità oraria che gli permette di poter talvolta occuparsi di alcune questioni riguardanti l'organizzazione dei figli (portarli e andare a riprenderli a prendere a scuola, accompagnarli a visite mediche, etc.). Non si tratta di una misura strutturata vera e propria, che permetta alle famiglie di sviluppare una progettualità quotidiana di vita.

Anche i dati raccolti grazie al questionario rivolto ai *partner*, evidenziano come i bisogni di conciliazione famiglia-lavoro dipendano fortemente dalla fase del ciclo di vita in cui si trova la famiglia. Infatti, a seconda della composizione del nucleo familiare, e dei carichi di cura descritti, i *partner* affermano che gli aiuti provenienti dal welfare aziendale di Tetra Pak impattano positivamente su: la cura dei figli, la gestione della casa, il benessere personale e il benessere economico familiare. In alcuni casi i rispondenti affermano che i dispositivi di welfare Tetra Pak si sono rivelati fondamentali nel rendere possibile l'organizzazione familiare, senza che uno dei due genitori rinunciasse al lavoro. I giudizi dati a questi tipi d'impatto oscillano tra buono e ottimo.

Nonostante ciò i dati, come visto nelle interviste, restituiscono l'immagine di famiglie che faticano a trovare tempo per l'impegno nella vita pubblica e civile.

Il tempo dedicato al lavoro è giudicato, dai più, eccessivo e vi è il desiderio di mutare questa situazione. Il tempo dedicato alla relazione con il *partner* è ritenuto "giusto", nessuno afferma di voler mutare questa situazione.

Invece, rispetto al tempo dedicato ai figli, chi ha figli grandi (dai 15 anni in su) si dichiara soddisfatto, chi ha figli piccoli tra 0-14 anni, afferma di desiderare di avere più tempo a disposizione da dedicare ad essi.

I rispondenti, invitati ad indicare gli elementi che sono loro d'aiuto nell'articolazione delle responsabilità lavorative e familiari, segnalano gli aiuti provenienti dalla cerchia di relazioni intime (*partner*, familiari amici) e gli aiuti provenienti dall'azienda. Quest'ultimo elemento denota come, in questo caso, i dispositivi di welfare aziendale si configurino come reali sostegni alla conciliazione famiglia-lavoro. Diversamente, gli ostacoli che vengono segnalati riguardano: i dispositivi di welfare istituzionale (congedi, *part time*, assegni familiari, etc.) e la scarsa diffusione dei dispositivi di welfare aziendale (si riferiscono al proprio luogo di lavoro). I *partner* dei dipendenti intervistati, invitati ad esprimere la tipologia di servizi di welfare che vorrebbero vedere realizzati all'interno delle proprie organizzazioni, indipendentemente dall'età, dalla mansione lavorativa e della composizione familiare, richiedono: una maggior disponibilità di tempo per se stessi e per la famiglia da ricavare tramite la flessibilità oraria, i servizi di risparmio tempo e il telelavoro.

Il giudizio sintetico medio che i *partner* dei dipendenti esprimono rispetto all'equilibrio raggiunto nella loro vita fra responsabilità lavorative e familiari è pari a "buono". I margini di miglioramento della qualità di vita familiare e personale sono, infine, individuato nel troppo tempo dedicato al lavoro e nel costo elevato della vita.

## 2.6 Conclusioni

Il sistema azienda, grazie ad una cultura interna capace di riconoscere e tematizzare la relazione esistente fra famiglia e lavoro, si configura come un soggetto di welfare, generatore non solo di benessere economico, ma anche di capitale sociale, inteso come relazioni di fiducia, reciprocità e collaborazione con gli *stakeholder* interni ed esterni.

L'azienda, attraverso la negoziazione contrattuale con tutte le *constituency* interne, ha creato ad una relazione virtuosa fra lavoratore, famiglia del lavoratore e impresa stessa. Questo spazio di dialogo e progettazione è stato reso possibile grazie ad una cultura

organizzativa capace di porre al centro del proprio agire la persona e i suoi bisogni. Il pacchetto di welfare aziendale è molto differenziato al suo interno, offre *benefit* a completamento della retribuzione, dispositivi previsti dalla normativa vigente, misure per una flessibile organizzazione degli orari di lavoro e delle modalità lavorative e servizi di cura e benessere per i dipendenti e i loro familiari. I dispositivi sono stati implementati a partire dai reali bisogni dei lavoratori, tenendo conto delle caratteristiche delle diverse fasi del ciclo di vita della famiglia. Queste sono le ragioni che permettono al pacchetto di welfare aziendale di rispondere efficacemente ai bisogni dei collaboratori grazie anche alla flessibilità d'utilizzo di ciascuno strumento, e alla possibilità di intagliare e combinare più dispositivi, moltiplicandone l'efficacia. Le misure realizzate permettono un miglioramento del clima lavorativo, una buona organizzazione della famiglia e, in alcuni casi, consentono al dipendente di ricavare momenti anche per la cura della propria persona e del proprio benessere. Dalle interviste svolte è emerso come, non siano solamente i singoli dispositivi di conciliazione ad accrescere il loro benessere familiare e lavorativo, ma anche e (soprattutto) la possibilità di lavorare in un clima caratterizzato da ascolto e comprensione reciproci, rapporti cordiali e collaborativi. I dispositivi "diretti" riescono ad essere efficaci grazie ad elementi cosiddetti "intangibili" che forniscono un *surplus* relazionale a tutti i rapporti, interni all'azienda, sia con i propri superiori sia con i propri colleghi.

I dipendenti e i loro *partner* si dimostrano soddisfatti di quanto offerto loro dall'azienda, e comprendono il ruolo di quest'ultima come attore di welfare. Il riconoscimento da parte dei collaboratori, del ruolo di "buon cittadino" dell'azienda, fa sì che essi si identifichino con la sua *mission* e i suoi obiettivi e siano disponibili a cooperare con essa oltre a quanto strettamente previsto all'interno del contratto di lavoro. La fidelizzazione del dipendente permette all'organizzazione di mantenere al suo interno le professionalità formate, e di attirare a sé quelle migliori presenti sul territorio. Grazie ad un pacchetto di welfare così congeniato, il rapporto tra dipendente e impresa si configura come la costruzione di una progettualità condivisa che ha come obiettivo l'accrescimento degli interessi e del benessere di tutti. Il fatto che il welfare interno si configuri come uno spazio di costruzione comune è dimostrato dalle "contaminazioni" avvenute tra lavoratori e impresa. I dipendenti, infatti, grazie ad un continuo confronto con la cultura aziendale, hanno sviluppato una modalità riflessiva tale per cui essi non sono disposti a sacrificare la qualità della loro vita personale e lavorativa, a fronte di una maggiore disponibilità economica. I dipendenti hanno sviluppato una riflessività rispetto al tema della qualità dei servizi e hanno elaborato il tema della conciliazione famiglia-lavoro come elemento strategico su cui investire per accrescere la qualità di vita propria, delle proprie famiglie e, in forma estesa, dell'intera comunità in cui vivono e lavorano.



## **CAPITOLO TERZO**

### **STUDIO DI CASO DI ACCIAIERIA DI RUBIERA (Reggio Emilia)**

#### **3.1 Acciaieria di Rubiera: breve presentazione dell'azienda<sup>6</sup>**

L'azienda Acciaieria di Rubiera S.p.A si trova nel comune di Casalgrande, in Provincia di Reggio Emilia. L'azienda è stata fondata nel 1965 da Franco Testi, a tutt'oggi amministratore unico dell'azienda. Franco Testi nell'immediato dopoguerra, tra il 1948 e il 1955, lavorò come dipendente per una ditta che si occupava di commercio siderurgico e, nel 1963, diventò poi socio di minoranza in Acciaieria di Rubiera.

L'Emilia Romagna vanta una tradizione secolare nella lavorazione del ferro dovuta ai giacimenti minerari dell'Appennino. L'Acciaieria di Rubiera si trova in una zona in cui le attività industriali sono sostanzialmente quelle dell'industria manifatturiera e ceramica, e venne fondata e in un periodo in cui il consumo di acciaio da costruzione per l'edilizia aveva rilevanti tassi di crescita. Nel primo decennio della sua attività l'azienda si è occupata, infatti, della produzione di acciai comuni utili alla grande espansione edilizia di quell'epoca.

La crisi che coinvolse il settore metallurgico durante gli anni Ottanta del Novecento, portò Testi a scongiurare la chiusura dell'impresa e a decidere di riconvertire gli impianti per produrre acciai speciali. Nel 1974 arrivò dalla Svezia il primo forno "sotto vuoto" che permise all'azienda di avviare il suo *start up* nella direzione di un prodotto di nicchia caratterizzato da un'altissima qualità. Il continuo miglioramento del processo produttivo ha caratterizzato il percorso di crescita lungo tutti gli anni Novanta che hanno visto l'azienda trasformarsi definitivamente da un'acciaieria standard ad un'acciaieria che lavora su commessa in base alle caratteristiche che il prodotto deve avere secondo le esigenze del cliente. Oggi la produzione dell'acciaieria è in filiera con il settore dell'energia ed è caratterizzata da due tipi di prodotti: lingotti e billette d'acciaio che sono indirizzati, per il 95%, a clienti forgiatori e fucinatori italiani. La produzione annuale è di circa 230.000 tonnellate, la quota riservata al mercato estero è attualmente inferiore al 10%. Per produrre lingotti da forgie e billette in acciaio per stampaggio e per laminazione, si punta ad una valorizzazione del processo produttivo non solo in termini quantitativi quanto più qualitativi, mirando ad un miglioramento del prodotto e delle condizioni di lavoro senza trascurare i problemi ambientali.

Dal 2006 l'azienda fa parte di una Holding, Testi Holding S.p.a., con sede a Chieti, che racchiude al suo interno 4 aziende, dislocate in 8 stabilimenti produttivi, con 330 dipendenti, capaci di produrre e vendere 400.000 tonnellate d'acciaio in un anno. L'acciaieria si è dotata di un impianto di abbattimento dei fumi ad altissima capacità di aspirazione che si basa sulla chiusura del locale forno fusorio in un'unica grande stanza isolata e coibentata. L'impianto di abbattimento fumi adottato dall'Acciaieria di Rubiera è attualmente la miglior tecnica disponibile applicabile ad un impianto siderurgico (BAT- Best Available Technology).

---

<sup>6</sup> Si ringrazia il dott. Claudio Testi per la preziosa disponibilità dimostrata. Il contributo dei dipendenti e dei loro *partner* è stato fondamentale per la riuscita dell'analisi, a loro va un ringraziamento speciale. Un ringraziamento va a Walter Sancassiani di Focus Lab per aver illustrato i progetti del "*Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale*".

Nel 2007 l'azienda ha realizzato un grande investimento, pari a 28 milioni di euro, per l'acquisto negli Stati Uniti di tre impianti di rifusione dell'acciaio "sotto vuoto" e "sotto scoria" per realizzare materiale utile al settore aeronautico e per il settore spaziale. Questo ingente investimento ha permesso al gruppo Testi di dotarsi di un impianto unico in Europa per dimensioni e per tecnologia.

L'industria siderurgica secondaria da fusione del rottame, trova in Italia le massime espressioni in termini di efficienza produttiva. In Italia la produzione di acciaio con forni elettrici è del 60% mentre quella che avviene mediante altoforni è del 40%. Questa è la ragione di un sostanziale aumento delle importazioni di rottame ferroso che raggiunge i circa 5/7 milioni di tonnellate annue. In questo quadro l'Emilia Romagna vanta una tradizione secolare nella lavorazione del ferro che l'Acciaieria di Rubiera ha saputo sfruttare specializzandosi nella produzione di lingotti da forgie e billette di acciaio per stampaggio e per laminazione.

La crisi finanziaria globale iniziata nel 2008, non ha risparmiato l'Acciaieria di Rubiera che oggi, dopo un periodo di cassa integrazione e di contratto di solidarietà, riprende il lavoro con i ritmi consueti ed uno *staff* di 115 dipendenti, di cui il 40% è rappresentato da donne.

### **3.2 La responsabilità sociale d'impresa e il welfare aziendale in Acciaieria di Rubiera**

La RSI in Acciaierie di Rubiera è intesa e vissuta secondo il seguente *slogan*: "*fare impresa insieme è qualità e responsabilità sociale*". La qualità è il valore che guida la gestione del processo produttivo e, allo stesso tempo, è il valore che guida le relazioni fra l'azienda e i suoi diversi *stakeholder*. Secondo lo spirito aziendale la qualità non può essere efficacemente raggiunta se il lavoro non è organizzato e condotto attraverso comitati direttivi che permettono a ciascuno di lavorare in squadra. Infine, la qualità, realizzata attraverso un lavoro di squadra, è condizione necessaria per un agire responsabile dell'impresa verso le sue *constituency* interne ed esterne.

La responsabilità sociale non è vissuta come agire filantropico ma come azione volontaria dell'impresa. L'impresa, agendo secondo la funzione specifica che la caratterizza (produzione di profitto), sviluppa relazioni virtuose con i soggetti che la compongono e la circondano, in modo da creare benessere non solo all'interno del sottosistema economico, ma anche all'interno degli altri sottosistemi sociali. L'idea di RSI che la famiglia Testi promuove è, dunque, di tipo *multistakeholder*. L'azienda si concepisce come un attore sociale del territorio che intrattiene rapporti con numerosi soggetti tra cui, *in primis*, figurano i dipendenti, a seguire i clienti, i fornitori, la comunità locale, l'ambiente, il territorio. La RSI viene dunque concepita nella sua dimensione interna e nella sua dimensione esterna.

Per quanto riguarda la sfera di RSI esterna, l'attenzione e la tutela dell'ambiente e del territorio sono perseguite attraverso il rispetto di specifici protocolli che hanno permesso all'azienda ottenere certificazioni ambientali. Per il Gruppo Testi produttività fa rima con ambiente, pertanto l'Acciaieria ha partecipato ad una iniziativa promossa dalla Regione Emilia Romagna finalizzata al conseguimento del certificato di approvazione del sistema di

gestione ambientale, e nel gennaio 2003, ha ottenuto la certificazione ambientale ISO 14001. Il sistema di gestione ambientale viene applicato a tutta l'attività dell'Acciaieria.

Il rispetto di *standard* di qualità non riguarda soltanto la tutela dell'ambiente fisico, ma l'intero sistema di gestione aziendale. L'Acciaieria di Rubiera ha, infatti, ottenuto la certificazione del sistema di gestione per la qualità secondo lo standard ISO 9001:2000. Inoltre, la produzione dell'acciaieria è omologata da diversi istituti internazionali (TUV, Lloyd's Register of Shipping, Det Norske Veritas, Germanische Lloyd e American Bureau of Shipping). Le certificazioni, infine, riguardano anche la salute e la sicurezza dei luoghi di lavoro in favore del benessere dei dipendenti (OHSAS18001:2007). L'attenzione e la cura della salute del personale interno all'azienda viene estesa anche all'esterno attraverso il supporto concreto ad associazioni che si occupano di prevenzione, tutela e cura dei malati (ASEOP, AUSER, Filo d'Argento, AIRC).

L'azienda, oltre alle certificazioni in materia di salute e sicurezza del lavoro, ha sviluppato la dimensione interna della RSI implementando un pacchetto di misure di welfare aziendale finalizzato ad accrescere il benessere dei propri dipendenti. Il welfare aziendale di Acciaieria di Rubiera si caratterizza per il fatto di affondare le sue radici negli anni Sessanta, quando l'azienda è stata avviata.

Il welfare aziendale di Acciaierie di Rubiera è costituito fondamentalmente da quattro misure che coprono l'area dei servizi alla famiglia (case ad affitti calmierati); la sfera dei dispositivi a completamento della retribuzione (convenzioni con mense, ristoranti ed esercizi commerciali); la sfera dei dispositivi di conciliazione previsti dalla normativa nazionale (part time, congedi secondo Legge 53/200, permessi e congedi secondo Legge 104/1992); i dispositivi relativi ad un'organizzazione innovativa dei processi di lavoro (formazione) (Fig. 3).

Il progetto *"Tutto casa e lavoro"* è quello che conferisce una specificità al pacchetto di misure offerto dall'azienda. Il progetto è stato ideato ed implementato all'inizio degli anni Settanta, dopo qualche anno dall'avvio dell'azienda. Il progetto è, a tutt'oggi, attivo ed innovativo nel rispondere ad uno dei bisogni fondamentali di un individuo: quello di vivere in una abitazione dignitosa. Quando ancora il dibattito sul tema della responsabilità sociale d'impresa era in nuce, gli effetti della competitività globale dovevano ancora presentarsi, il welfare state istituzionale-assistenziale si trovava nella fase di ascesa e il modello post-fordista dell'organizzazione del lavoro non si era ancora affermato, il progetto *"Tutto casa e lavoro"* è stato ideato e realizzato secondo la filosofia che guida il percorso di crescita dell'azienda dalla sua nascita ad oggi: *"fare impresa insieme è qualità e responsabilità sociale"*.

Il progetto venne realizzato con una doppia finalità in conformità alla visione di RSI che i titolari promuovono: dare una risposta concreta ad un bisogno dei collaboratori cercando contestualmente di produrre un valore aggiunto per l'impresa.

L'area industriale in cui l'azienda sorge rappresentava negli anni Settanta un forte polo di attrazione per i lavoratori provenienti dall'Italia meridionale grazie all'offerta di lavoro operaio che proveniva dal settore ceramico. Le ceramiche, in quegli anni, offrivano lavori che non richiedevano professionalità specifiche, non eccessivamente faticosi e con esposizione a rischi molto bassi in cambio di buone retribuzioni. L'Acciaieria offriva, invece, mansioni faticose con un'elevata esposizione a rischi d'infortunio e non poteva dunque essere in nessun modo competitiva rispetto ad un'azienda ceramica. Il Sig. Franco Testi decise, pertanto, di trasformare l'azienda in un polo di attrazione per i lavoratori mettendo a loro disposizione appartamenti che potevano essere affittati a prezzi vantaggiosi rispetto a quelli di mercato. L'attrazione era esercitata soprattutto sui lavoratori che provenivano

dal Sud dell'Italia e, arrivando in Emilia Romagna alla ricerca di un impiego, spesso incontravano difficoltà nell'affittare appartamenti. Il progetto fu da subito pensato e realizzato attraverso un approccio che, tenendo conto dei bisogni dei dipendenti e dell'impresa, voleva produrre un valore aggiunto per l'intera comunità. La logica d'intervento fu quella della mera risposta al bisogno ma fu una logica che potremmo definire di *floureshing*. La logica di *floureshing* si sostanzia nei tre obiettivi esplicitati dalla direzione rispetto al progetto "tutto casa e lavoro". Gli obiettivi sono i seguenti:

- 1) fidelizzare il dipendente;
- 2) dare serenità al dipendente fornendogli condizioni abitative, e quindi di vita, dignitose;
- 3) promuovere un'integrazione totale dei lavoratori fuori sede e stranieri con la comunità locale.

<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi a completamento della retribuzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- convenzioni con esercizi commerciali.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi previsti da normativa nazionale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>part time</i>;</li> <li>- congedi secondo Legge 53/2000;</li> <li>- congedi e permessi secondo legge 104/1992.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi innovativi in termini di organizzazione del lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- forte investimento in formazione;</li> <li>- attivazione di un rapporto di scambio con l'Università.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Servizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- case in affitto a prezzi convenzionati.</li> </ul>

Fig. 3- Dispositivi di welfare aziendale realizzati all'interno di Acciaieria di Rubiera.

Questi obiettivi sono stati raggiunti offrendo appartamenti a prezzi agevolati, in modo che i lavoratori che non avevano un'abitazione potessero averne una propria e non vivessero in condizioni disagiate o in case sovraffollate.

Gli appartamenti messi a disposizione dei dipendenti sono 60, e sono dislocati su 6 diversi Comuni (Casalgrande, Rubiera, Marzaglia, Modena, Reggio Emilia, S. Donnino), e in palazzine e villette diverse per evitare fenomeni di ghettizzazione dei dipendenti fuorisede o stranieri. Il progetto prevede che gli appartamenti vengano assegnati dal titolare secondo le richieste avanzate dai dipendenti. L'esperienza ha dimostrato che il numero di appartamenti disponibili (ne sono stati realizzati 8 di nuova costruzione alla fine del 2009) riesce a soddisfare le richieste in tempi ragionevoli evitando che si creino problemi di ineguaglianza di trattamento tra collaboratori. Al momento gli appartamenti a disposizione rispondono alle esigenze abitative dell'85 % dei collaboratori dell'azienda e non risultano esservi richieste inevase. Il sistema di assegnazione degli appartamenti è pensato in maniera tale da seguire lo sviluppo e la crescita della famiglia del dipendente. È, infatti, prevista la possibilità che venga fatto un trasloco in una casa più grande a fronte di un aumento delle dimensioni della famiglia. Inoltre, se il dipendente ne fa richiesta può acquistare dall'azienda la casa in cui ha vissuto usufruendo di condizioni vantaggiose anche sull'acquisto.

Il pacchetto di misure di welfare a sostegno dell'articolazione delle responsabilità familiari e lavorative prevede anche lo strumento del *part time*, erogato dall'azienda a tutte le lavoratrici che ne fanno richiesta per motivi di cura familiare. La concessione del *part time* è, fino ad oggi, sempre avvenuta senza alcun problema da parte dell'impresa, che modifica il contratto in un rapporto a tempo parziale per tutto il tempo necessario alla dipendente, senza alcun vincolo da parte dell'amministrazione. Il pacchetto di misure di welfare aziendale di Acciaierie di Rubiera si regge, inoltre, su un forte investimento nella formazione di tutti i collaboratori aziendali. La forte convinzione che la formazione continua e l'aggiornamento sui processi organizzativi e le novità del mondo siderurgico siano condizione fondamentale per un continuo perseguimento della qualità, ha permesso all'azienda di istituire un rapporto di scambio con la Facoltà di Ingegneria dell'Università di Modena e Reggio Emilia.

L'azienda finanzia borse di studio e assegni di ricerca per dottorandi e ricercatori. Nella maggior parte dei casi le borse finanziate danno vita ad una relazione significativa e reciproca tra studiosi e azienda, in cui i giovani ricercatori condividono con direzione e lavoratori i risultati di indagini sull'acciaio e le sue caratteristiche ed in cambio posso realizzare prove ed analisi all'interno di un contesto reale e non laboratoriale. Questi rapporti, nella maggior parte dei casi, al termine del percorso universitario dei ricercatori, si sono trasformati in un'opportunità di lavoro per i giovani, e in un'opportunità di sviluppo per l'organizzazione.

Acciaierie di Rubiera si è anche impegnata a sostegno di un'operazione comunicativa dell'Università, contribuendo alla stampa e distribuzione del "giornale dell'università".

Il contributo alla diffusione e allo sviluppo della cultura non riguarda soltanto i saperi tecnici, ma anche quelli umanistici. Il Gruppo Testi promuove, attraverso sponsorizzazioni, la cultura musicale (coro di S. Lazzaro), la cultura teatrale (Associazione Teatro di Casalgrande, Teatro SS9), le tradizioni locali (Società del Sandrone - Modena) ed, infine, la cultura filosofica (Istituto filosofico di studi Tomistici- Modena). L'azienda pone anche un'attenzione forte alla promozione delle realtà sportive del territorio, sponsorizzando l'attività di squadre locali di diverse discipline. Lo sguardo e l'impegno di Acciaieria di Rubiera in termini di responsabilità sociale, giunge, infine, fino ai Paesi in via di sviluppo. La famiglia Testi, animata dalla convinzione che i Paesi in via di sviluppo debbono trovare al loro interno le risorse per raggiungere *standard* di vita adeguati, aiuta l'azione di numerose associazioni operanti in diversi Paesi, dalla Sierra Leone al Sud America fino alla Cina.

Secondo la direzione aziendale le suddette misure sono state realizzate senza alcun tipo di ostacolo, ma grazie a numerosi fattori "abilitanti". L'elemento che più ha aiutato l'azienda nel suo percorso è stato il rapporto positivo costituito con le amministrazioni locali. Quello che poteva rappresentare un vincolo di competenza, grazie alle scelte operative dell'azienda, è stato trasformato in un'opportunità di relazione fra impresa e territorio. La relazione positiva con gli amministratori pubblici è stata costruita negli anni grazie ai risultati prodotti sul territorio dall'accoglienza dei nuovi cittadini in abitazioni che concedono loro condizioni di vita decorose. Questo sistema di affitti di appartamenti a prezzi calmierati è divenuto un vero e proprio progetto di accoglienza e integrazione, evitando ai Comuni costi di assistenza legati a situazioni di degrado. Nonostante gli *output* positivi prodotti, l'azienda ha gestito autonomamente il progetto, senza costituire *partnership* con l'amministrazione pubblica.

I rapporti con i sindacati vengono descritti come positivi da parte della dirigenza aziendale anche se con essi non sono stati sviluppati specifici progetti di welfare aziendale. Si può dunque affermare che ciò che l'azienda ha realizzato in termini di aumento del

benessere dei propri dipendenti, lo ha fatto con una filosofia e convinzione forti, ma in modo autonomo senza costituire relazioni collaborative con altre realtà (eccezione fatta per il legame esistente con l'Università).

L'azienda non ha per il momento previsto alcuna formula di valutazione e rendicontazione delle misure di welfare realizzate. La convinzione che guida la famiglia Testi è quella che gli investimenti economici realizzati per il progetto degli appartamenti e della formazione non permetteranno mai un rientro in termini di denaro dell'investimento fatto, ma hanno creato, e continueranno a creare, le condizioni per la produzione di beni intangibili, risorse fondamentali per il *business*. Secondo la direzione le diverse misure di welfare realizzate hanno permesso che si creassero relazioni fra dirigenti e dipendenti basati sulla fiducia, la collaborazione e la cooperazione reciproca. Questi elementi hanno creato la fidelizzazione del dipendente e un abbattimento degli alti tassi di *turnover* che caratterizzano questa realtà soprattutto negli anni del suo avvio.

In linea con le azioni di RSI realizzate, si colloca anche la partecipazione dell'impresa al "*Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale*".

Acciaierie di Rubiera fa parte "*Club delle imprese modenesi per la responsabilità sociale*" fin dal suo avvio, nel 2009, e ha confermato la sua partecipazione per il 2010 e il 2011. Nei due anni di attività che si sono conclusi, l'Acciaieria, tramite la partecipazione attiva di Claudio Testi, ha promosso e aderito a tre progetti in particolare:

- un'indagine conoscitiva sulla qualità del lavoro;
- la predisposizione di uno strumento che permetta alle imprese di produrre un'autovalutazione rispetto al livello di RSI raggiunto al proprio interno;
- un *master* sulle tematiche della RSI.

L'adesione al Club è uno strumento utile all'azienda per:

- rendere visibile e condividere ciò che ha fatto fino ad ora in termini di RSI;
- mantenersi aggiornata su tematiche inerenti la RSI;
- costruire legami forti e collaborativi con altre imprese;
- avere occasioni di progettazione e co-progettazione sul tema RSI;
- sviluppare aspetti relativi alla comunicazione delle proprie iniziative in termini di RSI.

Dati gli impegni presi, il presidente dell'azienda, durante l'intervista è stato invitato a riflettere sul ruolo dell'impresa come nuovo attore di welfare. Egli ha dimostrato di veder la propria azienda proiettata in uno scenario innovativo di ruoli fra attori sociali secondo una logica di welfare societario plurale. L'idea di Testi è quella che nei decenni passati, caratterizzati dall'ascesa dello Stato sociale di tipo assistenziale, la presenza dei soggetti pubblici sia stata eccessiva, a scapito del ruolo e del contributo ideologico di altri attori sociali, tra cui la società civile.

*«Sono convinto che lo stato debba fare un passo indietro là dove è stato molto presente, ma allo stesso tempo non si deve creare un buco o un vuoto, ci deve essere la società civile a colmare lo spazio lasciato vuoto dallo stato».*

Secondo l'imprenditore la crisi finanziaria ed economica di questi anni ha dimostrato che la presenza eccessiva dello Stato, entro i diversi settori di welfare, è una negatività che va sanata restituendo a ciascun attore sociale la sua posizione e il suo ruolo specifico. Allo Stato vanno lasciate alcune sfere d'influenza in modo che possa esercitare il suo ruolo di controllo e garanzia di un'equa redistribuzione delle risorse. La sfera pubblica deve, infatti, mantenere il controllo su: giustizia, ordine pubblico, sanità, acqua ed energia, permettendo ai cittadini privati, alle imprese e al terzo settore di realizzare e gestire quei servizi di cui la comunità necessita, ma di cui lo Stato non è capace di farsi carico. Emerge, dunque, accanto ad un'idea di welfare societario, una concezione di welfare aziendale che concepisce l'intervento dell'impresa come residuale rispetto a quello degli enti pubblici.

*«La crisi economica ha dimostrato che lo stato è troppo pervasivo, deve mantenere solo alcuni settori d'influenza: giustizia, ordine pubblico, sanità acqua ed energia. Poi possono intervenire i privati, i cittadini, le aziende, sui settori di welfare che fino ad alcuni decenni fa erano piena gestione statale. Le case ai nostri dipendenti il Comune non le avrebbe mai date».*

La direzione aziendale, volgendo lo sguardo verso il futuro, manifesta una precisa intenzione di compiere gli sforzi necessari per mantenere le misure in atto e di voler ampliare il proprio welfare aziendale lungo tre linee direttrici: la valutazione, la rendicontazione, la formazione.

In termini di valutazione l'azienda, dopo decenni di continuo investimento in termini di ascolto dei bisogni dei dipendenti, cura delle relazioni con essi e continuo investimento in termini produttivi e organizzativi, desidera realizzare di un'indagine di clima molto approfondita che vada a rilevare non solo la qualità delle relazioni lavorative ma anche i bisogni dei collaboratori in termini di articolazione delle responsabilità familiari e lavorative. L'impegno della direzione è in questo momento focalizzato sull'individuazione delle modalità più opportune per la realizzazione della *survey* di clima. L'obiettivo è quello che possa rappresentare un importante strumento di rilevazione della qualità di vita in azienda senza creare false aspettative da un lato, o scetticismo dall'altro. Vi è, inoltre, il desiderio di ampliare ulteriormente gli investimenti nel settore della formazione per preparare in modo, attento, professionale e scrupoloso i giovani assunti negli ultimi anni grazie al rapporto acceso con l'Università. La formazione sarà orientata affinché i giovani, secondo le competenze specifiche di ciascuno, possano realmente essere i *team leader* che condurranno l'azienda fuori dalla crisi economica e che l'accompagneranno nelle sfide competitive dei prossimi decenni, attraverso un *management* che, grazie ad azioni responsabili, permetta al gruppo di mantenere elevati standard di qualità.

### **3.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale, familiare e lavorativa dei dipendenti**

All'interno dell'Acciaieria di Rubiera lavorano molti operai extra comunitari. Ritenendo prezioso il loro contributo e riconoscendo, contemporaneamente, la difficoltà di condurre interviste in profondità con lavoratori stranieri di diverse nazionalità, si è deciso di utilizzare lo strumento del *focus group* per valutare gli impatti prodotti dalle misure di

welfare aziendale. I dipendenti intervistati sono stati selezionati dall'ufficio risorse umane in base all'utilizzo che essi fanno dei dispositivi aziendali e in base ai loro carichi di cura familiare. Sono stati realizzati due *focus group* con dieci partecipanti ciascuno. Sono state poi condotte tre interviste in profondità con lavoratori che presentavano situazioni particolari che valeva la pena conoscere e analizzare in modo più dettagliato.

Di seguito viene riportata l'analisi dei *focus group* e delle interviste supportata da citazioni di affermazioni e considerazioni fatte dai dipendenti.

Il gruppo degli intervistati è eterogeneo al suo interno secondo le variabili di: genere, età, nazionalità, qualifica professionale, periodo di permanenza in azienda e composizione del nucleo familiare.

I bisogni dei dipendenti risultano diversi fra chi ha figli e chi, pur convivendo o essendo sposato, non ha ancora figli. I bisogni di chi ha figli molto piccoli, di età compresa fra 0 e 3 anni, riguardano i servizi di cura. I criteri di accesso agli asili nido sono troppo rigidi, le rette sono troppo care e gli orari sono poco flessibili. Questi tre ostacoli spesso costringono le donne mamme ad abbandonare il lavoro per potersi dedicare alla cura dei figli. Coloro che hanno figli che frequentano la scuola materna o elementare chiedono di poter avere degli orari lavorativi concentrati in modo da comprimere la pausa pranzo e uscire prima per accompagnare i figli alle diverse attività extra scolastiche. Chi ha figli adolescenti chiede che vengano potenziati i mezzi di trasporto pubblici in modo da rendere i ragazzi più autonomi, evitando alle famiglie di dotarsi di più auto sostenendo costi di gestione molto elevati. Diversamente, i bisogni di chi non ha ancora figli riguardano: le condizioni economico-organizzative per permettano di mettere al mondo dei bambini e la possibilità di avere più tempo a disposizione per potersi dedicare alla cura del proprio benessere e delle relazioni più intime. Nessun intervistato, invece, ha denunciato problemi legati alla cura di familiari o parenti anziani.

Peculiare è il caso di chi ha deciso di lasciare le proprie famiglie nel Paese d'origine e di dedicarsi a pieno al lavoro per dare ai figli e alle mogli condizioni di vita migliori. Questo gruppo di lavoratori (5 all'interno del sottogruppo con cui si è lavorato) ha precise necessità familiari di cui deve farsi carico ma non presenta problemi quotidiani di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. La conciliazione dei tempi di questi uomini al momento è stata ottenuta attraverso una rigida separazione, fisica e di ruoli, tra moglie e marito. Alla moglie, rimasta nel Paese d'origine, spettano le funzioni di cura dei figli e della casa rendendo così meno oneroso il mantenimento della famiglia. Al marito spetta il compito di mantenimento economico della famiglia attraverso la dedizione totale al lavoro in un paese straniero. Si tratta di una sorta di modello *male breadwinner* di organizzazione familiare dei compiti, accanto alla separazione dei ruoli e delle funzioni fra i generi è prevista anche una separazione frammentazione del nucleo familiare, con ovvie conseguenze sulla qualità delle relazioni interne alla famiglia stessa.

Le necessità di conciliazione delle responsabilità personali e lavorative di questi uomini si indirizzano verso la ricerca di condizioni di vita almeno decenti e sulla ricerca di un lavoro che garantisca loro un buon stipendio per poter inviare la maggior parte dei loro guadagni alla famiglia.

Solo due donne sono originarie della Provincia di Modena e di Reggio Emilia, tutti gli altri intervistati sono originari del Sud Italia o di Paesi extracomunitari. Nessuno quindi ha un aiuto proveniente dalla rete parentale. I lavoratori stranieri hanno deciso di fare una scelta drastica legata alla conciliazione di famiglia-lavoro lasciando mogli e figli nel Paese d'origine. Diversamente, i lavoratori originari del meridione hanno per lo più fatto la scelta



di lavorare mentre le mogli hanno deciso di fare le casalinghe dedicandosi alla cura dei figli e della casa.

*«Mia moglie ha rinunciato al lavoro per seguire i figli, il primogenito in particolare che ha un problema di handicap».*

Le donne intervistate, dopo il periodo di assenza per la maternità, si sono avvalse di strutture di cura pubbliche per la prima infanzia. Ciò le ha costrette a fare grossi sacrifici economici a causa del costo elevato degli asili e dei prolungamenti d'orario, talvolta scelta obbligata per la scarsa flessibilità degli orari che non coincidono con gli orari di lavoro dei genitori.

*«Senza aiuti da parte dei nonni e dei familiari conciliare famiglia e lavoro è difficoltoso. Già sono fortunata che sono riuscita ad entrare nell'asilo nido ma economicamente è un sacrificio grosso e gli orari non sono abbastanza flessibili».*

Le lavoratrici che hanno figli in età scolare utilizzano la pausa pranzo per andare a prenderli a scuola e pranzare con loro, e poi si avvalgono di persone retribuite esterne al nucleo familiare per andare a prendere i bambini a scuola ed accompagnarli alle diverse attività extrascolastiche.

Le misure di welfare utilizzate dai dipendenti riguardano per lo più l'affitto a prezzi convenzionati degli appartamenti di proprietà dell'Acciaieria. Tutti i dipendenti intervistati sono in affitto in una casa dell'azienda, due intervistati dopo tanti anni d'affitto hanno deciso di acquistare dall'azienda l'appartamento. Per i dipendenti la possibilità di usufruire di un appartamento in affitto a prezzi agevolati risponde a problemi tra loro molto diversi, seppur tutti collegati alla possibilità di "fare famiglia" nella modalità scelta dal dipendente. Per i lavoratori provenienti dall'Italia meridionale, che hanno ottenuto l'appartamento 15-20 anni fa quando sono emigrati al nord alla ricerca di un lavoro fisso e sicuro, l'appartamento ha costituito la prima condizione di possibilità di stabilizzarsi e di formare una famiglia.

*«Noi che veniamo dal sud Italia abbiamo un problema enorme, enorme, per conquistare la fiducia delle persone, sia sul mondo del lavoro sia nelle amicizie. Se io all'inizio, quando sono arrivato qua, non avessi incontrato Testi dell'Acciaieria non credo sarei rimasto. Forse adesso le cose sono un poco migliorate ma prima era troppo complicato. Faticavi anche ad avere una casa in affitto. Per questa ragione gli appartamenti dati dall'azienda sono stati una grande risorsa».*

*«Io le assicuro che per uno che viene dal sud, deve entrare nel mondo del lavoro, non conosce nessuno e in molti sono diffidenti con lui, avere da subito un appartamento ha voluto dire tanto per noi...».*

Per i lavoratori extra comunitari la possibilità di avere un appartamento a prezzi agevolati ha permesso di vivere in condizioni decorose, senza porsi in situazioni rischiose, e potendo quindi avere le adeguate condizioni per lavorare. Il lavoro sicuro e puntualmente retribuito, sommato ad alloggi che offrono condizioni di vita decorose a fronte di esborsi di denaro contenuti, permettono il mantenimento della famiglia nel Paese di origine.

*«L'opportunità che viene data non riguarda solo l'appartamento ma tutta una serie di cose che ruotano attorno ad esso. Non dobbiamo dare la caparra e quindi è un risparmio economico. Per noi che veniamo da Paesi stranieri e non conosciamo nessuno la casa costituisce una grande opportunità che conquisti comportandoti bene sul posto di lavoro, è una questione di fiducia».*

*«Nella casa mi trovo bene, è una buona opportunità, per ora mio figlio lo lascio in Romania. Devo aspettare di essere più stabile sul lavoro per far trasferire anche mio figlio, ad un bambino devi garantire una certa continuità, non lo puoi spostare da un Paese all'altro se l'azienda di saluta».*

Per i giovani lavoratori dell'azienda, la possibilità di usufruire di un appartamento a condizioni d'affitto vantaggiose, rappresenta la condizione, iniziale e necessaria, per compiere il primo passaggio necessario alla costituzione di una famiglia.

*«Abito in un appartamento dell'Acciaieria e questo fattore mi ha permesso di uscire di casa, autonomizzarmi dai miei genitori, per me è stata una grande opportunità. L'appartamento è grande e luminoso, stiamo molto bene. Rispetto ad altre realtà che avevo visto prima, credo che la casa dell'Acciaieria convenga sia per la qualità dell'appartamento sia per il prezzo».*

*«Non volevamo un vincolo forte di un mutuo e l'opportunità di avere un affitto a prezzi agevolato non aveva paragoni. Noi siamo andati in un appartamento nuovo, che non aveva mai utilizzato nessuno».*

La possibilità di usufruire di un appartamento dell'Acciaieria fornisce ai dipendenti anche benefici aggiuntivi in termini di risparmio di tempo e denaro. Il risparmio di tempo è dato dal fatto che il costo dell'affitto viene detratto direttamente dalla busta paga, e se vi sono problemi connessi all'appartamento i dipendenti possono rivolgersi direttamente al referente risorse umane mentre sono al lavoro. Il risparmio di tempo è legato anche al fatto che le abitazioni si trovano tutte a non più di dieci minuti in macchina dall'azienda, per nessuno vi sono dunque problemi di traffico o di parcheggio una volta arrivati in azienda. Per i dipendenti senza auto vi sono appartamenti collocati in posizioni che permettono di raggiungere l'Acciaieria a piedi in pochi minuti. Il risparmio di denaro riguarda non solo il costo vantaggioso dell'affitto, ma anche l'assenza di caparre e di costi d'intermediazione dati dall'agenzia. Per alcuni vi è anche un risparmio di denaro indiretto costituito dal non doversi dotare di un mezzo di trasporto ma di poter raggiungere e il luogo di lavoro a piedi.

*«All'inizio in particolare è stato un grande aiuto perché avevo la casa proprio qua vicino, non potevo permettermi la macchina ma essendo vicino alla sede di lavoro riuscivo a fare tutto. Ne ho cambiate già tre di case perché la famiglia negli anni è cresciuta, ma mi sono sempre trovato bene».*

*«La gestione legata alla casa è più facile perché conosco bene i vicini, alcuni sono colleghi e poi c'è sempre il referente in azienda»*

*«È comodo il fatto che mi scalano l'affitto dalla busta paga e io non ho più pensieri».*

*«La vicinanza al lavoro aiuta molto, riesci a raggiungere il lavoro in pochi minuti, questo è un grande vantaggio».*

I dipendenti, invitati a riflettere sugli effetti prodotti dalle misure di welfare sulla loro vita personale, hanno faticato a cogliere le connessioni esistenti fra la loro vita privata e la loro vita lavorativa. Questo elemento è testimoniato anche dal fatto che nessuno dei dipendenti intervistati ha un impegno di tipo associativo al di fuori della sfera familiare e di quella lavorativa. Queste persone e le loro famiglie, vivono il loro "tempo libero" dal lavoro all'interno della sfera familiare e di una ristretta cerchia di amici. I dipendenti stranieri che hanno fatto la scelta di stare in Italia per dedicarsi al lavoro lasciando le famiglie nei Paesi d'origine, non vedono alcuna connessione fra quanto l'azienda mette loro a disposizione e la loro vita privata. Si percepisce in modo netto come vi sia in essi una concezione forte della divisione fra vita personale e vita lavorativa. Quando è stato loro chiesto se riescono a ricavare tempo le cose che gli stanno a cuore vi sono state reazioni di chiusura e di imbarazzo, date dall'essersi intromessi in campi non consentiti.

I lavoratori italiani con famiglia, affermano che gli spazi per i loro interessi e la cura della loro persona sono inesistenti. Questa "mancanza" per gli intervistati non costituisce un problema, essa trova giustificazione nella necessità di dedicare tutto il tempo a disposizione all'impegno lavorativo e alla cura della famiglia. Il problema della mancanza di spazi per la cura personale viene avvertito soprattutto dai lavoratori giovani che si trovano alla loro prima esperienza lavorativa e che stanno investendo molto tempo ed energie nella loro professione. Per queste persone è molto importante riuscire a mantenere spazi e tempi per la cura del proprio benessere e delle proprie relazioni intime (*partner*, mogli ed amici), ma ciò non è possibile a causa della mancanza di tempo. Questi ragazzi, pur avvertendo il bisogno, faticano a pensare che questi spazi possano essere creati anche grazie ad un impegno dell'azienda nella creazione di misure di risparmio tempo.

*«Faccio un po' di fatica a trovare spazi per me perché il lavoro occupa tutta la giornata, se si lavora su turni è meglio».*

Al di là del fatto che in azienda non esistono misure di welfare aziendale esplicitamente dedicate alla cura e al benessere della persona, si osserva che i lavoratori intervistati vivono i propri ambiti di vita in modo fortemente settoriale. Essi non sono in grado di cogliere le interrelazioni che esistono fra diversi ruoli che incarnano nell'arco di una giornata. L'azienda è concepita unicamente come luogo in cui è offerto un lavoro in cambio di una retribuzione. Fa eccezione il caso di una ragazza, ingegnere dei materiali addetto al

controllo qualità, che illustra come il rapporto strutturato fra azienda ed Università le abbia fornito una importante occasione di lavoro in stretta continuità con gli studi fatti. Per questa ragazza sono molto chiare le connessioni esistenti fra professione e benessere lavorativo.

*«Ho iniziata qui la tesi alla fine del 2005, in Ingegneria dei materiali a Modena. Il Professore che si occupa di Metallurgia mi ha proposto di iniziare uno stage all'acciaieria dato che io stavo prendendo una specializzazione in metalli. Dovevo risolvere due problemi di non conformità che l'azienda aveva con due clienti. Il lavoro di ricerca lo ho fatto all'università, qui ho studiato il processo produttivo e ho fatto le analisi che mi servivano sui materiali. Finita la tesi sono stata assunta subito. Mi è piaciuto molto perché ho avuto l'opportunità di trovare un impiego coerente con quello che avevo studiato. Per me che uscivo da un percorso universitario entrare in una ditta che punta molto sulla qualità è stato molto stimolante, anche perché io volevo fare la ricercatrice quindi questo è stato una bella opportunità. Qui riesco a fare ricerca ma con la garanzia di uno stipendio buono e fisso. Sono anche divenuta il referente aziendale per i contatti con l'Università per le analisi peculiari che occorre fare, così come le ricerche legate alle non conformità e precise ricerche di sviluppo di prodotti e materiali innovativi. Il dialogo con l'Università è aperto e ricco di scambi».*

Tutti gli intervistati descrivono le proprie mansioni come faticose ma dicono che il lavoro quotidiano si svolge in un ambiente caratterizzato da un clima positivo fatto di buoni rapporti, di fiducia reciproca e di collaborazione. Per queste ragioni i lavoratori si sentono a pieno titolo parte dell'azienda e manifestano un forte senso di riconoscimento e gratitudine verso la famiglia Testi.

*«Io la moglie e i figli ce li ho giù, devo solo pensare al lavoro qui. Io sto in una casa dell'acciaieria, sto bene. Ho solo dei problemi miei personali di cui non voglio parlare qui. Ma della ditta sono contento. Io alla famiglia non devo pensare nell'organizzazione quotidiana, ma il pensiero della famiglia c'è. Io vorrei portare qui la mia famiglia, ma adesso che in Italia c'è la crisi non la posso portare, devo aspettare. Io non avendo famiglia non ho particolari problemi nella gestione quotidiana. La casa è vicinissima, ci metto 5 minuti ad arrivare al lavoro e riesco anche a tornare a casa nella pausa pranzo».*

*«Io ho una casa dell'Acciaieria, la casa è grande ci sto bene. Con l'orario mi trovo bene».*

*«Io ho utilizzato la casa in affitto fino al 2004, poi l'appartamento dove alloggiavo lo ho comprato direttamente da Testi. La conciliazione famiglia-lavoro la giudico sufficiente. Credo che il problema sia quello di valorizzare meglio le persone volenterose, anche se siamo in Emilia Romagna. Un altro problema è dato dalla mancanza di mezzi pubblici che collegano bene la provincia ai centri cittadini principali. Avere più macchine in famiglia è un costo eccessivo. Sarebbe bene che i ragazzi avessero a disposizione più mezzi di trasporto per recarsi in centro e nei vari punti di aggregazione. Oggi per noi, dopo tanti anni le cose vanno meglio, anche grazie ai figli, alle conoscenze che hanno fatto loro, ai gruppi sportivi che frequentano».*

*«I miei suoceri mi hanno dato un aiuto e abbiamo deciso di comprare la casa facendo una proposta direttamente al Signor Testi e dopo una settimana abbiamo avuto una risposta positiva. Io credo di aver ricevuto anche un trattamento speciale sull'acquisto della casa, credo che l'azienda mi sia venuta incontro anche in questo caso. Io ho una casa dell' Acciaieria e questo è sicuramente un bel vantaggio, l'affitto non è caro e conviene. La casa è un bell'aiuto, è vantaggioso. Ora che ho due figli piccoli e l'appartamento, rispetto a quando me lo hanno dato comincia ad essere un po' piccolo. Ho chiesto di trasferirmi in un appartamento più grande, sto aspettando che mi dicano dove andare. È molto comoda la vicinanza al lavoro, ti fa perdere molto meno tempo».*

Gli intervistati, chiamati a esprimersi rispetto alla possibilità di inserire nuove misure di welfare aziendale, non hanno fatto alcuna richiesta specifica. I dipendenti, da un lato, si sono dichiarati soddisfatti di ciò che hanno, e dall'altro, si sono dimostrando incapaci di pensare nuove misure di welfare aziendale. Per il tipo di riflessività attivata dai dipendenti non è possibile concepire uno sforzo ulteriore da parte dell'azienda per la soluzione di questioni di conciliazione, l'intervento spetta alle istituzioni pubbliche. Questa scarsa riflessività è testimoniata anche dall'incapacità degli intervistati di individuare le ragioni che hanno spinto l'impresa a realizzare dispositivi di welfare. Solo un paio d'intervistati ha dimostrato di mettere a tema la questione. Secondo questi lavoratori l'azienda ha manifestato interesse verso la loro condizione personale e familiare per potersi assicurare la loro professionalità in un ambiente lavorativo in cui scarseggiano operai altamente specializzati in settori specifici. Gli intervistati non sono in grado di collocare l'impegno dell'azienda entro un quadro di responsabilità sociale in un contesto di welfare in trasformazione. La disponibilità degli appartamenti da parte dell'azienda, così come l'attenzione alle esigenze dei singoli, vengono interpretate dai lavoratori come "buone" azioni realizzate da persone animate da senso civico. Questa modalità riflessiva è tipica di chi vive una forte polarizzazione fra sfera di vita personale-familiare e sfera di vita lavorativa, collocando il proprio orizzonte di premure entro una dialettica moderna del tipo pubblico-privato.

*«La casa di proprietà e il lavoro sicuro sono già tutto».*

*«L'azienda all'inizio faceva queste cose per venirci incontro, si rendevano conto dei problemi che avevamo provenendo dal Sud. Probabilmente gli interessavamo come persone e per mantenersi vicini ci hanno aiutato. E oggi si rende conto delle difficoltà che hanno gli extra comunitari».*

*«Io l'aiuto lo ho avuto, non potrei dire nulla contro. Quando ho avuto bisogno, ho chiesto aiuto ed è stato possibile l'aiuto mi è arrivato. Quando loro mi hanno chiesto una maggiore disponibilità io l'ho data».*

*«Si crea un rapporto di scambio, tu ti senti più responsabile, ti senti parte dell'azienda. Io ho iniziato 24 anni fa e credo di essere parte della crescita dell'azienda. Credo che non potrei chiedere di più anche se ritengo di aver sempre ricambiato quello che mi è stato dato. Anche sugli orari non ho nulla da dire, poi se paragono questa situazione a quella di altre aziende... non ho proprio nulla da dire, anzi sono soddisfatto».*

### 3.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei *partner* dei dipendenti

Ai dipendenti che hanno partecipato ai *focus group*, e a quelli che sono stati intervistati, è stato dato un questionario che dovevano consegnare ai loro *partner*, affinché lo auto-compilassero in forma anonima. Le schede restituite hanno fornito dati in assonanza con quanto emerso dalle interviste con i dipendenti.

I *partner* che lavorano sono unicamente quelli delle tre donne dipendenti intervistate, le compagne e mogli dei dipendenti uomini sono casalinghe. Tra i *partner* lavoratori nessuno dichiara di fruire di misure di conciliazione famiglia-lavoro nel suo luogo di lavoro. I rispondenti inoltre, lamentano la carenza di tempo da dedicare ai figli e alla cura del proprio benessere a fronte di un tempo eccessivo dedicato al lavoro. Nessuno dei rispondenti dichiara di avere impegni legati al mondo dell'associazionismo o del volontariato sportivo, religioso, o politico. Questo dato conferma quanto emerso dalle interviste realizzate con i dipendenti di una famiglia divisa fra lavoro e mura domestiche senza alcun impegno nella sfera "pubblica".

I giudizi espressi sulla conciliazione raggiunta fra famiglia lavoro si collocano fra il "sufficiente" e il "buono". Gli ostacoli che non permettono livelli di conciliazione maggiori sono individuati nella carenza dei servizi di cura presenti sul territorio e nell'inadeguatezza dei dispositivi di conciliazione previsti a livello istituzionale. I rispondenti non imputano alle imprese in cui lavorano la responsabilità degli ostacoli di conciliazione che incontrano quotidianamente ma, invitati ad esprimere quali misure desidererebbero veder realizzate nelle organizzazioni di lavoro, chiedono una maggiore flessibilità oraria. I fattori, invece, che sostengono quotidianamente la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro sono gli aiuti provenienti dai *partner* e il sostegno dato dall'azienda in cui lavora il *partner*, tramite l'affitto della casa a prezzi agevolati.

I dati raccolti attraverso i questionari mostrano che in termini di accrescimento del benessere familiare, la misura più efficace è sicuramente il progetto "*Tutto casa e lavoro*". Secondo i rispondenti gli aspetti che maggiormente beneficiano di questa misura sono: la gestione della casa e l'economia familiare. Le misure realizzate sono dunque efficaci ma, se lo scopo è realmente quello di sostenere la famiglia nei suoi compiti quotidiani nelle diverse fasi del ciclo di vita, occorre incrementare il pacchetto di welfare nella direzione di una maggiore flessibilità degli orari di lavoro.

### 3.5 Conclusioni

Se prendiamo in esame la concezione di RSI dell'impresa, la tematizzazione sviluppata sul welfare aziendale e i legami intrattenuti con i suoi *stakeholder* territoriali, possiamo affermare che la riflessività che caratterizza la direzione aziendale è di tipo civico. La visione di RSI maturata lascia intravedere, fra le dichiarazioni fatte e le misure realizzate, l'idea che l'impresa si concepisca come un "buon cittadino". L'azienda cerca, infatti, individuando modalità "sostenibili", di trasformare i vincoli e le opportunità che il territorio pone, in risorse strategiche per il proprio *business*. È stata adottata una visione di RSI *multistakeholder* distinguendo la RSI interna da quella esterna, e individuando come primo e fondamentale interlocutore il dipendente. L'impresa riconosce, inoltre, che il dipendente

non è una monade isolata ma appartiene ad un denso tessuto di relazioni intime che influiscono fortemente sulle sua disponibilità lavorativa, e identifica quindi la famiglia del dipendente come proprio *stakeholder*. L'impresa se vuole mantenere al proprio interno specifiche professionalità e sviluppare con esse legami di cooperazione e fiducia, deve prevedere strumenti di articolazione di responsabilità familiari e lavorative che rendano attraente e vivibile il luogo di lavoro e il tempo ad esso dedicato. L'azienda, agendo in questo modo, colma le carenze dell'attore pubblico, e al contempo afferma sul territorio il proprio nome, e il proprio ruolo attivo nella risoluzione di questioni sociali.

L'impresa, definendosi come cittadino "virtuoso", ha saputo intessere e mantenere buone relazioni anche con gli enti locali, la comunità, le associazioni e le altre imprese del territorio in cui opera. Accanto a questa attenzione si pone anche l'interesse per le certificazioni di qualità ambientale, di qualità procedurale e di sicurezza. Tali certificazioni connotano, attraverso strumenti codificati e universalmente riconosciuti, la conformità dell'azienda a parametri di qualità e responsabilità.

La RSI e il welfare aziendale sono concepiti come strumenti gestionali che permettono all'impresa di perseguire processi di qualità, senza ripiegarsi su una cieca produzione di profitto. L'impresa nell'agire responsabilmente da concretezza alla sua soggettività sociale e si costituisce come cittadino del territorio. Il punto di forza del progetto di RSI di Testi è la capacità di ideare un progetto capace di creare un legame forte ed importante fra gli *stakeholder* ritenuti dall'azienda più importanti per il perseguimento dei suoi fini: il dipendente (e la sua famiglia), gli enti locali, la comunità territoriale. Con questo progetto l'impresa dimostra come la sua presenza sul territorio si qualifichi inizialmente come risorsa fondamentale per il processo economico-produttivo, ma divenga poi parte del processo di sviluppo sociale nella sua interezza, senza soluzioni di continuità fra sociale ed economico.

L'aderenza delle misure ai bisogni dei dipendenti è testimoniata dagli impatti prodotti sulla vita dei dipendenti stessi. L'impresa, attraverso il suo agire, ha posto le basi per il superamento della obsoleta dialettica "operaio-padrone", e lo sviluppo di un dialogo fra persone entro il contesto lavorativo. Il raggiungimento di questo obiettivo è testimoniato, per l'impresa, dalla presenza di beni tangibili (bassissimo *turnover*) ed intangibili (ascolto, fiducia, collaborazione), per i lavoratori dall'aumento di benessere percepito nella vita familiare e nella vita lavorativa. Dall'analisi, risulta però, che i dispositivi realizzati sono capaci di permeare in forma ridotta la sfera personale dei dipendenti. Si ipotizza che questo elemento dipenda dalla scarsa riflessività dei lavoratori che faticano a concepire e recepire i mutamenti avvenuti nella sfera familiare, nel mondo del lavoro e nel quadro di welfare istituzionale. Essi sono ancora immersi in una concezione moderna per cui vivono una profonda scissione fra pubblico e privato, fra famiglia e lavoro. Per questi lavoratori l'azienda è il luogo in cui offri prestazioni di lavoro in cambio di un salario, la famiglia è il luogo della socializzazione e degli affetti, gli enti locali sono i soggetti deputati alla fornitura dei servizi sanitari, dei servizi di cura e dei dispositivi di sicurezza di cui vi è necessità. Il progetto "*Tutto casa e lavoro*" ha costituito un ponte fra lavoro ed impresa, ora occorre che il ponte venga utilizzato per procedere su entrambe le sponde ad edificare relazioni forti che portino ad una maggiore conoscenza reciproca e all'emersione di nuovi beni capaci di far fiorire un nuovo welfare.

# CAPITOLO QUARTO

## STUDIO DI CASO

### BANCA POPOLARE DELL'EMILIA ROMAGNA (Sede di Modena)

#### 4.1 Banca Popolare dell'Emilia Romagna: breve presentazione dell'istituto<sup>7</sup>

Nel 1867 fu fondata la Banca Popolare di Modena dalla Società Operaia di Mutuo Soccorso per gli operai e gli artigiani. L'obiettivo era quello di remunerare i risparmi dei ceti popolari e produttivi, finanziandone il credito e le iniziative economiche. Nel corso dei decenni successivi, grazie all'apertura di nuove filiali sul territorio - Finale Emilia nel 1889, Sassuolo nel 1906, Pavullo nel Frignano nel 1907 - la banca si consolidò e divenne uno degli Istituti di credito di riferimento della provincia di Modena. Nel 1930 gli sportelli erano 11 e raddoppiarono nel 1970. All'inizio degli anni Settanta la Banca Popolare di Modena avviò un programma di ampliamento attraverso l'unificazione di diversi istituti cooperativi modenesi (Banca Popolare di Castelfranco Emilia nel 1973), reggiani (Banca Popolare agricola commerciale di Fabbrico nel 1975, Banca Popolare cooperativa consorziale di Castelnuovo di Sotto nel 1979) e parmensi (Banca cooperativa Valtarese, Banca Popolare cooperativa Bedoniese). Nel 1984 Banca Popolare di Modena si fuse con Banca Cooperativa di Bologna (storica realtà bolognese, fondata nel 1882). Dall'unione dei due istituti nacque Banca Popolare dell'Emilia, e per questa realtà venne scelta come sede Modena. Tre anni più tardi, nel 1987, venne incorporata anche Banca Popolare di Cavezzo; il titolo di Banca popolare dell'Emilia viene inoltre ammesso alle quotazioni del mercato ristretto di Borsa valori. Nel 1992 Banca Popolare dell'Emilia incorpora Banca Popolare di Cesena (fondata nel 1873 e molto radicata nelle province della Romagna). A seguito di questa operazione la Popolare Emilia muta la propria denominazione in Banca Popolare dell'Emilia Romagna. Attraverso questa fusione l'Istituto assunse una dimensione regionale a tutti gli effetti.

La seconda metà degli anni Novanta, dal 1994 in poi, è caratterizzata dalla costituzione di un Gruppo bancario federale (Gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna - Bper), attraverso l'acquisizione di numerose banche locali, delle quali vengono però preservate autonomia e radicamento territoriale. Nel 2009, attraverso un OPA totalitaria, entra a far parte del Gruppo Bper Meliorbanca, istituto specializzato in *corporate e private banking*. Nello stesso anno il titolo Bper è ammesso alla contrattazione sul mercato MTA di Borsa Italiana, segmento Blue Chip. Oggi Bper rappresenta il sesto gruppo bancario italiano, e attraverso una rete di 1357 filiali, vanta la sua presenza su tutto il territorio italiano ad eccezione di tre Regioni: Valle d'Aosta, Friuli Venezia Giulia, Piemonte. L'Istituto è presente anche in due Stati esteri: Irlanda e Lussemburgo.

Il gruppo Banca Popolare dell'Emilia Romagna è composto oggi da 9 Istituti e ha 11570 dipendenti, mentre la Banca Popolare dell'Emilia Romagna, 1 dei 9 istituti, ha 4500

---

<sup>7</sup> Si ringraziano per la disponibilità dimostrata: il Dott. Sebastiano Simonini (Responsabile Ufficio relazioni esterne), il Dott. Giuseppe Corni (Responsabile risorse umane) e il Dott. Paolo Barani (Ufficio gestione risorse umane). Un ringraziamento speciale va ai dipendenti e ai loro *partner* che hanno contribuito alla realizzazione dello studio.



dipendenti (2790 uomini e 1730 donne) operanti in 11 diverse aree territoriali e all'interno degli uffici a supporto della Direzione Generale.

Lo studio che si presenta non vuole essere in nessun modo rappresentativo rispetto della numerosità e delle caratteristiche della popolazione aziendale. Esso vuole unicamente configurarsi come una prima riflessione sul tema del welfare aziendale realizzato dalla banca e degli impatti da esso prodotti sulla vita dei dipendenti e delle loro famiglie.

In particolare, l'analisi è stata svolta prendendo come base di riferimento l'area territoriale di Modena (filiali, 277 dipendenti) e gli uffici cittadini che operano a supporto delle attività della Direzione Generale (Centro Servizi, 1300 dipendenti).

## **4.2 La responsabilità sociale d'impresa in Banca Popolare dell'Emilia Romagna**

L'intervista realizzata al referente risorse umane di Bper ha permesso di indagare la genesi e lo sviluppo della riflessione dell'azienda sul tema della RSI, cos' come le fasi di ideazione, progettazione ed implementazione del pacchetto di welfare interno. Illustrare cosa rappresenta la responsabilità sociale (RSI) per Bper significa ripercorrere le tappe di un processo lungo e complesso che ha avuto inizio nel 1867 con la Fondazione della Banca di Modena. La RSI in Bper affonda le sue radici nella forma cooperativa e nelle finalità mutualistiche che la Banca ha assunto nel momento della sua costituzione. Infatti, la RSI nasce e si sviluppa all'interno dell'istituto come pratica concreta di relazione ai soggetti interni ed esterni ad esso.

*«La società raccoglie il risparmio ed esercita il credito nei confronti dei propri soci ed anche dei non soci, ispirandosi ai principi della mutualità. Essa si propone lo sviluppo delle attività produttive, con particolare riguardo alle imprese medie e minori, ed incoraggia il risparmio popolare in tutte le sue forme. In aderenza alle proprie finalità istituzionali la Società accorda ai clienti soci talune agevolazioni nella fruizione di suoi servizi».*

*(Art.2, statuto Sociale, 25 settembre 2010).*

La RSI per la banca diviene nei decenni un *modus operandi*, uno strumento di sviluppo e realizzazione della *mission* che la banca si è data al momento della sua Fondazione. All'epoca il dibattito sulla RSI non si era ancora sviluppato e il rapporto fra l'economia e gli altri sottosistemi sociali veniva letto unicamente nella direzione di un ruolo egemonico e trainante dell'economico rispetto al sociale. Il ruolo dell'industria nascente andava ampliato e sostenuto senza opporvi limiti perché potesse costituire il motore di sviluppo e crescita del Paese.

Nei documenti risalenti all'epoca dell'istituzione della banca si ritrovano dichiarazioni che si collocano nel solco di una riflessione sui principi di eguaglianza e di redistribuzione che necessariamente dovevano animare, ed abitare, lo sviluppo economico di quel periodo.

«Riferito alla storia della Banca Popolare dell'Emilia Romagna, il termine (fondazione, n.d.r) rimanda al processo costitutivo del suo istituto precursore, la Banca Popolare di Modena:

- istituire una banca avente l'obiettivo di finanziare il lavoro, prima ancora di remunerare il capitale versato;
  - organizzare il credito tra gli operatori - indipendentemente dal fatto di essere possidenti oppure no - assumendo come unico vincolo contro il rischio di insolvenza quello della capacità di risparmio del debitore;
  - operare in modo reciproco, unendo attraverso l'associazionismo, l'etica civica e la cultura del lavoro presenti in un territorio, facendone una leva di progresso economico».
- (Conte, Piluso, Toniolo 2009, 13).

Si osserva come, non solo il tema della RSI sia costitutivo della banca, ma come sia possibile rintracciare già dalle sue origini una visione di responsabilità sociale di tipo *multistakeholder*. La visione *multistakeholder* è stata, ed è tutt'oggi, perseguita grazie ad una *vision* forte che le dà linfa. Si tratta della convinzione che il territorio va presidiato e sostenuto nel suo sviluppo stabilendo un legame stretto fra il benessere dei dipendenti e quello del territorio stesso. La persona ed i suoi bisogni sono stati, da subito, posti al centro della *mission* d'impresa.

Si rinviene, fin dall'origine, una cura del benessere del dipendente che oggi va sotto il nome di *welfare* aziendale. L'attenzione per i dipendenti e la cura del territorio si sono realizzate avendo come interlocutore diretto il soggetto "famiglia". La famiglia è stata da sempre considerata *stakeholder* dell'impresa. Il benessere del dipendente non poteva essere perseguito come fine a se stesso. La banca, infatti, nei decenni ha realizzato una serie di misure volte a sostenere la qualità di vita delle famiglie dei propri dipendenti e delle famiglie dei propri clienti non solo in termini economici. Vi è la consapevolezza che la famiglia mette a disposizione dell'organizzazione lavorativa il tempo e le competenze dei suoi individui ed è attore fondamentale della richiesta e dell'offerta di denaro. Dall'altra parte la famiglia riconosce come fondamentale l'offerta di lavoro, e quindi di salario, proveniente dalla banca, così come il servizio di custodia e di credito di denaro. L'azienda e la famiglia sono protagoniste di un articolato intreccio di "mercati", quello del lavoro e quello del consumo. Per il buon funzionamento di entrambi i mercati occorre che avvenga un riconoscimento e un sostegno reciproco tra la banca, i dipendenti e le loro famiglie, e il territorio.

*«In una logica anche di politica di presidio del territorio, noi siamo una banca territoriale, territoriale nel senso che siamo una banca in prossimità del cliente questo con i vantaggi dal punto di vista del presidio del mercato e dal punto di vista della conoscenza del cliente, del saper valutare il cliente e del farlo crescere nel tempo, noi abbiamo società modenesi, imprese modenesi nate in forma familiare che sono state accompagnate in questi decenni dalle nostre aziende di credito fino a vederle, a farle diventare aziende e industrie a livello nazionale ed anche internazionale. Però questo è l'accompagnamento che può fare la banca del territorio perché conosce la famiglia, quindi c'è una vicinanza che è una vicinanza reale, ecco diventando banca a livello nazionale questa cosa non si è persa perché la banca ha deciso di crescere come una modello federale quindi replicando sulle varie regioni in cui ha acquisito aziende di credito il medesimo modello senza cambiare le insegne, senza cambiare le persone quindi mantenendo*

*le direzioni di filiali, le direzioni generali e anche il consiglio di amministrazione su quel territorio proprio perché fossero in prossimità della clientela che sono chiamati a servire».*

*(Referente risorse umane).*

La nascita dell'istituto di credito con un forte ancoraggio ad una città, così come la scelta di proseguire una politica di gestione basata sul presidio del territorio, ha permesso che le relazioni che andavano sviluppandosi fra la banca e i suoi *stakeholder* fossero fortemente caratterizzate da un riconoscimento, una conoscenza ed una cooperazione specifici. Questo sodalizio fra istituto di credito e territorio ha fondato l'identità della banca stessa e ne costituisce oggi il motore della sua espansione.

I legami che uniscono banca locale e comunità locale nascono, in primo luogo, dalla consapevolezza che le azioni di entrambe avranno sempre e in modo indipendente dalla volontà reciproca una ricaduta dell'una sull'altra.

*«Riguardo alla storia del legame tra la Banca Popolare di Modena e le comunità del territorio in cui ha operato, si osserva che queste condizioni, vere in assoluto, ebbero nella seconda metà dell'Ottocento, così come nel primo decennio del secolo scorso, un peso maggiore che in altri luoghi e momenti. Il loro rapporto fu così rilevante da rendere possibile, insieme alla genesi e al successo economico della Banca, anche il mutamento socio-economico della Comunità».*

*(Conte, Piluso, Toniolo 2009, 41)*

A testimonianza del fatto che questo legame costituisce il fulcro dell'operare del Gruppo Bper si colloca la scelta strategica di acquisire altri Istituti bancari, nella direzione di un'estensione della propria presenza su scala nazionale, ma di farlo attraverso un'organizzazione federale. L'organizzazione federale permette alle diverse realtà di appartenere ad un gruppo bancario più solido mantenendo contestualmente il proprio nome e il proprio personale e conservando quindi un forte presidio locale.

*«È questo lo spirito, che è anche miscela d'innovazione e di tradizione, che ha guidato la BPER nella costruzione del suo Gruppo federale di Banche. Un gruppo sotto molti aspetti assai originale, che dimostra come sia possibile coniugare il localismo, i servizi finanziari di eccellenza e le attività diffuse in più territori, anche diversi per esperienza, economia e cultura. Ciò, ritrovando sempre una matrice comune e rispettando, nel contempo, i costumi, le strategie e le scelte anche operative di soggetti diversi, aventi culture anche difforni».*

*(Leoni in Conte, Piluso, Toniolo 2009).*

Secondo lo spirito che ha animato la nascita e lo sviluppo della banca, nel 2010 è stato inaugurato un ufficio dedicato alla responsabilità sociale d'impresa. Questa realtà è stata istituita perché il Gruppo Bper possa chiarire a tutti i suoi *stakeholder* che la RSI non va confusa con la beneficenza, ma si tratta di un nuovo modo di concepire l'attività aziendale, fortemente trasversale a tutte le funzioni dell'organizzazione, per raggiungere risultati rilevanti e sempre più sostenibili. La banca, infatti, dichiara che per essa la Responsabilità sociale rappresenta la scelta volontaria di andare oltre il mero rispetto della

legge, investendo maggiormente nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con tutti i soggetti che costituiscono la comunità di riferimento.

*«In pratica, un'azienda responsabile non si occupa solo del "quanto" (produrre risultati economici) ma anche del "come" questi vengono ottenuti».*

*(Giornale interno, BxVoi, Aprile 2011).*

### **4.3 Il welfare aziendale della Banca Popolare dell'Emilia Romagna: la cultura manageriale**

#### *4.3.1 Il significato del welfare per l'azienda*

Il pacchetto di misure di welfare realizzato dalla banca a favore dei propri dipendenti, si colloca in continuità con i valori aziendali, in particolare con la volontà di presidiare il territorio per uno sviluppo sostenibile e responsabile di tutti gli attori che lo abitano.

Le misure di welfare aziendale sono andate componendosi nel corso del tempo con l'obiettivo di fornire risposte sempre più puntuali ai bisogni dei lavoratori, in stretta connessione con i valori dell'Istituto dichiarati all'interno del Codice etico.

*«Le azioni, le operazioni, le transazioni, ed in generale tutti i comportamenti tenuti dai destinatari del Codice nell'esercizio delle funzioni di propria competenza e responsabilità, devono essere improntati alla massima integrità, onestà, correttezza, lealtà, trasparenza, equità, obiettività, nonché al rispetto della persona e alla responsabilità nell'uso oculato dei beni e delle risorse ambientali e sociali».*

*(Art. 7, Codice etico, 20 Luglio 2010).*

Il pacchetto di dispositivi oggi in vigore è molto ricco e differenziato al suo interno. Esso racchiude misure che vanno a coprire tutte le aree di welfare, dai dispositivi a completamento della retribuzione, ai servizi di cura per la prima infanzia. Tutte queste misure sono inserite nel contratto integrativo aziendale.

#### *4.3.2 I dispositivi*

Innanzitutto, al momento dell'assunzione di un dipendente, viene posta la punta di un compasso sulla sua residenza, l'apertura del compasso viene fissata a 20 km da essa, per fare in modo che il dipendente non vada a lavorare troppo lontano da casa. Per la direzione è fondamentale che il dipendente non impieghi troppo tempo per recarsi sul luogo di lavoro sottraendolo ad altre attività importanti della sua vita. È inoltre importante che la persona possa integrare la sua professionalità con la conoscenza che ha dei

protagonisti e delle dinamiche del territorio, potendo così realizzare un servizio puntuale secondo le esigenze del cliente.

*«Quando possibile vi è l'attenzione alla vicinanza del luogo di lavoro e dell'abitazione del dipendente. questo è un segno distintivo che è anche welfare perché nel momento in cui lascio a lavorare le persone nel loro territorio le lascio nel loro habitat, nelle loro famiglie, nelle loro amicizie, nei loro legami e creo delle condizioni per una migliore motivazione o engagement»*

*(Referente risorse umane).*

I dispositivi (Fig. 4) a completamento della retribuzione esistono nella banca da diversi decenni e riguardano: la ripartizione degli utili, i premi aziendali, la polizza socio-sanitaria, il fondo pensione, i buoni pasto, contributi per i dipendenti con figli che frequentano le scuole medie, superiori e l'università, le convenzioni con esercizi commerciali, i doni in denaro in occasione della laurea e del matrimonio del dipendente. L'istituto prevede, inoltre, che in caso di morte di un dipendente in servizio, ci sia una speciale erogazione monetaria a favore degli eredi.

La ripartizione degli utili è un istituto contrattuale concordato con le rappresentanze sindacali calcolato annualmente secondo la posizione professionale che il dipendente occupa. La banca non ha mai voluto creare un sistema incentivante personalizzato sui risultati di ciascun collaboratore per evitare che si instaurasse un circolo vizioso fra prodotti venduti e premialità, a scapito della qualità del servizio offerto. La ripartizione degli utili è un meccanismo che evidenzia come il contributo di ciascuno sia fondamentale per il raggiungimento di buoni risultati da parte dell'istituto. Diversamente, il premio aziendale viene elargito annualmente tenendo conto, non solo dei *budget* raggiunti dai singoli, ma di una serie di competenze maturate secondo lo specifico percorso professionale intrapreso.

La polizza medico-sanitaria è offerta a tutti i dipendenti ed è estendibile gratuitamente ai familiari a carico, l'estensione ad altri familiari comporta un esiguo contributo economico annuale. La polizza sanitaria dà l'opportunità di ottenere rimborsi di visite mediche specialistiche (incluse quelle dentistiche), di terapie, di operazioni chirurgiche e di occhiali, a fronte del pagamento di una franchigia irrisoria. I massimali differiscono secondo le prestazioni erogate.

Per ottenere i rimborsi il dipendente si rivolge direttamente alla società assicurativa con la quale la banca ha stipulato la convenzione e, a fronte della presentazione della documentazione richiesta, ottiene un bonifico sul proprio conto corrente corrispondente alle spese mediche sostenute. La banca, in passato, aveva costituito un fondo pensione che permetteva ai dipendenti che terminavano la propria attività lavorativa di ricevere una pensione in linea con l'ultimo stipendio ricevuto per garantire loro una vecchiaia con una buona qualità di vita. Le riforme che vi sono state negli ultimi anni in ambito pensionistico hanno fatto sì che il fondo pensione della banca cambiasse le sue caratteristiche. Oggi, a fronte di un contributo del dipendente al suo fondo pensione, l'istituto contribuisce per una parte. Tale misura si colloca entro la sfera dei dispositivi monetari ma fornisce un importante contributo a livello di sostegno della qualità di vita delle famiglie e dei rapporti intergenerazionali al loro interno, soprattutto in riferimento ai mutamenti che stanno avvenendo nel quadro di welfare istituzionale.

«La banca ha istituito un fondo che ha consentito sostanzialmente a chi andava in pensione negli anni passati di mantenere diciamo così il proprio livello di stipendio anche una volta che fosse andato in pensione, adesso questo istituto è cambiato nel tempo, adesso si è formalizzato con il fondo pensione, ma la cosa interessante è che se il dipendente decide di versare una parte del proprio stipendio la banca stessa contribuisce al fondo pensione e credo che sia una misura di welfare familiare, soprattutto in un momento in cui la famiglia nella pensione si trova a vedersi erosa spesso pesantemente una parte del proprio stipendio per cui questo terzo pilastro in BPER c'è sempre stato e c'è anche adesso effettivamente».

(Referente risorse umane).

A queste misure si aggiunge la possibilità di richiedere un contributo economico finalizzato all'acquisto di libri per tutti i figli dei dipendenti che frequentano le scuole medie e superiori e superano l'anno scolastico con successo. Ai dipendenti con figli iscritti all'università viene erogato un contributo per il pagamento delle tasse a fronte del superamento di un numero minimo di esami. La banca, inoltre, assegna annualmente 150 borse di studio riservate agli studenti più meritevoli delle scuole superiori di non agiate condizioni economiche. Ogni dipendente, secondo l'orario di lavoro, usufruisce giornalmente di un buono pasto che può spendere in tutti gli esercizi convenzionati: bar, self service, mense, ristoranti e supermercati. La banca tramite il proprio circolo dipendenti ha acceso numerose convenzioni con esercizi commerciali operanti in diversi settori, librerie, scuole di lingua, etc.

Infine, la banca fa un dono in denaro ai suoi dipendenti in occasione dei momenti salienti della loro vita: laurea, matrimonio. Il dono in denaro viene dato al dipendente nella busta paga del mese successivo l'evento, a fronte della presentazione all'ufficio gestione risorse umane della documentazione richiesta. Le misure di welfare aziendale riguardanti l'area degli interventi previsti dalla normativa nazionale ed europea in materia di conciliazione famiglia-lavoro includono: *part time*, banca ore, congedi di maternità e parentali, congedi per motivi di cura. La banca gestisce anche tutte le richieste di assenza per motivi di cura e assistenza di familiari affetti da invalidità, previste dalla Legge 104/1992.

Il *part time* è concesso e coordinato secondo le esigenze organizzative senza modelli rigidi di gestione, favorendo le domande di coloro che ne fanno richiesta per ragioni di cura familiare. Non esistono criteri che regolano la concessione e il rinnovo del *part time*, così come non esistono modelli orari di lavoro *part time* tra loro uguali: alcuni prevedono solo la mattina di lavoro, altri prevedono due rientri pomeridiani. La formula più utilizzata è quella del *part time* orizzontale, pochi i casi di *part time* verticale. La richiesta per l'orario ridotto viene fatta annualmente e rinnovata dall'ufficio gestione risorse umane e dal proprio responsabile secondo le esigenze dell'ufficio in cui esso è inserito. È più facile ritrovare dipendenti *part time* negli uffici interni, vi sono anche dei lavoratori *part time* nelle filiali, ma in questi casi il servizio al pubblico rende più complessa l'organizzazione del servizio con personale ad orario ridotto. La formula del *part time* è incoraggiata a livello di gestione del personale per chi ha carichi di cura familiare significativi e per le donne al rientro dalla maternità. I *part time* concessi nel 2009 sono stati 320, circa il 10% della popolazione. Si è trattato di 303 donne e di 17 uomini. La banca nonostante le richieste e la volontà da parte dell'ufficio risorse umane non ha dato avvio a nessuna modalità di telelavoro per via dei dati sensibili che i dipendenti quotidianamente trattano.

<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi a completamento della retribuzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- polizza sanitaria estendibile ai familiari;</li> <li>- partecipazione agli utili;</li> <li>- premi aziendali;</li> <li>- fondo pensione;</li> <li>- contributo economico in occasione di laurea e matrimonio;</li> <li>- contributo per l'acquisto di libri (scuole medie e superiori);</li> <li>- contributo per il pagamento delle tasse universitarie;</li> <li>- borse di studio per studenti meritevoli;</li> <li>- buoni pasto;</li> <li>- convenzioni con esercizi commerciali.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi previsti da normativa nazionale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>part time</i>;</li> <li>- congedi secondo Legge 53/2000;</li> <li>- congedi e permessi secondo legge 104/1992.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi innovativi in termini di organizzazione del lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flessibilità oraria in entrata e in uscita;</li> <li>- orario personalizzato;</li> <li>- banca ore;</li> <li>- forte investimento sulla formazione.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Servizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mensa interna;</li> <li>- asilo nido e scuola materna aziendale;</li> <li>- biblioteca interna;</li> <li>- <i>family day</i>: "in ufficio con mamma e papà";</li> <li>- programmi di sensibilizzazione su tematiche inerenti la salute;</li> <li>- circolo dipendenti.</li> </ul>

Fig. 4 - Dispositivi di welfare aziendale realizzati dalla Banca Popolare dell'Emilia Romagna.

I congedi di maternità e parentali sono gestiti secondo quanto previsto dalla Legge 53/2000. L'istituto ha deciso di integrare queste misure concedendo un giorno di congedo retribuito ai dipendenti uomini in occasione della nascita di un figlio. Per quanto riguarda invece i congedi di cura per motivi di salute personali o familiari, la banca si riserva di valutare le singole situazioni e di prevedere una retribuzione per evitare che la mancanza di un'adeguata fonte economica mini l'equilibrio, già precario, della famiglia interessata.

Per quanto concerne invece le misure riferite ad una diversa organizzazione dei tempi e degli spazi del lavoro, troviamo la banca ore e l'impiego dell'orario flessibile e/o personalizzato. Questo strumento è molto interessante perché incorpora al suo interno l'elemento della personalizzazione del dispositivo. Purtroppo, date le esigenze organizzative, lo strumento è concesso solamente a chi opera negli uffici interni e che non è dunque chiamato ad offrire un servizio al pubblico. L'orario flessibile riguarda, in particolare, chi lavora negli uffici centrali e risiede fuori comune, vi è la possibilità di accorciare la pausa pranzo ed uscire prima nel pomeriggio, non arrivando troppo tardi a casa evitando il traffico dell'ora di punta. L'orario personalizzato è, anch'esso, utilizzato da chi opera negli uffici interni ed è stipulato con il proprio responsabile in base alle esigenze

familiari del singolo. La banca ora prevede che il dipendente possa accumulare le ore di straordinario e utilizzarle in modo flessibile per permessi legati alle sue esigenze personali e familiari. Il contratto prevede che il dipendente possa scegliere di farsi retribuire le ore accumulate che non utilizza come permesso. Questo strumento, seppur conosciuto e applicato in più contesti, così concepito, permette di utilizzare le ore come permessi o farsele retribuire, dimostrando di avere un elemento di flessibilità al suo interno.

La banca ha investito numerose risorse economiche ed organizzative per strutturare un ricco programma di formazione continua per i propri dipendenti. I corsi di formazione riguardano temi strettamente connessi alle mansioni quotidiane degli operatori ma anche temi trasversali ad essi: dalla gestione dello *stress*, alla gestione dei conflitti, passando per la gestione di idee e progetti fino ad arrivare alla conoscenza delle proprie emozioni. Il programma di formazione persegue dunque una doppia finalità: il miglioramento delle competenze specifiche del singolo da un lato, la crescita della persona e delle sue qualità relazionali e quindi il miglioramento del suo benessere personale, dall'altro.

La formazione è realizzata all'interno di un centro dedicato, annesso al Centro servizi della banca. I corsi, a seconda delle tematiche che devono essere sviluppate, vengono tenuti da personale interno all'istituto o da consulenti esterni. Nel 2010 sono state erogate 270000 ore di formazione, ciò significa che ciascun dipendente ha potuto usufruire in media di 5 giorni di formazione nell'arco dell'anno. La formazione è vissuta dalla banca come un vero e proprio strumento di welfare poiché attraverso di essa si vuole attivare un circolo virtuoso fra il benessere del dipendente, la qualità del servizio offerto, lo sviluppo del territorio, la crescita del gruppo stesso. Il giudizio espresso dai dipendenti al termine dei corsi è, per l'88,7%, pari ad una valutazione compresa fra buono e ottimo.

Veniamo, infine, ai servizi di conciliazione famiglia-lavoro realizzati dall'azienda per i propri dipendenti, si tratta dell'asilo nido e della scuola materna aziendale, delle giornate dedicate alla promozione della salute e del benessere, del *family day* e della biblioteca interna al centro servizi. Entro questa area di welfare collochiamo anche il circolo dipendenti, finanziato anche grazie al contributo della banca. Il circolo conta 2650 dipendenti e ha il compito di promuovere iniziative culturali, ricreative, sportive, turistiche, assistenziali e benefiche e comunque connesse agli interessi manifestati dagli stessi dipendenti. L'asilo nido e la scuola materna costituiscono ciò che la banca chiama "polo per l'infanzia". L'asilo nido è stato inaugurato nel Settembre del 2008, la scuola dell'infanzia è stata aperta l'anno successivo per accogliere i bambini di 3 anni che avevano concluso il percorso nel nido. Il progetto è stato però avviato nel Settembre del 2006 quando l'allora amministratore delegato affidò ad una pedagoga lo studio di realizzabilità delle strutture per l'infanzia e del loro piano formativo. Prima del varo del progetto la banca realizzò un'indagine interna per individuare la possibile domanda di servizi per la cura dell'infanzia da parte dei dipendenti e delle loro famiglie e predisporre dunque un complesso adeguato. Il polo per l'infanzia è stato edificato grazie ad un investimento fatto dal Gruppo Bper con una parte di finanziamento ricevuto dalla Regione Emilia Romagna finalizzato destinato alla creazione di strutture educative per la fascia d'età 0-6 anni. Le strutture sorgono accanto al centro servizi di Modena su un terreno di proprietà del Comune di Modena che ha concesso all'istituto il diritto di superficie, mentre le spese di gestione e manutenzione ordinaria e straordinaria spettano alla banca. Attualmente il polo è gestito da una cooperativa sociale locale, alla quale è affidata la gestione della struttura e la proposta educativa. L'asilo nido può accogliere 60 bambini, con possibilità di estendere i posti di 9 unità, di questi 60 posti 10 sono destinati, tramite apposita convenzione, al Comune. La scuola per l'infanzia è strutturata in tre diverse sezioni e può servire 84 richieste, riservando un posto per sezione ai bambini provenienti dalle liste comunali.



La banca, grazie ai rapporti instaurati con le associazioni che sul territorio della Provincia di Modena si occupano della prevenzione e della cura dei malati, ha realizzato negli anni, alcuni momenti dedicati allo screening e alla prevenzione di malattie croniche. In particolare, nel 2010, l'attenzione è stata posta sulle malattie cardiovascolari, offrendo ai dipendenti interessati, un *check up* gratuito volto a misurare la pressione sanguigna, i valori del colesterolo nel sangue e il funzionamento del cuore. Sempre nel 2010, per i dipendenti dell'area direzione del personale è stata realizzata una giornata dedicata alle famiglie dei dipendenti "in ufficio con mamma e papà". La giornata ha permesso ai familiari di vivere e di conoscere gli spazi del lavoro facendo in modo che fossero abbattuti pregiudizi e luoghi comuni che vedono la famiglia confinata negli spazi del privato, in netta separazione dagli spazi pubblici in particolare quelli del lavoro. La conciliazione fra vita personale-familiare e vita lavorativa non può avvenire, se non a partire da un riconoscimento e una conoscenza reciproca fra famiglia e azienda.

*«Una giornata nata con l'obiettivo di richiamare l'attenzione sul fatto che, in un sistema economico che deve sempre più guardare favorevolmente al lavoro delle donne, la maternità, al pari della stessa paternità, deve essere vissuta come una ricchezza e un'opportunità in più. Un'occasione per affrontare i veri problemi che accomunano le famiglie, uno tra tutti quello della doppia presenza, con la relativa difficoltà di conciliare il lavoro con la vita privata. L'iniziativa parte da uno studio psicologico in base al quale conoscere il luogo di lavoro dei genitori da sicurezza ai bambini, i avvicina ai genitori anche nei momenti in cui questi sono costretti a stare lontano da loro, ed aiuta andare una risposta a molti "perché?" dei bambini in ordine all'attività di lavoro».*

*(Bper e il Sociale, Allegato 2 alla Relazione Sociale).*

La biblioteca interna è stata inaugurata nel 2004 ed è specializzata nel settore bancario e finanziario sia nei settori economico che giuridico. La biblioteca fa parte del sistema bibliotecario gestito dal Centro di Documentazione della Provincia di Modena e del Servizio Bibliotecario Nazionale. La biblioteca organizza periodicamente conferenze ed incontri su argomenti di attualità economico-finanziaria e di approfondimento culturale.

All'interno dell'organizzazione non esiste una figura dedicata alla gestione delle misure di welfare aziendale. I dipendenti, per necessità riferite alla conciliazione famiglia-lavoro, si rivolgono al proprio referente di servizio e al proprio gestore presso la sezione risorse umane. Inoltre, presso gli uffici amministrativi, è in funzione un servizio telefonico per fornire a tutti i colleghi informazioni rispetto a tutti gli strumenti di welfare promossi dalla banca.

Il pacchetto di dispositivi di welfare ideato e implementato dalla banca è eterogeneo al suo interno, anche se si può forse notare una sovra rappresentazione degli strumenti che ricadono nella sfera delle misure a completamento della retribuzione. Questo elemento trova giustificazione nella *mission* aziendale: gestione e prestito di credito con fini mutualistici. È significativo notare come la banca abbia iniziato a realizzare il proprio pacchetto di misure proprio istituendo dispositivi a completamento del salario e abbia a poco a poco arricchito gli strumenti a disposizione dei dipendenti realizzando servizi di cura. Questo elemento denota come i programmi di welfare prendano spesso avvio entro la sfera di welfare che più si trova in consonanza con la *mission* dell'impresa stessa e crescano progressivamente cercando di dare una risposta sempre più diversificata ai bisogni dei dipendenti.

#### 4.3.3 Vincoli-opportunità realizzativi e programmi di valutazione

Per approfondire la cultura aziendale e il tipo di riflessività attivata dalla banca stessa nel concepirsi come nuovo attore di welfare, risulta interessante analizzare i vincoli e le opportunità che hanno caratterizzato il processo di realizzazione delle diverse misure, e le prospettive future che la direzione ha rispetto al proprio pacchetto di welfare interno.

Gli elementi abilitanti riguardano: fattori culturali, strumenti organizzativi-gestionali, fattori di competenza ed, infine, fattori relazionali interni ed esterni. Tra i vincoli si rintracciano unicamente ostacoli posti da elementi esterni. Vediamoli più in dettaglio.

Per quanto riguarda le opportunità, sicuramente, la più importante è di ordine culturale e riguarda gli scopi mutualistici della banca. Senza quel fine ultimo e fondativo sarebbe stato complesso attivare *ex novo* un pacchetto di misure volte ad accrescere il benessere dei dipendenti. Una visione culturale aperta ed interessata al benessere dei suoi *stakeholder* fa sì che da un lato vengano individuate all'interno della struttura risorse da investire nel welfare e che dall'altro si creino assetti organizzativi e figure professionali dedicate allo sviluppo di questa area. Un'organizzazione capace di accrescere una cultura di ascolto e d'individuazione di soluzioni ai bisogni dei propri collaboratori, produce al suo interno relazioni fra colleghi e superiori basate sulla fiducia e sulla collaborazione. Questi elementi costituiscono, a loro volta, il substrato necessario affinché i dispositivi di welfare possano produrre gli effetti auspicati.

Infine, un esercizio continuo dei propri servizi, caratterizzato da professionalità ed onestà, unitamente all'ascolto attento dei bisogni della comunità, ha permesso alla banca di qualificare la propria presenza e il proprio nome sul territorio, permettendole di avviare collaborazioni sia con gli enti locali e le strutture pubbliche, sia con i soggetti privati. Tutti questi fattori hanno permesso, in momenti diversi, l'ideazione, la nascita e l'implementazione di un pacchetto articolato di misure. Utilizzando le competenze e i fondi interni, facendo leva sulle buone relazioni instaurate all'interno e potendo far conto sulla collaborazione dei *partner* esterni come sostenitori, è stato possibile promuovere benessere per i propri dipendenti e per il territorio. Le relazioni positive instaurate all'interno dell'organizzazione (con i dipendenti e i sindacati) e all'esterno (con enti pubblici, associazioni, cittadinanza, etc.) hanno permesso che le misure realizzate non fossero lette con diffidenza dai dipendenti e come mere operazioni di *marketing* dai *partner*. Senza queste condizioni le operazioni di sostegno, promozione e condivisione, fattori imprescindibili per la buona riuscita dei dispositivi stessi non sarebbero state possibili.

Venendo ai vincoli realizzativi si evidenziano ostacoli di relazione con l'esterno. Si fa riferimento alla politica comunicativa promossa negli ultimi anni dai *mass media*, dai giornali e dalla televisione in particolare. L'avvento della crisi finanziaria in Europa, avviatasi negli stati Uniti con i problemi legati ai mutui *sub prime* nel 2008, e affermatasi con forza con il fallimento di alcuni grandi gruppi bancari, ha fatto sì che si stabilisse un legame stretto fra crisi creditizia e fiducia degli investitori. Tale occasione ha permesso ai *media* di intensificare la battaglia denigratoria verso gli istituti di credito avviata alcuni anni prima in occasione dei *crack* finanziari di alcune società. Le banche sono state descritte come avidi predatori privi di qualunque scrupolo in virtù dell'accumulo smisurato di denaro. L'operazione mediatica ha fatto sì che all'interno dell'opinione pubblica passasse l'idea che non è possibile parlare di responsabilità sociale, poiché questi soggetti incarnano una scissione costituiva fra la ricerca spasmodica del profitto e l'agire responsabile. La

campagna denigratoria è stata condotta senza che venisse fatto alcun distinguo tra i reali protagonisti del disastro finanziario e coloro che, pur operando nello stesso mercato, avevo adottato criteri d'azione differenti.

*«Io credo che i mass media abbiano giocato una partita che sull'onda dell'opinione pubblica non abbiamo voluto o non siano riusciti a creare dei distinguo e questo in qualche modo ci ha appesantiti, posso anche capire le logiche complessive di quando c'è un capro espiatorio e però oggettivamente un'attenzione maggiore secondo me sarebbe stata opportuna, ribadisco nonostante la banca fosse inserita e lo è ancora in una logica di legame con le altre banche popolari, faccia parte del sistema bancario italiano, non ha mai assunto delle logiche di business che non fossero sostenibili nel tempo, non ha mai cercato di massimizzare il profitto a breve. Questi distinguo secondo me sono distinguo sostanziali, il fatto che con un colpo non dico di spugna ma di pennello abbiano voluto colpire tutti quanti credo sia stato, almeno io non la vedo come una cosa corretta».*

*(Referente risorse umane).*

Se nei decenni precedenti era stato possibile avviare un circolo virtuoso fra l'agire quotidiano della banca e le relazioni di fiducia con i propri clienti e con gli investitori, ed erano state avviate relazioni di cooperazione con il territorio, dopo la crisi finanziaria questo circolo si è incrinato. Tali incrinature hanno reso più difficili e complicate le relazioni con i diversi *stakeholder*. Di conseguenza la banca ha attivato una battaglia di controinformazione per immunizzarsi dal messaggio mediatico. L'operazione di controinformazione si è sostanziata in una formalizzazione e diffusione delle proprie azioni di responsabilità sociale perché potessero essere fatti dei distinguo fra i diversi istituti di credito. Per queste ragioni nel 2010 è stato creato un ufficio dedicato alla responsabilità sociale d'impresa ed è iniziata contestualmente una campagna informativa per comunicare le caratteristiche del proprio modo di operare agli utenti.

Per la prima volta, nel 2010, la banca ha realizzato un'indagine di clima ed è in corso un'indagine di *costumer satisfaction* rivolta alla clientela. L'indagine di clima è stata realizzata con la collaborazione di una società esterna che ha messo a disposizione dei dipendenti un questionario anonimo da compilare *on line* accedendo ad un sito curato dalla società incaricata di curare l'indagine. La partecipazione è stata molto alta, ha compilato il questionario l'82% dei dipendenti. I ricercatori hanno utilizzato il concetto di *engagement* (cognitivo, affettivo, comportamentale) per misurare il clima organizzativo. I risultati hanno evidenziato che l'78% dei rispondenti hanno un *engagement* favorevole, l'11% ha un *engagement* sfavorevole e un alto 11% di definisce neutrale.

Il sistema di monitoraggio e di valutazione degli impatti prodotti dalle misure realizzate di welfare, è realizzato dalla banca attraverso la procedura definita dell'"ascolto attivo". L'ufficio gestione risorse umane, insieme ai responsabili di funzione gestiscono un articolato sistema di colloqui che permettono al dipendente di poter esprimere i propri bisogni, le proprie valutazioni entro un dialogo diretto con i suoi responsabili. All'interno di questi spazi, pensati per la valutazione delle competenze e della crescita professionale del dipendente, quest'ultimo ha la possibilità di illustrare anche le proprie esigenze connesse ai bisogni personali e familiari, e rivedere eventualmente le modalità di utilizzo degli strumenti di cui fruisce. Gli incontri con i referenti di funzione sono semestrali, si tratta di un colloquio che prevede anche la compilazione di una scheda di valutazione che non può essere inviata alla gestione centrale delle risorse se il dipendente non esprime un giudizio

aperto sulla valutazione ricevuta. Ogni tre anni, mediamente, vi è un colloquio formalizzato con il referente risorse umane e il dipendente ha la possibilità di contattare telefonicamente e incontrare il proprio gestore del personale ogni qual volta vi sia la necessità. All'interno delle iniziative dedicate alla valutazione e al monitoraggio delle misure di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro è possibile inserire anche la neonata (Marzo 2011) la Commissione pari opportunità, costituita dall'impegno congiunto di azienda e sindacato. La Commissione è composta da 5 rappresentanti sindacali e da un rappresentante nominato dall'azienda. Questo organo che ha deciso di riunirsi con cadenza semestrale si è posto, nella fase di avvio, l'obiettivo di: "stimolare la cultura delle pari opportunità acquisendo le più significative esperienze maturate aziendalmente e programmando azioni positive con l'obiettivo di valorizzare le risorse femminili". I temi che la Commissione ha deciso di sviluppare nei prossimi mesi riguardano l'individuazione di:

- finanziamenti per la formazione (per attivare eventualmente corsi diretti a diffondere la cultura delle pari opportunità o per finanziare studi specifici);
- finanziamenti previsti per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro;
- servizi offerti da società di consulenza esterna che hanno già operato sulla materia in aziende del settore per avere un *benchmark* di riferimento.

Guardando al futuro la direzione risorse umane dichiara di voler procedere lungo la strada del welfare aziendale ampliando il pacchetto delle misure a favore della conciliazione famiglia-lavoro dei propri dipendenti. Le prospettive future di ampliamento del pacchetto di welfare aziendale vanno nella direzione di un inserimento di servizi di risparmio tempo quali ad esempio, servizio di lavanderia tintoria in azienda, spesa *on line*, pagamento bollette, etc.

Le tecniche di valutazione adottate testimoniano come vi sia un'attenzione rispetto alle risorse investite ma i risultati a cui l'azienda più tiene sono quelli inerenti il benessere dei lavoratori, la loro fidelizzazione e lo sviluppo di un clima lavorativo caratterizzato da fiducia e collaborazione reciproca.

#### **4.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti**

Sono stati intervistati 25 dipendenti che lavorano all'interno dell'area Modena. I dipendenti sono stati selezionati dall'ufficio gestione risorse umane, in modo che il campione fosse eterogeneo al suo interno per: sesso, età, qualifica professionale. Di seguito vengono analizzati gli impatti prodotti dai dispositivi di welfare sulla vita personale, lavorativa e familiare dei dipendenti, ponendo attenzione ai bisogni quotidiani di conciliazione famiglia-lavoro e alle soluzioni individuate.

I bisogni di conciliazione famiglia-lavoro dei dipendenti si diversificano e mutano lungo le fasi del ciclo di vita della famiglia. Si osserva, infatti, che i lavoratori giovani, fra i 30-40 anni denunciano problemi legati alla cura e all'accudimento dei bambini piccoli d'età compresa fra 0-3 anni e dei bambini in età prescolare e scolare. I lavoratori d'età compresa fra i 41-50 anni denunciano problemi legati alla gestione dei figli adolescenti e qualcuno inizia a fronteggiare problemi legati alla cura degli anziani fragili. La classe di lavoratori di 50 anni e oltre dichiara problemi legati alla gestione degli anziani, nessuno di questi

lavoratori dichiara di avere dei nipoti di cui prendersi cura. Questo elemento fa pensare che la morfogenesi che sta riguardando la famiglia e il mondo del lavoro, sta producendo nuovi effetti anche su quella che è stata definita nei decenni passati la generazione delle donne "sandwich", schiacciate tra carichi di cura provenienti dai genitori anziani e dai bambini. Ad influire su queste trasformazioni, tra le tante, segnaliamo la decisione di posticipare le scelte procreative e l'allungamento dell'età pensionabile. Questi slittamenti e mutamenti nell'organizzazione familiare, e in quella del lavoro, non presenteranno apparentemente carichi di cura sbilanciati su una generazione per via delle decisioni di fare famiglia e fare figli che vengono differite.

Le sfide future riguarderanno la qualità di vita dei lavoratori. La domanda che ci si pone è la seguente: aumento, da un lato, delle aspettative di vita, ma a quali condizioni e con quale qualità di vita, dall'altro?

I bisogni di conciliazione, come si affermava più sopra, sono legati al ciclo di vita familiare e non hanno alcuna connessione con le fasi del ciclo di vita lavorativa. Non è la mansione lavorativa ricoperta dal singolo che pone determinati bisogni di conciliazione famiglia-lavoro, ma è la fase del ciclo di vita familiare che sta attraversando. Questa osservazione viene in parte smentita da chi occupa posizioni apicali e affronta responsabilità lavorative tali da costringerlo a trascorrere sul lavoro un numero elevato di ore tali da porre forti vincoli alla definizione di un equilibrio fra vita personale, familiare e lavorativa.

I carichi di cura familiare possono portare il lavoratore a fare scelte specifiche rispetto al proprio percorso di crescita professionale. Si vanno così a creare dei modelli di conciliazione fra loro molto differenti che includono al loro interno "quote" diverse di impegno familiare e di impegno lavorativo. I bisogni di conciliazione famiglia-lavoro relativi alla fascia d'età 0-3 anni riguardano l'inadeguatezza della risposta data dalle strutture pubbliche di cura per la prima infanzia. I criteri di accesso a queste strutture sono rigidi e troppo selettivi. Le strutture private costituiscono una buona risposta al bisogno ma pongono problemi di ordine economico. Le famiglie intervistate là dove possibile, fanno ricorso all'aiuto proveniente dai nonni, chiedendo a loro di occuparsi per l'intera giornata, o parte di essa, della cura dei bambini. Chi ha figli in età pre-scolare e scolare, tra i 4-11 anni, incontra problemi legati alla chiusura delle strutture nei periodi festivi ed estivi. Per quanto riguarda la fascia d'età 6-11 anni l'organizzazione diventa complessa in merito alla gestione delle attività extra-scolastiche che richiedono che mediamente tre pomeriggi alla settimana vi sia una persona disposta a portare ed andare a prendere il ragazzo presso palestre, corsi di lingua, catechismo, etc.

Infine, vi sono tutti i problemi legati alla gestione dei figli adolescenti. Questi ultimi hanno acquisito una forte quota di autonomia rispetto ai genitori, ma permangono problemi organizzativi dati dal lungo tempo trascorso a casa senza una presenza genitoriale che svolge una funzione di guida. Ciò dimostra come al crescere dell'età dei figli i problemi di conciliazione mutino ma perdurino e occorra quindi individuare risposte diversificate. I problemi legati agli anziani riguardano la non autosufficienza e, in particolare, l'insorgere di malattie degenerative che richiedono un'assistenza continua dell'anziano stesso. Le risposte trovate a questo tipo di bisogni includono l'aiuto di assistenti familiari che affiancano le famiglie nella cura e nell'accudimento degli anziani fragili. Tra gli intervistati nessuno fa ricorso a strutture pubbliche/private di cura per gli anziani. Quelli appena elencati sono i bisogni espliciti legati ai compiti di cura. Accanto a questi bisogni gli intervistati, soprattutto i più giovani con bimbi piccoli, denunciano

problemi legati alla scarsità di tempo e risorse per crearsi spazi per la cura e il benessere personale.

Di seguito vengono analizzati i meccanismi che permettono ai dispositivi di welfare aziendale di risolvere, totalmente o in parte, i bisogni quotidiani di conciliazione famiglia lavoro.

#### *4.4.1 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti*

Lo strumento di conciliazione famiglia-lavoro più utilizzato è sicuramente il *part time*, del quale si serve circa la metà degli intervistati, tutte donne. Tutte dichiarano di aver richiesto l'orario ridotto per ragioni legate alla cura dei figli. Tra coloro che avevano richiesto il *part time* venti anni fa per la cura dei figli c'è oggi chi lo utilizza per accudire gli anziani, ma nessuno degli intervistati dichiara di aver mutato l'orario per ragioni legate a familiari o parenti anziani da accudire. Il *part time* viene descritto dalle rispondenti come lo strumento più idoneo per riuscire ad articolare impegno lavorativo e responsabilità familiari. Le intervistate dimostrano una forte soddisfazione rispetto alle potenzialità dello strumento. L'orario ridotto permette alle lavoratrici di lavorare al mattino, e in taluni casi anche un paio di pomeriggi, e potersi poi dedicare alla cura dei figli e della casa senza dover ricorrere ad aiuti esterni.

*«La scelta del part-time è una scelta dal punto di vista lavorativo è perdente, uno le motivazioni le ha fuori, io quando ho fatto la scelta del part-time è stata appunto una scelta di vita, all'inizio la scelta è stata per i figli però poi dopo per fortuna era sempre indeterminato quindi senza dover stare sempre in ansia per vedere se riuscivo a fare questo o quello ho mantenuto l'orario ridotto».*

Tutte le intervistate descrivono la scelta del lavoro *part time* come una scelta di vita che permette loro di occuparsi personalmente della famiglia senza che le esigenze di alcun membro di essa vengano sacrificate. Nello specifico, l'orario ridotto permette alle lavoratrici di dedicare un tempo compreso entro le 6 ore giornaliere al lavoro per poi recarsi a casa e prendersi cura delle esigenze dei singoli familiari e della casa. Il *part time* permette di andare a prendere a scuola o all'asilo i figli e di poterli accompagnare alle diverse attività extra scolastiche. L'orario ridotto permette inoltre alle donne di occuparsi personalmente della spesa, della pulizia della casa, del lavaggio e della stiratura dei capi, etc. Molte donne parlano del *part time* come di una scelta di vita che pone al centro la cura e l'affiancamento nella crescita dei propri figli. Diversamente, alcune donne affermano di essersi trovate in situazioni familiari così complesse che il *part time* è stato l'unico strumento che ha permesso loro di non rinunciare al lavoro, potendo così mantenere uno spazio di confronto e relazionalità all'esterno della ristretta cerchia familiare. Per questi casi si può parlare di una sorta di "conciliazione inversa": il dispositivo di welfare ha permesso il mantenimento del lavoro, evitando alla donna la fuoriuscita dal mercato del lavoro e permettendo all'istituto di mantenere al proprio interno specifiche professionalità.

Nessuna intervistata dichiara problemi legati alle riduzioni retributive date dal *part time*, evidentemente il contratto dei bancari prevede buoni livelli retributivi anche per chi lavora con orario ridotto. Chi utilizza il *part time*, invece, lamenta un rallentamento e talvolta un congelamento del proprio percorso di crescita professionale. Viene denunciata una cultura lungimirante su alcuni aspetti ma ancora restia ad adottare una visione completamente

nuova della valutazione dei risultati lavorativi. Le trasformazioni devono andare nella direzione di premiare il raggiungimento degli obiettivi e non il tempo trascorso in ufficio. Le intervistate concordano nell'affermare che il *part time* crea problemi nel caso in cui vada offerto un servizio al pubblico e manchi il personale, ma negli uffici interni è possibile svolgere bene il proprio lavoro anche a fronte di un tempo ridotto.

*«Comunque sicuramente credo che il part time sia un privilegio alla fine, anzi non alla fine credo in generale, assolutamente sì, non trovo particolarmente giusto il fatto che ci sia si diciamo che è giusto il fatto che ci sia un rallentamento in determinati passaggi. Io credo che ci dovrebbe essere una valutazione più obbiettiva della qualità del lavoro indipendentemente dal fatto che magari uno c'è un po' meno, mentre credo che questo non sia nella logica della banca, conta molto poter star qui».*

Per quanto riguarda la flessibilità oraria e l'orario personalizzato si osserva che questi dispositivi sono utilizzati solamente da chi lavora negli uffici interni. Queste modifiche orarie sono state concordate dai dipendenti con la gestione del personale e vengono utilizzate per poter meglio conciliare le esigenze familiari con le responsabilità lavorative. C'è chi utilizza l'orario flessibile per riuscire ad accompagnare i figli a scuola, chi esce prima per andare a prendere i figli a scuola, chi anticipa la pausa pranzo per mangiare a casa con i propri familiari.

*«Sicuramente, le cose principali sono poi queste cioè il fatto di poter usufruire poi del part time degli orari flessibili e cose del genere, anche poi magari la collocazione proprio fisica logistica del lavoro nel senso che uno appunto se ha figli piccoli e lavori a un'ora da casa è già una bella penalizzazione direi, però direi che gli ambiti sono più o meno questi non vedo altre cose particolarmente rilevanti, la qualità della vita secondo me la fa il fatto di poterti pur lavorando e pur facendo anche un lavoro che ti da soddisfazione e che ti da anche qualche prospettiva perché parliamoci chiaro io penso che una persona che ha studiato e che comunque ha investito sulla propria formazione abbia proprio il diritto di essere gratificata. Dunque no, nel senso che io non ho chiesto di fare carriera all'interno della banca quindi le mie mansioni si conciliano con la vita privata, familiare in particolare con le bimbe, ringrazio la banca perché ha molta pazienza perché sono a casa un giorno sì e l'altro pure».*

Sicuramente negli ultimi anni la presenza del nido e della scuola d'infanzia aziendali ha rappresentato l'eccellenza nel programma di welfare aziendale *family friendly*. Gli asili si trovano nell'area a fianco al centro servizi della banca e per i lavoratori del centro servizi, così come quelli delle filiali limitrofe, costituiscono una buona opportunità, garantendo un posto ai figli dei dipendenti e permettendo a questi ultimi di non perdere troppo tempo nei trasferimenti casa/lavoro/strutture scolastiche. L'asilo nido e la scuola materna permettono ai genitori di godere di una certa serenità data dalla vicinanza delle strutture al luogo di lavoro, dalla tranquillità sulla qualità del personale che gestisce la proposta di cura ed educativa dell'asilo. Molti genitori ritengono che anche gli spazi e l'arredo del polo per l'infanzia li soddisfano rispetto all'adeguatezza dei luoghi nella valorizzazione del bambino e delle sue esigenze educative nelle diverse fasi della crescita.

Per quanto riguarda il miglioramento del benessere familiare, gli intervistati fanno riferimento anche alla polizza sanitaria. Quest'ultima permette una certa tranquillità nella consapevolezza che nel caso risultino necessari, possono essere fatte visite specialistiche ed esami clinici, in tempi brevi e senza esborso di denaro. L'impatto prodotto da questa misura sulle relazioni familiari, così come tutte quelle che riguardano la sfera degli strumenti a completamento della retribuzione può essere definito di tipo "indiretto".

Questi strumenti non producono *output* relazionali diretti (tempo da trascorrere in famiglia, possibilità di occuparsi della cura di familiari, etc.), ma influiscono indirettamente sul benessere familiare permettendo un risparmio economico, una diagnosi veloce e qualificata, elementi che retroagiscono indirettamente sul benessere dei singoli e delle relazioni familiari.

*«Il lavoro che sto svolgendo adesso e quindi da 8 anni a questa parte mi permette di realizzare quello che è uno dei sogni della mia vita, quindi io devo alla banca sicuramente un'attività lavorativa stabile, certa, con un guadagno importante e che mi permette di gestire la mia famiglia secondo i nostri desideri, appunto quelli miei e di mia moglie».*

*«Per venirci incontro per soddisfare un po' le nostre esigenze personali, io penso che la banca popolare sia molto attenta a queste cose, che dia sempre se si può un tipo di agevolazione, io penso che la banca popolare almeno finora personalmente ma anche per tante mie colleghe come me che conosco con le quali ci confrontiamo insomma ci è sempre venuto incontro».*

*«Diciamo che per me e lo sanno tutti come posso dire l'investimento personale sulla mia famiglia è molto forte, non dico più forte di altri ma sicuramente io lo sento come una priorità e questo non è cioè è noto a tutti, e quindi io l'ho percepito come un grosso senso di attenzione verso di me, questa grossa disponibilità ad assecondare le mie necessità, le necessità della mia famiglia, quando c'erano persone che per permettere a me di uscire in orario dovevano stare poi qua di più e quindi diciamo la mia attenzione, la mia concentrazione, la mia finalizzazione a raggiungere gli obiettivi nei tempi che mi sono fissata per dare spazio al resto della mia vita proprio sono massimizzati e naturalmente mi consente di essere molto più serena. Diciamo che riesco a ritagliarmi poco spazio personale».*

I dipendenti, nel complesso, si dichiarano soddisfatti dell'equilibrio raggiunto fra impegno lavorativo e impegno familiare. Le interviste dimostrano, però, che l'integrazione delle diverse responsabilità alle quali questi soggetti sono chiamati a rispondere comportano un'organizzazione molto strutturata e rigida dei diversi ruoli e compiti. Si potrebbe dire, in sintesi, che il tempo compreso fra il lunedì e il venerdì rappresenta lo spazio del lavoro e della scuola, delle forti responsabilità e dell'impegno, delle ore che paiono essere sempre insufficienti, il tempo in cui le relazioni e la cura di esse vengono messe in latenza. Al contrario, il tempo del fine settimana è da molti descritto come il polmone verde che permette di ri-ossigenare i diversi legami (genitoriali e di coppia) assumendo uno stile più rilassato, recuperando il valore del tempo, dedicandosi agli amici e alle cose che stanno più a cuore a ciascuno. Questo spazio è spesso vissuto entro le mura domestiche perché la famiglia ha bisogno di riposare e di dedicarsi all'ascolto dei suoi membri e alle relazioni amicali più strette. Questa strutturazione settimanale del tempo e degli spazi così fortemente polarizzata lascia uno spazio ridotto, talvolta inesistente, alle famiglie per individuare un'occasione da dedicare all'impegno di sfera pubblica (associazionismo religioso, sportivo, politico, di volontariato, etc.). Spesso sono i bambini e i ragazzi che attraverso gli stimoli che ricevono a scuola, a catechismo e nelle società sportive trascinano i genitori in questo tipo di attività ma gli adulti denunciano una grande fatica e l'impossibilità a gestire tutti gli impegni. Ciò comporta, inevitabilmente, un impoverimento del tessuto sociale dell'intera comunità.

*«Non abbiamo nessun impegno in associazioni, abbiamo amici che sono impegnati per cui partecipiamo ad iniziative di tipo culturale o di tipo o di altro tipo però non in prima persona, non sono forse non abbiamo neanche tanto il carattere e poi ci sono gli impegni, il lavoro per lui*



*è sempre stato impegnativo, per cui lui ha sempre lavorato anche più di me e io c'ho dato ecco abbiamo gli amici, andiamo ad aderire però nulla di assiduo, famiglia e lavoro anche in passato sono sempre stati molto assorbenti».*

#### *4.4.2 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti*

Dalle interviste si evince che la sfera di vita personale del dipendente, quella che riguarda la sua salute e il suo benessere psico-fisico, è la più sacrificata anche nei casi in cui viene realizzata una buona conciliazione famiglia-lavoro. Se si tracciasse un grafico dell'andamento del benessere personale del dipendente lungo il ciclo di vita familiare si osserverebbe una curva di forma e andamento opposto a quello della curva che rappresenta i bisogni familiari. Il dipendente investe tempo sul proprio benessere personale nella prima fase del suo percorso professionale in cui non ha ancora una famiglia ed esigenze ad essa correlate. Con l'avvento del primo figlio gli *hobby*, gli interessi e le passioni personali vengono messi da parte e il tempo viene suddiviso fra lavoro e famiglia. Il singolo si riappropria progressivamente di spazi per sé al crescere dell'età dei figli e nel caso in cui non abbia genitori o familiari anziani e/o non autosufficienti da accudire. Diversamente, lo spazio per sé cade nuovamente in latenza e il singolo spera di riuscire a recuperarlo appena avrà trovato nuove soluzioni di cura, liberando tempo nella sfera familiare o appena andrà in pensione, liberando tempo dalla sfera lavorativa.

*«Assolutamente non riesco a ricavare nessuno spazio per me, proprio nulla, non saprei quando ricavarlo perché prima abbiamo parlato della settimana, dal lunedì al venerdì diciamo poi il sabato mattina c'è la casa, i letti da cambiare e vai a stendere eccetera, vado a fare la spesa, poi devo portare il bimbo al catechismo dalle 2 alle 3, poi dalle 4 alle 5 fa le prove di canto perché è in un coro, finisce alle 5 dopo di che si decide insieme cosa fare che può essere facciamo due passi incentro a Modena oppure c'è da andare a comperare qualcosa per il bimbo, insomma però per me zero. Alla domenica riesco al pomeriggio magari un'oretta la posso trovare da dedicare a me, però si di domenica è l'unico giorno che passiamo intero tutti e tre insieme e quindi si è difficile perché ad esempio se ho bisogno di andare a fare i capelli non ci vado di domenica, se ho bisogno di andare a comperarmi qualcosa la domenica i negozi sono chiusi, per cui posso dire alla domenica faccio tutto con più calma e posso dedicarmi a me ma sempre nell'ambito domestico, nel senso che da dire esco nel senso che non ho mai la possibilità. Il sabato e la domenica sono anche le giornate in cui dobbiamo dare una mano per mia suocera quindi non abbiamo la possibilità, di fatto ho dovuto lasciare il mio tempo libero, anche mio marito nel senso che lui ha sempre avuto meno tempo rispetto a me per l'attività che fa, però diciamo che prima della nascita del bambino magari si poteva togliere lo sfizio di dire vado a pescare o vado adesso che il bimbo sta crescendo magari se lo può portare dietro, però no di particolari attività a cui abbiamo dovuto rinunciare no».*

Interessante il caso di chi ha maturato una precisa riflessione sulla necessità di mantenere vivi i propri interessi e il proprio benessere indipendentemente dalla fase del ciclo di vita familiare in cui si trova. A questo proposito gli intervistati spiegano che non è per loro sostenibile una vita completamente spaccata tra impegno lavorativo e impegno familiare.

*«Ogni tanto mi ritaglio degli spazi per me perché se no sclero».*

*«Ogni 10 giorni vado in palestra e mi prendo uno spazio per me nel senso se no mi impicco ad un albero, credo che tutto questo faccia parte del benessere psicofisico, se no veramente e riesco perché comunque me lo prendo, va programmato, tutto quanto deve essere organizzato però programmandolo con dovuto anticipo me lo prendo perché se no impazzisco».*

*«Riesco a ricavare spazio per me perché grazie a dio ho una buona babysitter che ogni tanto chiamo magari anche giusto per una pizza con le amiche la sera piuttosto che una volta a settimana almeno una sera devo uscire e poi ho vabbè mia sorella che eventualmente qualche pomeriggio mi concede, però si mi devo proprio strutturare e impostare anche l'organizzazione della giornata perché potrei uscire i miei 3 giorni all'una e mezza per poter fare due ore di palestra però poi il giorno dopo sono da capo e quindi preferisco stare qui».*

Queste persone per essere in grado di dare il proprio contributo in termini di professionalità sul lavoro e di cura e ascolto in famiglia, devono preservare uno spazio per se stessi. Essi affermano che, se non potessero dedicarsi allo sport che gradiscono o potessero dedicarsi alle loro passioni, non potrebbero in nessun modo mantenere i ritmi di vita, familiari e lavorativi, che conducono. Questi intervistati utilizzano gli strumenti di welfare aziendale o si avvalgono di aiuti esterni per confezionare spazi per se stessi. Molti dipendenti riescono a trovare tempo per sé grazie all'utilizzo della flessibilità oraria e/o dell'orario personalizzato combinato alla possibilità di fruire di convenzioni con strutture sportive. Secondo il parere degli intervistati, rispetto alla possibilità di dedicarsi a sport o *hobby* peculiari, giocano un ruolo importante anche i dispositivi a completamento della retribuzione mettendo a loro disposizione denaro che avrebbero dovuto utilizzare per altri scopi (visite mediche, analisi, occhiali e lenti, libri scolastici, etc.). Tanto più i momenti dedicati alla cura del proprio benessere sono efficaci, tanto più vi è un ritorno in termini di serenità e lucidità nell'affrontare le relazioni familiari e le responsabilità lavorative. In questa direzione, di cura del proprio benessere e della propria salute, si collocano anche precisi interventi realizzati dalla banca. Tra questi evidenziamo: la polizza sanitaria, le giornate dedicate alla prevenzione e alla cura di malattie diffuse, alcuni corsi del pacchetto formazione, dedicati alla gestione dello *stress*.

Molti intervistati, in merito alla possibilità di fare sport, recarsi a mostre e seguire eventi culturali di ampio respiro, dichiarano molto utile la partecipazione al Circolo dei dipendenti. Il circolo dei dipendenti ha al suo interno squadre di diverse discipline sportive, e da così l'opportunità ai colleghi di partecipare ad allenamenti e competizioni a fronte di spese ridotte. Molte volte le manifestazioni sportive sono organizzate in modo da coinvolgere, anche attraverso soggiorni, le famiglie dei dipendenti stessi. Attraverso queste occasioni d'incontro, i dipendenti possono dedicarsi alle cose che gli stanno a cuore, coinvolgendo le proprie famiglie e sviluppando una dimensione di socialità con i colleghi.

#### *4.4.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti*

Vaniamo ora ad esaminare gli impatti prodotti dalle misure di welfare sulla qualità delle relazioni lavorative degli intervistati. Tutti gli intervistati dichiarano di non aver avuto difficoltà con i colleghi o con i superiori a fronte dell'utilizzo di strumenti di conciliazione famiglia-lavoro. Ciò ha un importante ritorno in termini di qualità del clima lavorativo. Questi atteggiamenti sono, da un lato, alimentati da una cultura aziendale fondata sul rispetto della persona e dei suoi bisogni, dall'altro, sono essi stessi elementi che

permettono lo sviluppo di una cultura basata sul riconoscimento e sull'ascolto dei bisogni dell'altro. Si attivano così circuiti di produzione di beni relazionali quali: l'ascolto, la fiducia, la cooperazione per l'individuazione di soluzioni, la reciprocità, lo spirito di squadra. Questi elementi vanno a costituire beni relazionali accanto ai dispositivi concreti implementati. Senza questi beni il pacchetto di misure implementato risulterebbe difficile e complicato da utilizzare, sterile rispetto agli *output* che potrebbe potenzialmente produrre. Si crea, così, un clima lavorativo che permette al dipendente di poter esprimere le proprie necessità che ha senza incorrere nel rischio di non venire compreso o mobbizzato. Questa possibilità costituisce un intangibile fondamentale che si sostanzia nella serenità del dipendente di poter vivere i suoi ruoli lavorativi e familiari senza frantumazioni interiori. Il dipendente, grazie anche ai dispositivi di welfare messi a disposizione dalla banca, si reca al lavoro soddisfatto e sereno perché ha potuto soddisfare le esigenze di cura familiari ed è dunque pronto per dedicarsi con concentrazione alle proprie mansioni lavorative.

*«Mi piace questo lavoro devo dire che sono molto soddisfatto e credo di essere uno dei pochi bancari che va a lavorare con il sorriso sulle labbra quindi devo essere molto grato all'istituto che ha soddisfatto le mie esigenze, continua a farlo e devo dire che sono molto felice e cerco di dare tutto me stesso lavorativamente parlando per soddisfare la banca».*

*«Si vivo molto più serenamente, io poi faccio questo part-time però riesco ad organizzarmi ugualmente bene nel lavoro, soprattutto per la mansione che in questo momento sto portando avanti, per l'organizzazione del lavoro in questo momento va benissimo così, per quello che riguarda il mio tipo di lavoro riesco ad organizzarmi al meglio, insomma si lavora più tranquillamente, più serenamente e c'è un'organizzazione sia familiare che lavorativa quando si lavora con serenità».*

*«Io non vorrei cambiare nulla di quello che ho finora, sono talmente organizzata nel migliore dei modi che va bene così se riuscissi a mantenere quello che sono riuscita a fare fino adesso andrebbe benissimo».*

Il dipendente, inoltre, sa che nel momento in cui emergono necessità particolari legate alla gestione familiare può assentarsi dal lavoro e l'organizzazione farà di tutto per individuare soluzioni adeguate ai bisogni del singolo e a quelli dell'ufficio. Il dipendente verifica nella sua esperienza quotidiana che l'azienda pone a sua disposizione misure di conciliazione famiglia-lavoro efficaci, e matura dunque un senso di riconoscimento verso l'azienda stessa. Il riconoscimento e la gratitudine per le soluzioni trovate fanno sì che si sviluppi contestualmente un forte senso di appartenenza al proprio gruppo di lavoro e alla banca stessa. Questo clima consente un'identificazione del dipendente con i valori e la *mission* aziendale, permettendo all'azienda di mantenere al suo interno le professionalità migliori che ha contribuito a formare, e di attrarne al suo interno di nuove. Attraverso questi processi il lavoratore s'identifica con il nome aziendale e diviene promotore sul territorio del "buon nome" dell'istituto. Per una realtà, come quella di Bper, in cui tutta l'organizzazione è imperniata sul presidio del territorio e sulla costituzione di una relazione di fiducia con il cliente-socio, questo passaggio risulta fondamentale. Molti dipendenti riconoscono di trovarsi in una posizione lavorativa privilegiata rispetto a familiari e amici.

Solo se vi è una cultura che costituisce *l'humus* per lo sviluppo dei suddetti beni intangibili, è possibile l'attivazione di meccanismi capaci di produrre il benessere auspicato nella realizzazione d'interventi di responsabilità sociale d'impresa per i dipendenti. La realizzazione di dispositivi di welfare ha l'obiettivo di migliorare le condizioni di vita del

dipendente in modo che a fronte di una maggior disponibilità affronti con massima professionalità la sua mansione e crei valore aggiunto per l'azienda.

In riferimento alla riflessività maturata dai dipendenti in merito al ruolo della banca come attore di welfare, si registra un forte grado di consapevolezza delle trasformazioni che riguardano il quadro di welfare istituzionale. Gli intervistati affermano di essere consapevoli delle ragioni per le quali la banca realizza dispositivi di welfare a sostegno della loro vita personale e familiare. Viene riconosciuto l'agire della banca come un agire che si colloca entro il quadro della responsabilità sociale dell'impresa e non della filantropia. Tutti gli intervistati dichiarano che la banca realizza misure di conciliazione per fare sì che i suoi collaboratori abbiano meno problemi organizzativi da affrontare, e possano quindi partecipare in modo sereno e professionale alla produzione dei profitti necessari allo sviluppo dell'istituto. Gli intervistati ritengono che l'agire responsabile della banca in termini di conciliazione famiglia-lavoro sia un elemento positivo ed essi auspicano un rafforzamento degli interventi nella direzione di un ampliamento dei dispositivi di risparmio tempo.

I dipendenti intervenuti non pongono limiti all'agire della banca come attore di welfare, non dimenticando che si tratta di un attore economico con un'identità costitutiva differente rispetto a quelle degli attori istituzionali. Nonostante venga auspicato un maggiore intervento della banca come promotrice di misure e servizi di conciliazione c'è chi richiama l'attenzione sulla necessità di mantenere nell'arena del welfare una regia centrale in capo allo Stato. Secondo il parere di alcuni intervistati allo Stato devono essere lasciate le funzioni relative alla sicurezza, alla salute, ai servizi territoriali per garantire un'equa distribuzione delle risorse. Altri ritengono che accanto all'emersione delle aziende come nuovi attori di welfare lo Stato deve comunque continuare (iniziare) a investire risorse nelle politiche sociali per la famiglia per sostenere il futuro delle generazioni future. L'intervento delle aziende è visto e concepito come positivo ma come una "ulteriore possibilità", piuttosto che come risposta nuova e diversa ai bisogni delle famiglie lavoratrici. Il fatto che il pacchetto di misure di welfare realizzate dalla banca sia iscritto entro la dialettica dello scambio tipico del mercato del lavoro, e non sia imputato a logiche filantropiche, evidenzia un riconoscimento del ruolo della banca come attore di mercato. Ciò evita che il confronto sul tema fuoriesca dai confini che gli sono propri, provocando derive che andrebbero nella direzione opposta rispetto a quella di un accrescimento del benessere dei lavoratori, delle loro famiglie e del territorio in cui vivono.

*«Mah se l'addetto vale e quindi comunque produce reddito, perché comunque si parla di economia si di portare avanti l'azienda in maniera positiva e agevolare anche quelle che sono le varie problematiche che ogni dipendente può avere».*

*«Secondo me sta cambiando veramente tutto tanto e quindi il servizio del pubblico, purtroppo dico io andrà via via scemando; che sia pubblico o privato per me ha la stessa valenza, l'importante che sia a supporto di qualsiasi attività, quindi però che sia supportato ovvio nel pubblico e nel privato, non ho differenziazioni basta comunque migliorare la qualità di vita».*

## 4.5 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo il parere dei *partner* dei dipendenti

I questionari compilati, consegnati dai *partner* (20 su 25) restituiscono un'immagine composita rispetto agli impatti prodotti dalle misure di welfare sulla vita familiare, così come della percezione dei soggetti rispetto alla qualità di vita. Il voto medio che i rispondenti hanno dato alla conciliazione famiglia-lavoro oscilla tra "sufficiente" e "buono". Le misure offerte dalla banca, secondo il parere dei *partner* producono effetti principalmente su tre aree: cura dei figli, gestione della casa, economia familiare. Questi impatti sono valutati con giudizio tra "scarso" e "modesto". Diversamente, gli impatti prodotti dalle misure di welfare aziendale sul benessere personale dei *partner*, sulla possibilità di partecipare al mondo del lavoro e al mondo associativo, sono giudicati mediamente scarsi o nulli. I rispondenti (i *partner*), all'interno delle loro organizzazioni lavorative, usufruiscono di pochissime (talvolta nessuna) misure di conciliazione famiglia-lavoro. Le misure che alcuni utilizzano riguardano i dispositivi previsti dalla legge nazionale vigente (*part time*, congedi parentali, etc.). Alcuni, si tratta soprattutto di liberi professionisti, utilizzano la flessibilità oraria, potendo talvolta modulare i propri orari secondo le esigenze familiari. I rispondenti affermano che gli elementi che li aiutano ad articolare responsabilità lavorative e familiari sono, innanzitutto, gli aiuti provenienti dai *partner* e dalla stretta cerchia familiare, seguono gli aiuti offerti dai servizi territoriali e dalle imprese. Le difficoltà di conciliazione sono invece imputate all'inadeguatezza dei dispositivi di welfare istituzionale e ai carichi di lavoro eccessivi. Il tema dei carichi di lavoro eccessivi è ripreso dai rispondenti anche all'interno delle domande aperte e sembra costituire un ostacolo significativo.

L'analisi delle risposte riguardanti gli strumenti che si vorrebbero vedere realizzati nel proprio luogo di lavoro e nel luogo di lavoro del proprio compagno pone in luce una forte richiesta di servizi di risparmio tempo e di dispositivi che permettono una diversa articolazione delle modalità (tempi e luoghi) lavorative. Le richieste si riferiscono in particolare al telelavoro e alla flessibilità oraria.

Ciò che sembra costituire un problema non è il lavoro in sé, opportunità ritenuta fondamentale per la realizzazione dei singoli e il mantenimento di buone condizioni di vita per le famiglie, gli ostacoli riguardano piuttosto le modalità con cui il lavoro è organizzato e gestito. Questa considerazione è testimoniata dalle risposte di due *partner* che davanti alla possibilità di precisare le misure di welfare aziendale desiderate, hanno affermato di non avere bisogno di nulla se non di un mutamento nella mentalità del Paese e in quella personale rispetto ai significati conferiti al lavoro all'interno della propria vita. I rispondenti che esprimono giudizi più positivi rispetto al livello di conciliazione famiglia-lavoro raggiunto sono quelli che hanno carichi familiari molto esigui perché hanno figli grandi (18 anni e oltre) e non hanno familiari anziani e/o non autosufficienti di cui prendersi cura. Questo elemento richiama la necessità di implementare, a livello di welfare societario, dispositivi *ad hoc*, strutturati secondo le fasi del ciclo di vita familiare, ponendo un'attenzione peculiare alle famiglie con bambini piccoli e anziani non autosufficienti. Rispetto alla gestione dei tempi i rispondenti si ritengono mediamente soddisfatti del tempo dedicato alle relazioni intime (compagno e figli), contrariamente si ritengono assolutamente insoddisfatti del tempo dedicato alla cura del proprio benessere psicofisico e affermano di voler cambiare questa situazione. Diverso ancora, è il parere dei rispondenti rispetto al tempo dedicato all'impegno civile giudicato, dalla maggior parte, "nullo". A questo proposito affermano che non hanno mai pensato alla possibilità di cambiare questa situazione, dimostrando che si tratta di una sfera di vita su cui non

riflettono. Questo dato conferma che esiste ancora una forte polarizzazione fra l'impegno del singolo nella sfera lavorativa e in quella familiare, senza che possa configurarsi un impegno più articolato del singolo a livello sociale (volontariato, associazioni sportive, associazioni politiche, associazioni religiose, etc.). Queste considerazioni, affiancate al giudizio sintetico dato sulla conciliazione famiglia-lavoro raggiunta (valore che come visto oscilla tra "sufficiente" e "buono"), e le difficoltà familiari imputate al costo eccessivo della vita e al troppo lavoro, ci restituiscono l'immagine di singoli, coppie e famiglie che investono tutto il loro tempo e le loro energie nel rispondere al meglio agli impegni lavorativi e ai bisogni familiari a fronte di grandi rinunce a livello di benessere personale e di benessere comunitario.

Il richiamo forte è al tema della qualità di vita dei singoli, delle loro famiglie e della qualità relazionale del tessuto sociale in cui sono chiamati ad affrontare le sfide poste dalle trasformazioni in atto nel quadro di welfare istituzionale. Questi dati, infine, ci ricordano che la realizzazione di misure di welfare e di conciliazione famiglia-lavoro da parte delle imprese rappresenta un contributo fondamentale, ma non sufficiente, alla produzione di un welfare societario. L'impegno delle aziende va, dunque, sostenuto in modo tale che le esperienze crescano, si diffondano e si strutturino e gli interventi si possano integrare, secondo modalità reticolari e sussidiarie, con i dispositivi realizzati dagli altri attori sociali (stato, enti locali, associazioni, sindacati, famiglie, etc.), evitando che si creino "trappole di conciliazione".

## 4.6 Conclusioni

In sintesi, si può dunque affermare che la banca dimostra di aver sviluppato una riflessività di tipo civico-sussidiario rispetto al tema della RSI. La riflessività sviluppata dalla banca può essere definita di tipo "civico" poiché essa si concepisce, già a partire dalla sua *mission* e dai suoi *core values*, come un cittadino del territorio. Nel descriversi come un cittadino del territorio, la banca assume la consapevolezza di detenere precisi doveri e diritti in relazione ai suoi *stakeholder*. Il fatto che l'azienda si ritenga parte di un sistema territoriale complesso, implica che essa si consideri sì un attore della sfera economica, ma colga contemporaneamente anche le numerose connessioni che essa ha con gli altri sottosistemi sociali governati da logiche interne e mezzi simbolici d'interscambio differenti dai suoi. Questa consapevolezza permette alla banca di descriversi come un elemento connesso a tanti altri attori con i quali ha intessuto, e tutt'ora tesse, relazioni caratterizzati da scambi reciproci che si sostanziano in *input-output* specifici. Ogni relazione, anche quelle con attori non appartenenti alla sfera di mercato, sono fondamentali per la sua esistenza e il suo scopo. Il concepirsi un cittadino del territorio, implica immediatamente una visione contestualizzata dell'impresa, diversa dall'immagine dell'egemonia della sfera economica, promossa e sviluppata nei decenni passati, e presente entro le teorie economiche classiche. Ciò permette all'impresa di ritenersi responsabile di tutti gli attori con cui è in relazione senza instaurare legami selettivi caratterizzati da filantropia o egoismo, a secondo delle necessità. Ci viene restituita l'immagine di un'impresa multidimensionale che sa cogliere la centralità e l'importanza del proprio lavoratore, riconoscendo che esso non è un "isola", ma appartiene ad una densa rete di relazioni che lo costituiscono e delle quali vuole prendersi cura. L'assunzione di questo quadro di ragionamento conduce al riconoscimento della famiglia del dipendente come *stakeholder* d'impresa. La RSI non è, dunque, concepita solo come rispetto delle norme vigenti, come tutela dell'ambiente o

come impegno a sostegno delle popolazioni in difficoltà, ma come strumento volto a concepire il proprio agire non solo entro la sfera di mercato, ma anche come strumento per lo sviluppo e la crescita del benessere dei lavoratori, delle loro famiglie e della comunità. La riflessività è definita anche di tipo "sussidiario" poiché nella banca vi è l'idea che la responsabilità sociale vada esercitata verso diversi attori, e con essi vada costruita e sviluppata. Esemplificativo di ciò sono i rapporti instaurati a livello interno (dipendenti, sindacati, famiglie) ed esterno (comune, associazioni, etc.) per la realizzazione delle misure di welfare. Che si tratta di una riflessività di tipo sussidiario emerge anche dalla capacità che la banca ha di auto-descriversi in relazione agli altri attori territoriali come nuovo soggetto di welfare con sue specifiche caratteristiche identitarie, realizzative e promozionali.

Come si è visto, la riflessività "civico-sussidiaria" attivata dall'impresa permette che il pacchetto di misure di welfare attuato produca un aumento del benessere personale, familiare e lavorativo del dipendente. L'istituto ponendo al centro del proprio operare l'attenzione ai bisogni della persona ha saputo, nel corso del tempo, realizzare una sorta di processo di contaminazione dei dipendenti rispetto alle ragioni e ai valori del suo operare. Questo meccanismo ha permesso la condivisione di una pratica di agire responsabile entro la cornice dell'agire economico, ha consentito ai dipendenti di sviluppare una riflessività capace di riconoscere il ruolo della banca come attore economico che individua determinati dispositivi per sostenere ed alimentare quel tessuto sociale di cui ha fortemente bisogno per poter sopravvivere. Questo riconoscimento da parte dei dipendenti e delle loro famiglie è fondamentale per saper collocare l'agire responsabile della banca entro il suo contesto specifico, e non scambiare questo tipo di intervento come un intervento di tipo filantropico o caritativo. Questa consapevolezza permette ai lavoratori di comprendere le ragioni che muovono l'agire responsabile dell'azienda, sapendo cogliere gli effetti positivi prodotti dalle misure, e facendo sì che si attivi il circolo virtuoso auspicato fra le misure di welfare benessere del dipendente e delle sue relazioni familiari, il miglioramento del clima lavorativo e quindi l'aumento della produttività.

## **CAPITOLO QUINTO**

### **STUDIO DI CASO ZF (Padova)**

#### **5.1 ZF: breve presentazione dell'azienda<sup>8</sup>**

ZF Padova nasce nel lontano 1929 con il nome di MPM per volere di Dario Monteverde. Si trattava inizialmente di una piccola azienda padronale, un'officina meccanica in cui venivano prodotte motociclette, secondo la passione del fondatore. Nei decenni successivi l'azienda si espanse acquistando nuovi capannoni e strutturandosi su due sedi diverse all'interno della zona industriale di Padova. L'azienda iniziò a produrre ingranaggeria per il settore ferroviario, principalmente ingranaggi sciolti, fiore all'occhiello dell'azienda fino all'inizio degli anni Novanta. Nel corso degli anni le due sedi staccate costituirono un ostacolo per via dei continui spostamenti fra uno e l'altro stabilimento. Venne quindi spostata la sede dove si trova attualmente, a Selvazzano, paese alle porte di Padova. Nel 1989 la ditta è stata acquisita dal gruppo ZF, la prima vendita di quote azionarie non comportò l'assunzione di un nuovo denominazione.

Alla fine degli anni Ottanta, con il trasferimento nella nuova sede, l'azienda aveva l'obiettivo di ingrandirsi passando in un anno da 350 a 450 dipendenti. La crisi dei primi anni Novanta frenò il progetto di crescita ed espansione a causa della riduzione del lavoro e della cassa integrazione.

L'azienda nel 1994 ha acquisito l'attuale nome, ZF Padova S.p.a, e ha mutato ragione sociale in seguito all'acquisizione totale da parte del gruppo ZF.

La ZF Friedrichshafen AG è una multinazionale tedesca produttrice di sistemi di *driveline* per l'industria *automotive*. Fondata nel 1907 dal pioniere dell'aria Ferdinand von Zeppelin per supportare le proprie futuristiche idee nel campo dell'aviazione, il marchio ZF è presente sul mercato italiano dal 1951, inizialmente come fornitore di trasmissioni per macchine agricole. L'acquisizione di MPM da parte del gruppo ZF ha permesso all'azienda di collocarsi in uno scenario internazionale sotto la guida iniziale di un amministratore delegato e un direttore finanziario di origine tedesca.

Il posizionamento su scala internazionale ha avviato un percorso di crescita e di sviluppo che ha coinvolto tutti i settori aziendali ponendo obiettivi e sfide globali. ZF Padova oggi è la capofila di ZF Marine settore industriale che conta circa 1200 dipendenti nel mondo, collocati negli stabilimenti di Padova, Olanda, Brasile, Taiwan, Cina e lo stabilimento della casa madre che ha sede a Friedrichshafen in Germania. ZF Marine con le sue aziende, affiliate e distributrici, fornisce sistemi di propulsione per tutti i tipi di imbarcazioni nelle diverse applicazioni: barche "di lusso", barche "da lavoro" e barche cosiddette "veloci". A Padova, in particolare, vengono realizzate le "barche da piacere" e le barche "da lavoro". Per le prime Padova si occupa del ciclo produttivo completo: progettazione, produzione, assemblaggio, spedizione e post-vendita; per le seconde Padova si occupa della progettazione, la Cina gestisce la produzione, Padova cura, infine, la

---

<sup>8</sup> Si ringraziano: la Dott.ssa Arianna Scattolin (Ufficio risorse umane), i dipendenti e i *partner* intervenuti.



vendita e il post-vendita. Lo stabilimento di Padova vede oggi il coinvolgimento di 360 dipendenti, di questi 40 sono donne, presenti sia in produzione sia in amministrazione

L'azienda, dopo un *record* di fatturato nel 2008, ha risentito enormemente della crisi economico-finanziaria del biennio successivo che lo ha costretto a rivedere l'organizzazione interna cercando di modificare i processi senza provocare problemi nell'assetto della gestione delle risorse umane.

## **5.2 Responsabilità sociale d'impresa e welfare aziendale in ZF-Padova: la cultura manageriale**

### *5.2.1 Il significato del welfare per l'azienda*

Per ZF la responsabilità sociale d'impresa è uno strumento congruo a sviluppare, raggiungere e mantenere elevati livelli di qualità gestionali, di prodotto e quindi di profitto. Questo processo è innanzitutto testimoniato dalle certificazioni ottenute dall'azienda. ZF è certificata QS 9000, ISO 14000, VISION 2000, ISO 18000 e il TQM secondo il modello previsto dalla EFQM

L'idea RSI che ZF dichiara di attuare è multidimensionale basata su assunta una visione *multistakeholder* dell'impresa stessa. L'azienda ritiene che il primo elemento in termini di RSI su cui è necessario investire per mantenere elevati livelli di qualità sia la relazione con il dipendente. Questa attenzione si è potuta sviluppare in azienda grazie al respiro organizzativo più ampio dato dal collocamento internazionale dell'impresa dopo l'acquisizione da parte del gruppo ZF. La prima innovazione introdotta negli anni Novanta è stata quella di trasformare l'ufficio del personale in un ufficio che si dedica alla cura e gestione delle risorse umane nella loro totalità. Questa svolta non è stata solo formale. La trasformazione ha permesso che si ideassero e realizzassero strumenti di sostegno all'articolazione della vita personale e familiare con la finalità di una gestione non ordinaria, ma che andasse a costituire un legame profondo fra azienda e dipendente. Il lavoro iniziale è stato strutturato a partire dalla creazione di una forte motivazione nel dipendente affinché comprendesse a pieno le ragioni e l'importanza del suo lavoro, sviluppando sì competenze professionali, ma anche un forte senso di attaccamento verso l'azienda. L'obiettivo dell'azienda è stato quello di legare insieme la necessità-desiderio del collaboratore di trovare un lavoro che gli permetta di realizzare la sua professionalità mantenendo un buon stile di vita, e la finalità dell'azienda di mantenere al proprio interno collaboratori altamente competenti e motivati per realizzare un prodotto di altissima qualità.

*«Sicuramente il fatto di aver fatto un cambio, diciamo che prima c'era il classico ufficio di personale, con l'arrivo di un direttore molto competente dal punto di vista delle risorse umane c'è stato proprio il cambiamento, quindi da lì si è iniziato a considerare non soltanto la gestione operativa ma anche quello che poteva dare dal punto di vista dei benefici ai dipendenti con un ritorno di motivazione che si ripercuoteva notevolmente in azienda, il fatto di riuscire a mantenere le persone in azienda dove c'è un buon livello di competenza voleva dire assicurare un lavoro alle famiglie, ma anche una professionalità in azienda, il fatto che le persone dicono*

che questa è un'azienda dove vengono riconosciuti dei benefit ai dipendenti, se viene percepito vuol dire che è stato lavorato molto in questo senso perché di solito la percezione è molto bassa rispetto ai lavori che si fanno».  
(Referente risorse umane).

### 5.2.2 I dispositivi

Il welfare aziendale è considerato da ZF la dimensione interna e fondamentale della RSI. Il welfare aziendale di ZF include: dispositivi a completamento del salario, dispositivi previsti dalla normativa nazionale, dispositivi riguardanti un'organizzazione innovativa dei tempi e degli spazi del lavoro ed infine servizi (Fig. 5). I dispositivi a completamento del salario previsti dal pacchetto di welfare riguardano: l'anticipo del TFR nei periodi di congedo per motivi familiari e le convenzioni con esercizi commerciali. Per quanto riguarda, invece, le misure di conciliazione previste per legge vengono attuati i seguenti dispositivi: il *part time*, i congedi di maternità e parentali, permessi e congedi per motivi di cura familiare secondo Legge 104/1992, etc.

Il *part time* è concesso senza problemi da parte dell'azienda a tutti coloro che ne fanno richiesta per ragioni di cura familiare. I *part time* richiesti e concessi nel 2010 sono stati 17. Il numero non è elevato ma è interessante notare che tra questi dipendenti il 50% sono uomini padri che hanno richiesto l'orario ridotto per potersi occupare personalmente della cura dei figli.

<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi a completamento della retribuzione</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- anticipo TFR nei periodi di assenza per congedo;</li> <li>- convenzioni con esercizi commerciali.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi previsti da normativa nazionale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>part time</i>;</li> <li>- congedi secondo Legge 53/2000. Forti incentivi alla fruizione del congedo parentale da parte dei padri;</li> <li>- congedi e permessi secondo legge 104/1992.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Dispositivi innovativi in termini di organizzazione del lavoro</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- flessibilità oraria in entrata e in uscita;</li> <li>- contratto di telelavoro;</li> <li>- banca ore;</li> <li>- lavoro ad isole;</li> <li>- organizzazione personalizzata delle ferie;</li> <li>- permessi retribuiti per visite mediche;</li> <li>- formazione su tematiche riferite alla conciliazione famiglia-lavoro.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Servizi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- mensa interna;</li> <li>- Cral aziendale.</li> </ul>

Fig. 5- Dispositivi di welfare realizzati all'interno di ZF

I congedi parentali previsti dalla Legge 53/2000 sono concessi secondo le necessità dei lavoratori. A questo proposito è significativo che in azienda, già dal primo anno di attuazione della legge sulla maternità e paternità (2001), vi furono richieste di congedi parentali da parte di uomini. In connessione con la possibilità di richiedere i congedi parentali è stata inserita la possibilità di fruire di un anticipo del TFR durante il periodo di assenza dal lavoro, data l'esigua percentuale di retribuzione prevista dalla normativa (30%).

*«Diciamo che c'è stata una metamorfosi, perché diciamo che mentre prima la maternità veniva fatta sia il periodo obbligatorio che quello facoltativo consecutivamente, la persona almeno per un anno stava a casa, adesso è cambiata l'esigenza c'è chi dopo l'obbligatoria continua a farsi sei mesi oppure sceglie di farsi 2 mesi poi magari si tiene 2 mesi per le ferie dell'anno successivo, banalmente la prima richiesta di congedo parentale da parte di un papà l'abbiamo gestita in quegli anni là, era appena uscita la legge 53 (...) tante persone si sono sentite vincolate nel fare o non fare la maternità facoltativa per una riduzione del salario, quindi molto banalmente avere un 30% invece che un 100% pesa perché magari è appena stato fatto il mutuo, e quindi si è detto che si può fare richiesta di anticipo del TFR per riempire la mancanza di entrata di quel periodo, ovviamente questo può essere gestito solo come consuntivo, quindi si è scelto di concedere un anticipo di TFR che poi per carità era un suo diritto però dalla normativa non era previsto e quindi viene fatto un conteggio del periodo di maternità facoltativa e quindi viene dato un anticipo i TFR».*

*(Referente risorse umane).*

Per quanto concerne le misure che riguardano un'organizzazione innovativa dei tempi e dei luoghi di lavoro, è prevista un'ampia flessibilità in entrata e in uscita, per tutte le mansioni professionali e la banca ore. Sono state, inoltre, allestite postazioni di telelavoro per personale in rientro dalla maternità o con particolari problemi familiari. Il dispositivo sicuramente più innovativo e che caratterizza il pacchetto di misure di welfare di ZF è proprio la flessibilità oraria in entrata e in uscita. Per chi lavora in produzione c'è la possibilità di iniziare a lavorare alle 06.00, alle 06.30, alle 07.00, alle 07.30, alle 08.00, alle 08.30, alle 09.00. Per il personale che lavora negli uffici le fasce d'orario sono così definite: dalle 07.00 alle 07.59 e dalle 08.00 alle 09.00. A questo elemento occorre aggiungere il fatto che molte di queste persone hanno contratti basati sul raggiungimento degli obiettivi pertanto hanno la possibilità di utilizzare un orario completamente flessibile e personalizzato sia in entrata che in uscita.

*«Altre cose proprio la propensione ai dipendenti che è stata una delle marce in più sviluppata nel 2000, nel '99 si è partiti con la differenziazione degli orari proprio perché si era visto che la maggior parte degli orari dipendeva proprio dalla gestione dei figli, dalla scuola, da riuscire a stare a casa con i propri figli, e quindi si sono create delle fasce d'entrata dalle 6 della mattina alle 9 a scelta individuale, avevamo visto che ormai le persone si sono talmente abituate che si possa scegliere qualsiasi fascia, poi abbiamo iniziato anche banalmente a ridurre i tempi della pausa, può sembrare banale ma prima era un must avere un'ora di pausa per tutti però il fatto di ridurre mezz'ora ti consente di arrivare ancora prima a casa e quindi quello ha differenziato ulteriormente gli orari. Orario concentrato assolutamente sì, diciamo che c'è il vincolo che al superamento della 6 ore c'è la pausa, però tutte le varie richieste, credo di aver esaudito anche i miracoli degli orari impossibili, abbiamo una varietà di orari che è veramente incredibile, 6/6.30-7/7.30/8/8.30-9 con un'ora di pausa, questo solo per la fucina, per gli uffici abbiamo le 2 fasce d'entrata una dalle 7 alle 8 e una dalle 8 alle 9 diciamo che però avendo moltissimi impiegati che sono retribuiti non ad ore ma a progetto hanno la possibilità di scegliere l'orario*

*quindi tante volte magari arrivano alle 9e10, escono un po' prima in base alle esigenze familiari».*

*(Referente risorse umane).*

È stata adottata la formula flessibile anche per l'organizzazione delle ferie estive. La possibilità di richiedere le ferie tra maggio e settembre, nel momento e nella modalità desiderate, permette ai dipendenti di organizzarsi secondo le necessità familiari. Ciò permette alle famiglie di poter fare le ferie insieme nel periodo più gradito, senza che debbano essere fatte rinunce o che si creino problemi organizzativi. Questa misura è molto utilizzata dai lavoratori stranieri che, rientrando di rado nel proprio paese d'origine, hanno la necessità di assentarsi per lunghi periodi. La banca delle ore è a disposizione di tutti i dipendenti ed è stata introdotta con contratto integrativo nel 2000. L'allestimento di tre postazioni di telelavoro, la gestione flessibile delle ferie e l'inserimento di personale per la sostituzione di figure in maternità, sono stati realizzati anche grazie ad un finanziamento proveniente dal fondo per le azioni positive in termini di conciliazione famiglia-lavoro previsto dall'art. 9 della Legge 53/2000. Il progetto fu presentato alla prima scadenza utile dopo l'emanazione del decreto legislativo n. 151/2001 ma fu bocciato perché redatto con un linguaggio troppo tecnico e specifico. Il progetto fu ripresentato alla scadenza successiva, ottenne un finanziamento parziale e consentì l'avvio delle suddette misure secondo la modalità sperimentale propria delle "misure positive". Oggi le misure vengono mantenute in vita grazie agli investimenti aziendali.

Interessante, nell'ambito di un'organizzazione innovativa delle modalità lavorative, è l'organizzazione di "isole" affinché il processo di produzione inglobi una maggiore partecipazione del singolo, si possano condividere le professionalità e vi sia una gestione del lavoro che sappia assorbire senza eccessivi ostacoli le assenze dei colleghi. In questo ambito di misure si colloca anche la possibilità di utilizzare permessi retribuiti per recarsi a visite mediche specialistiche. Tra questo insieme di misure che si collocano nella direzione di una continua ridefinizione organizzativa che miri al benessere di tutte le sue parti, s'inserisce anche la formazione dedicata ai dipendenti. La formazione concepita come elemento organizzativo strategico, ha permesso la maturazione di professionalità specifiche e al contempo "multiple", in modo che la produzione potesse essere gestita efficacemente durante le stagionalità, ma ancor più durante i periodi di crisi di ordini o di diversità di commesse. Nel programma di formazione sono inclusi i rapporti che l'azienda intrattiene con il mondo dell'Università, fatti di collaborazioni sia in ambito scientifico sia in ambito umanistico. Il legame con il mondo dell'Università vuole rappresentare un segnale della continuità tra "sapere" e "fare". Questo rapporto si sostanzia in una serie di scambi strutturati all'interno di precisi progetti e in un programma articolato di *stage* offerti agli studenti d'ingegneria meccanica dell'Università di Padova. L'azienda sostiene anche annualmente un *master* organizzato dall'Università di Vicenza dedicato ai temi del *management* e gestisce una Scuola di formazione per futuri *manager* presso la sede tedesca della casa madre.

*«Si è cercato fin da sempre di mantenere i contatti con le università questo perché si ritiene che comunque si possa dare e ricevere creando dei progetti insieme, quindi un trasferimento di competenze che possono essere di prodotto, di innovazione o banalmente culturali tra azienda e università quindi si continuano a mantenere questi contatti lavorando anche a dei progetti con il nostro ufficio progetti e con l'università di Padova, con la facoltà di ingegneria meccanica, proprio per riuscire e questo fa da canale anche di informazioni e formazione, perché questo ci consente di poter offrire banalmente agli studenti di ingegneria meccanica degli stage, oppure*

*dei tirocini a seconda dell'argomento, attualmente vengono fatti tutta una serie di stage proprio per cercare di mantenere tutta una correlazione perché il livello lavorativo e quello scolastico sembrano sempre molto lontani (...) Contribuiamo tutti gli anni ai master della provincia di Vicenza, partecipiamo finanziariamente a dei programmi di management, abbiamo una scuola di management in Germania, la nostra fondazione crea dei futuri manager e quindi fa dei percorsi che durano mediamente 2 anni a quelli che saranno poi i futuri manager in giro per il mondo, vengono assunti proprio come tirocinanti per questi 2 anni ricevono una borsa di studio che è pari ad uno stipendio medio-alto da noi e che comunque con l'obbiettivo proprio di assumerli poi come manager in giro per il mondo».*  
(Referente risorse umane).

La formazione è ritenuta dall'azienda un elemento importante, non solo in virtù di un miglioramento ed aggiornamento delle capacità professionali di ciascuno, ma anche come strumento fondamentale per la creazione di una cultura condivisa basati sui valori di base aziendali quali: l'affidabilità, l'onestà, l'integrità. Fra i valori espressi all'interno del codice etico aziendale troviamo anche: la trasparenza, l'apertura al pensiero internazionale e al cambiamento e la valorizzazione delle diversità con particolare attenzione alle diversità di genere.

A questo proposito, e rimanendo all'interno delle tematiche relative alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, va ricordato il progetto dedicato al coinvolgimento degli uomini padri nella cura dei propri figli. ZF ha aderito al progetto *Equal* nel 2007, partecipando ad una serie di laboratori volti a scardinare i pregiudizi che spesso abitano i compiti di cura familiare e la loro ripartizione entro la coppia. Questo lavoro è stato fortemente voluto dal *management* affinché nella popolazione aziendale si sviluppasse una consapevolezza dei bisogni di cura familiare e si promuovesse, contestualmente, una nuova cultura di condivisione dei compiti di cura. La finalità della direzione risorse umane era quella di animare un confronto sul tema della conciliazione delle responsabilità lavorative e familiari dei dipendenti all'interno dei luoghi e del lavoro, dando la possibilità ai dipendenti di comprendere le opportunità che l'azienda offriva loro per sostenerli nei compiti quotidiani di conciliazione. In questo modo l'azienda ha avviato un processo di presa di consapevolezza della dissoluzione in atto dei rigidi confini fra sfera familiare ("privata") e sfera lavorativa ("pubblica"). Questi laboratori di formazione, accanto alla realizzazione di dispositivi di conciliazione, rappresentano il riconoscimento, da parte dell'azienda, del contributo fondamentale che lo *stakeholder* famiglia fornisce ai suoi processi. Riportiamo di seguito alcuni stralci tratti dalle conclusioni dell'indagine *"More than one daddy"*, patrocinata dalla direzione Generale per il lavoro, gli affari sociali e le pari opportunità fra uomini e donne della Commissione europea, e realizzata in Italia grazie alla collaborazione di F.I.D.A.P.A (Federazione Italiana Donne Arte Professioni Affari). Nell'aprile del 2006 F.I.D.A.P.A coinvolse ZF nell'indagine che era finalizzata ad indagare il vissuto, in materia di conciliazione da parte dei padri di nazionalità italiana con figli tra 0-3 anni d'età e con una compagna che lavoratrice e comunque non definibile come "casalinga". ZF fu selezionata come azienda che aveva presentato domanda e ottenuto il finanziamento per la realizzazione di misure positive a sostegno della maternità e paternità secondo art. 9 legge 53/2000.

*«Alla domanda se la maternità abbia in qualche modo danneggiato la carriera della compagna le risposte si sono concentrate su MOLTO (6 intervistati) e ABBASTANZA (6 intervistati) anche se una componente non indifferente ha risposto POCO (6 intervistati) e PER NULLA (2 intervistati). Da rilevare che anche coloro che hanno indicato come risposta "molto e abbastanza" ad una*

*prima lettura della domanda verbalmente riportavano un titubante "no non credo" che il più delle volte veniva modificato ad una successiva lettura quasi ad evidenziare che comunque il ruolo di madre implicasse per sua natura un mutamento della vita lavorativa che, per questo, non potesse provocare frustrazione o rinunce».*

*(Indagine F.I.D.A.P.A).*

*«La condivisione dei ruoli familiari e genitoriali risulta nell'insieme delle interviste tendenzialmente omogenea. Si riscontra una maggiore condivisione dei compiti per quanto concerne la cura dei figli nonché un desiderio di voler sottolineare l'esigenza da parte dei padri di far parte di ogni aspetto della cura e dell'educazione dei figli».*

*(Indagine F.I.D.A.P.A).*

*«I padri tendono a delegare alle madri solo l'aspetto degli acquisti dedicati nel quale ammettono una certa difficoltà e al contrario una maggior predisposizione ad occuparsi prevalentemente delle attività ludiche e ricreative da fare con i figli. Per quanto concerne le attività domestiche, che sono abbastanza condivise anch'esse, la sensazione anche qui è che i mariti tendano ad occuparsi della manutenzione straordinaria della casa e che, invece alla moglie spettino gli aspetti più quotidiani e di routine. Gli unici casi nei quali c'è un netto squilibrio tra attività in capo alla moglie e attività in capo al marito sono quelli dove la moglie dopo la gravidanza ha deciso di occuparsi della casa e dei figli lasciando al marito il compito esclusivo di provvedere al reddito. Il livello di soddisfazione nella conciliazione tra esigenze personali ed orari di lavoro risulta abbastanza buono in quasi tutti i soggetti e gli aspetti che rimangono difficili da gestire risultano essere la difficoltà a gestire gli imprevisti (come la malattia del figlio o della moglie)».*

*(Indagine F.I.D.A.P.A).*

Veniamo ora ai servizi attivati per i dipendenti: c'è una mensa interna che prepara i pasti e le cene e ad ogni dipendente che ne usufruisce è chiesto un contributo di 0,31 centesimi a pasto. Vi è poi il CRAL aziendale (200 dipendenti iscritti) che, grazie ai sostegni dell'azienda, promuove iniziative culturali, sportive e associative per i dipendenti.

Dal 1996 l'azienda si è dotata, grazie al dialogo con i sindacati, di un contratto di secondo livello. L'accordo integrativo aziendale ha durata quadriennale e prevede al suo interno tutte le misure di welfare descritte. Le misure inerenti l'organizzazione innovativa dei tempi di lavoro è previsto entro un accordo quadro che ha validità illimitata. Le integrazioni contrattuali e gli accordi specifici evidenziando come il dialogo con le rappresentanze dei dipendenti sia positivo e produca effetti reali, e come i dispositivi di welfare non vengano ritenute iniziative sporadiche ma si collochino entro una cornice formalizzata e istituzionalizzata di scambi. Le relazioni di collaborazione e di scambio instaurate con le rappresentanza sindacali interne hanno permesso la sigla di un accordo aziendale, condizione necessaria per la presentazione del progetto finanziato secondo articolo 9, legge 53/2000. La collaborazione con i sindacati è viva e fattiva rispetto ai numerosi progetti avviati dall'azienda.

ZF ha realizzato il proprio pacchetto di misure di welfare in modo progressivo mantenendo un forte ancoraggio ai valori aziendali e lo sguardo fisso all'obiettivo che voleva perseguire: realizzare misure a sostegno del benessere dei propri dipendenti perché questi potessero porre la loro professionalità nella realizzazione di prodotti di qualità. Le misure sono state implementate in modo progressivo secondo le necessità che via via si palesavano. I tentativi fatti in merito alla realizzazione di servizi di cura quali il nido aziendale, dimostrano come vi sia sempre stata una forte attenzione rispetto all'implementazione di dispositivi in linea con le necessità e le richieste dei collaboratori.

Questo processo è stato possibile anche grazie ai rapporti che l'azienda ha saputo costruire con le sue *constituency* interne, secondo la *vision* di realtà multidimensionale che è stata descritta in apertura.

### 5.2.3 Vincoli-opportunità realizzati e processi di valutazione

Analizzando con la direzione i fattori abilitanti la realizzazione delle misure di conciliazione famiglia -lavoro, viene evidenziata, come condizione necessaria a priori, la presenza di una cultura organizzativa basta sul riconoscimento, l'ascolto e il sostegno delle risorse umane. La volontà di sviluppare misure di sostegno alla vita privata e lavorativa e dei dipendenti richiama, inevitabilmente, la necessità di risorse monetarie da investire. La coesistenza di una cultura riflessiva sui temi della conciliazione e la disponibilità di risorse economiche sono condizioni imprescindibili per la realizzazione di un welfare aziendale efficace nei suoi *output*. La cultura riflessiva necessita di risorse economiche per implementare le misure ideate, di contro, le misure non riescono ad essere realizzate senza che vi sia una cultura che le promuove e ne sostiene l'attuazione. In periodi di ristrettezza finanziaria la cultura riflessiva permette di individuare le modalità più idonee per la prosecuzione dei progetti individuando misure a costo zero (o quasi), (si veda a questo proposito l'organizzazione del lavoro ad isole).

*«Per me la misura dovrebbe essere “un deve” in fase iniziale per creare un minimo di cultura a chi non ce l'ha, che poi debba essere regolamentata sì ma fino ad un certo punto, perché altrimenti ci ritroviamo ingessati in una cultura legislativa ancora più burocratica di quello che è, qualcosa di positivo elastico e flessibile, magari riconoscendo dal punto di vista economico, se fai questo ti racconto questo, senza bisogno di burocrazia però banalmente dare impulso, dare impulso sicuramente dall'altro che sarebbe necessario e utile, ho visto comunque che le aziende iniziano a muoversi e secondo me l'hanno capito perché secondo me purtroppo per fortuna io parlo per quello che ho percepito nel territorio veneto l'imprenditore tendenzialmente ha cambiato lui stesso mentalità e quindi sta rendendosi conto che anche lui non ha soltanto il suo lavoro ma ha anche una famiglia e quindi se vuole continuare ad averla deve fare deve trovare un giusto bilanciamento. Io da quello che ho visto purtroppo per fortuna la promozione di cultura attraverso meeting, convegni, condivisione non credo abbiamo sortito alcun beneficio, il convegno secondo me serve sicuramente, ma serve anche dell'altro per poter essere misurato, anche perché il lavoro adesso non esiste più quindi se si vuole comunque trattenerne il dipendente bisogna creare un ambiente motivante, interessante, che non è banalmente soltanto quello lavorativo perché credo che si crei sempre più il limite di imprenditorialità più alto quindi secondo me l'unica differenza è proprio quella di riuscire ad avere un innalzamento culturale».*  
(Referente risorse umane).

L'elemento culturale può, da opportunità, trasformarsi in vincolo. È questo l'ostacolo incontrato da ZF nel momento in cui ha cercato di stringere rapporti più forti con altri attori del territorio per realizzare servizi su scala interaziendale. In passato, la direzione aziendale, in accordo con gli enti pubblici locali, aveva avviato una consultazione con le aziende operanti all'interno della stesa area industriale per la realizzazione di un nido interaziendale in convenzione con il Comune. La consultazione ha però prodotto risultati negativi poiché gli imprenditori non erano d'accordo di sostenere costi per servizi di cura per la prima infanzia. Le imprese ritenevano che quell'investimento era di competenza degli enti locali e non alle aziende, chiamate a offrire posti di lavoro alla cittadinanza e non servizi di welfare.

Questo tentativo mostra che: affinché il welfare aziendale divenga a pieno titolo un elemento costitutivo dell'articolato processo di conferimento di diritti e doveri di cittadinanza occorre che si diffonda sul territorio una cultura del riconoscimento delle soggettività e del ruolo dei diversi attori sociali. La progressiva differenziazione delle sfere sociali, e la loro conseguente compenetrazione nella stabilizzazione di un sistema specifico di *input-output*, pone da a parte delle soggettività emergenti domande specifiche di cittadinanza. A queste domande occorre dare risposte innovative attraverso la comprensione delle relazioni esistenti, nello specifico, fra sfera familiare e sfera lavorativa.

Un programma di welfare articolato e ideato a partire da una cultura riflessiva, prevede anche una serie di strumenti di valutazione dei processi in atto. ZF dal 2004, con cadenza biennale, ha condotto analisi di clima aziendale volte anche a registrare il livello di soddisfazione dei propri dipendenti in merito alle misure di conciliazione realizzate. L'ultima analisi di clima realizzato ha registrato un giudizio complessivo superiore al 4, su una scala di giudizio articolata da 1 a 5.

L'azienda ha utilizzato come elemento di valutazione dei risultati prodotti dai dispositivi di welfare, il laboratorio realizzato all'interno del progetto *Equal opportunities for women and men* della Commissione europea del 2006. L'utilizzo della flessibilità oraria, delle ferie "personalizzate", delle postazioni di telelavoro e gli impatti prodotti da queste misure sono stati monitorati grazie all'indagine qualitativa (interviste in profondità e *focus group*) volta a rilevare e demolire i pregiudizi esistenti sul lavoro di cura. I risultati hanno dimostrato un forte senso di identificazione dei lavoratori con l'organizzazione aziendale, maturata grazie alla possibilità di aver sperimentato nel proprio vissuto quotidiano soluzioni efficaci di articolazione di responsabilità lavorative e familiari. L'azienda ha anche curato un'indagine volta a quantificare in termini di costi le misure attuate nell'ambito del programma di conciliazione famiglia lavoro (sostituzioni per maternità, postazioni di telelavoro, inserimento di nuovo personale per garantire la flessibilità oraria e le ferie personalizzate). Occorre però evidenziare come accanto a queste valutazioni, fondamentali per una buona gestione finanziaria, l'azienda ponga le valutazioni date dall'analisi di clima e dalle analisi qualitative sull'adeguatezza e soddisfazione dei dipendenti rispetto alle misure di conciliazione famiglia lavoro realizzate tramite i *focus group*. Questo elemento denota come gli *output* di un programma di welfare aziendale non possano essere valutati solo in termini economici, ma debbano tenere conto anche dei beni relazionali prodotti, nella consapevolezza che questi costituiscono gli elementi necessari per la creazione di sviluppo economico.

Invitata a rivolgere lo sguardo verso il futuro del proprio pacchetto di welfare l'azienda ha affermato di volersi porre nella direzione di un consolidamento delle proprie misure in uno scenario economico più forte ripulito dallo spettro crisi e quindi della cassa integrazione. L'avvio di un 2011 positivo in termini produttivi incoraggia l'impresa a pensare di arricchire il proprio welfare includendo misure di risparmio tempo, in particolare la possibilità di recapitare in azienda la spesa ordinata *on line* dai dipendenti in modo che, terminato l'orario di lavoro, possano dedicare tutto il tempo a disposizione alle cose che più gli stanno a cuore.

*«Il welfare dell'impresa è fatto con una spinta diversa, secondo me è proprio una spinta aziendale di attenzione e lo fa indipendentemente dallo stato, da un'esigenza che nasce perché si vuole coccolare il proprio personale, dipende secondo me da qual è la cosa che si vuole offrire, mentre l'istituzione può garantire uno zoccolo il resto è l'azienda che decide, c'è poco da fare, nella nostra esperienza l'intervento è arrivato prima di quello istituzionale per cui era dovuto ad una cultura che volevamo promuovere».*

*(Referente risorse umane).*



L'azienda dimostra di aver sviluppato una riflessività di tipo sussidiario rispetto al proprio ruolo entro l'odierno panorama di welfare. La RSI è stata assunta come una modalità operativa specifica e non come una pratica sporadica caratterizzata da azioni filantropiche. Ciò fa sì che l'azienda si concepisca soggetto specifico di un territorio in connessione con attori diversi al quale fornisce un contributo ma di cui ha bisogno per la realizzazione della propria *mission*.

L'azienda riflessiva riconosce ai soggetti con cui è in relazione un'importanza diversa a seconda del contributo che essi forniscono al suo processo. Il dipendente è dunque considerato *stakeholder* fondamentale per la realizzazione di un prodotto di qualità che permette all'organizzazione di essere competitiva sul mercato globale. L'azienda è consapevole che il dipendente non può dare questo importante contributo se non viene da essa stesso sostenuto nell'articolazione delle responsabilità familiari e lavorative. Attuando un pacchetto di misure di welfare articolato, facile da utilizzare e caratterizzato da una estrema flessibilità, l'impresa riconosce come proprio *stakeholder* la famiglia del dipendente. La riflessività che caratterizza l'impresa è stata definita di tipo sussidiario anche perché i dispositivi sono stati realizzati grazie ad un confronto inteso con i sindacati e le istituzioni in modo che le misure rispondessero ai reali bisogni dei lavoratori, e potessero essere utilizzate tutte le opportunità presenti a livello territoriale e nazionale. Che si tratta di un tipo di riflessività "sussidiaria" è testimoniato anche dal fatto che l'organizzazione è interessata a studiare e valutare gli effetti prodotti dalle misure realizzate, consapevole che gli effetti auspicati si realizzano soltanto se si attiva un circolo virtuoso fra il benessere personale, familiare e lavorativo del dipendente.

### **5.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale e familiare dei dipendenti**

Il gruppo degli intervistati è costituito unicamente da uomini. Si tratta di dipendenti con un'età compresa fra i 35-50 anni, tutti con contratto a tempo determinato e con un'anzianità di servizio mediamente di 10 anni. Il piccolo universo con cui si è lavorato include sia operai, sia impiegati. Nel gruppo vi sono lavoratori anche di nazionalità straniera. Tutti risiedono nei comuni limitrofi alla sede dell'azienda ed impiegano al massimo 30 minuti per raggiungere il luogo di lavoro. Nessuno degli intervenuti denuncia problemi legati al traffico lungo il tragitto casa/lavoro o difficoltà di parcheggio sul luogo di lavoro. I dipendenti, diversamente da altri casi, pur avendo caratteristiche socio-biografiche diverse, mostrano bisogni di conciliazione famiglia-lavoro tutti strutturati intorno alla cura e all'accudimento dei figli. Ci sono figli molto piccoli compresi fra 0-3 anni, oppure figli in età scolare e comunque entro i 10 anni d'età. Tra questi c'è il caso di un dipendente con un figlio di 8 anni affetto da un grave *handicap*, mentre nessuno denuncia difficoltà relative alla cura di anziani.

Le strategie che i dipendenti hanno individuato per rispondere ai propri bisogni fanno emergere un sistema di attori complesso. Le scelte di gestione familiare si affiancano, per alcuni, all'aiuto proveniente dai nonni, per altri, dall'aiuto proveniente dai vicini di casa, molti si avvalgono di strutture pubbliche/private per la cura della prima infanzia. Tutti

dichiarano di utilizzare la flessibilità oraria e le ferie personalizzate per dare il proprio contributo nella creazione di un equilibrio organizzativo fra compiti familiari e lavorativi.

Ciò che più colpisce analizzando le interviste è che tutti dichiarano di aver fatto delle scelte a livello familiare tali per cui la moglie ha rinunciato totalmente, o in parte, al proprio lavoro perché i mariti mantenessero il posto. La rinuncia del posto di lavoro della donna coincide con l'arrivo del primo figlio. La scelta è fatta dai *partner* in virtù della necessità di seguire i figli nella crescita e di occuparsi personalmente della gestione della casa. La scelta dei *partner* ricade dunque sulla rinuncia dello stipendio economicamente meno significativo, potendo così mantenere uno stile di vita decoroso e permettendo alla madre di svolgere la sua funzione di cura e accudimento materno.

*«Beh diciamo la moglie quando era nata la prima figlia in qualche maniera con i miei gestivamo la cosa però poi dopo la scelta è stata che moglie non andasse più a lavorare, la zfa e tutto con lo stipendio mi ha permesso con gli orari in qualche maniera di conciliare l'uno e l'altro e per il momento continuiamo, mia moglie prima faceva le pulizie in ospedale con una cooperativa».*

*«Permessi e aspettative non li ho mai presi ma conoscendo l'azienda non ci sono problemi, se servono, con la scusa che mia moglie non lavorava credo che da un certo punto di vista non sono contro non sono maschilista che io vengo a lavorare e mia moglie deve diciamo rimanere a casa con i figli, però vedendo il lavoro che faceva mia moglie era giusto così, credo che se lavorassi in un'altra azienda che non fosse la zfa non so se con lo stipendio che mi danno gli altri riuscire a dire mia moglie può rimanere a casa».*

Anche le storie di coloro che oggi hanno una moglie con un lavoro *part time* hanno raccontato che la donna si è allontanata dal mondo del lavoro mentre i figli erano piccoli e ha cercato una nuova occupazione quando i bambini sono stati inseriti a scuola.

Emerge una strutturazione familiare incentrata sul modello *male breadwinner* in cui vi è la decisione a livello di famiglia di suddividere i compiti in modo abbastanza strutturato fra i partner: l'uomo investe tutto il suo tempo e le sue energie sul lavoro per garantire alla sua famiglia uno stile di vita decoroso, mentre alla donna sono delegate le funzioni di crescita e cura dei figli e di gestione della casa. Gli intervistati dicono che queste scelte sono stati possibili grazie ai buoni livelli retributivi offerti dall'azienda, alla sicurezza e garanzia del posto di lavoro e alla possibilità di utilizzare dispositivi di conciliazione per occuparsi dei bisogni di cura familiare quando necessario.

*«Loro fanno nuoto, tutti e due insieme vanno una volta o due alla settimana a nuoto alla piscina comunale, se non lavoro li accompagno io se no ci pensa la moglie, oppure magari la moglie e i bimbi vanno e io quando ho finito di fare qualcosa vado lì con la macchina e veniamo a casa assieme. Non lavoro solo qui con il sindacato do una mano anche esternamente e delle volte più di qualche volta la moglie si lamenta perché sto poco a casa e via però diciamo che il tempo che siamo a casa cerchiamo di passarlo tutti e quattro assieme e non dire voi siete dai nonni state dai nonni, e stiamo a casa io e la moglie ma comunque si cerca anche nelle faccende di casa di dare una mano, il weekend se io ho dei lavori da fare fuori e la moglie mi dice che c'ha dei vetri da pulire l'aiuto nelle pulizie o andiamo a fare un giro cioè la spesa ma comunque c'è piena sintonia non c'è nessun problema».*

Interessante il caso di un lavoratore padre che, avendo una moglie lavoratrice autonoma, ha deciso di assentarsi dal lavoro grazie al congedo parentale per dare la

possibilità alla compagna di riprendere la sua attività in tempi brevi, occupandosi lui dell'accudimento del bambino.

*«Lei essendo in proprio ovviamente ha dovuto tenere chiuso il negozio gli ultimi 10 giorni di gravidanza che fortunatamente si è trovata anche bene insomma e poi il primo mese anche di nascita del bimbo, in quei primi mesi l'ho seguito io con il congedo parentale che del 2001 tra l'altro era appena appena uscito riguardo ai papà, lei poi ha adattato un po' i suoi orari ovviamente ai miei turni alle esigenze del bimbo e di entrambi e così anche adesso che ovviamente è grande però tutto è in base alle esigenze del bimbo, quando io sono a casa le aumenta un po' gli appuntamenti e quando io sono in azienda li diminuisce un po' così».*

Rilevante il caso di un dipendente che al momento dell'intervista, è in attesa dell'arrivo del primo figlio, e afferma che la gestione del bambino non lo preoccupa perché sa che potrà usufruire di congedi e di *part time* per occuparsi della sua cura quando la moglie rientrerà al lavoro dopo il parto.

*«L'incentivazione al lavoro part-time, cioè non dico per sempre però magari per un periodo di 2 o 3 anni sarebbe utile finché il figlio non diventa autonomo, comincia ad andare alla scuola dell'obbligo e quello sarebbe molto valido, io sarei disposto a lavorare per un periodo part-time, ma si perché pensi che se pensi che un nido costa 400-500€ al mese quando va bene, se vai un part-time hai una riduzione di stipendio che forse non arriva ai 400€ alla fine, anche se arrivasse, anche se fosse una qualcosa in più, però ti godi di più tuo figlio. Noi abbiamo pensato che mia moglie magari non proprio smettere di lavorare però magari potrebbe chiedere un periodo di aspettativa, e io mi potrei alternare a lei con i congedi lì però bisogna vedere cosa ci viene a costare, alla fine è un calcolo, però alla fine se non si distacca molto preferiamo rimanere o io o mia moglie».*

Nelle parole del dipendente vi è la precisa volontà di prendersi cura personalmente del figlio. Questo elemento, in discontinuità con le tendenze evidenziate a livello nazionale rispetto alla condivisione dei compiti di cura, è da imputare al lavoro di sensibilizzazione e formazione che è stato fatto in azienda su questi temi.

Vi è poi il caso di un dipendente con figlio disabile che richiama all'attenzione il tema degli eventi critici della vita e della gestione di un equilibrio quotidiano fra lavoro e famiglia minato alla base da carichi di cura molto pesanti. Questa esperienza evidenzia che in questi casi, ancora più che in altri, è necessario che il welfare sia attuato da attori diversi che armonizzano i loro sforzi per rispondere ai bisogni dei cittadini e a un innalzamento della loro di vita. La presenza di un disabile in famiglia costringe, spesso, un genitore (tipicamente la madre) ad abbandonare il lavoro per seguire il figlio. Le terapie e le visite specialistiche necessarie per l'assistenza del figlio richiedono ingenti investimenti di denaro che pongono le famiglie in situazioni di povertà, soprattutto se si tratta di famiglie monoreddito. Accanto a queste difficoltà organizzativo-economiche si pongono i problemi di salute fisica e psicologica che insorgono nei *care-giver*. Se queste situazioni non vengono affrontate con un approccio multidimensionale pongono le famiglie in situazioni di povertà e deprivazione, impedendogli di attivare anche le risorse interne di cui sono portatrici. L'intervento dell'azienda è fondamentale nella concessione dei permessi secondo Legge 104/1992, di permessi aggiuntivi e di assenze giustificate per ragioni di cura familiare; la disponibilità di un orario flessibile e di ferie personalizzate aiuta i *partner* a trovare piccoli aggiustamenti nell'organizzazione familiare quotidiana, anche se non risolutivi dei problemi più cogenti.

I dipendenti di ZF si dichiarano complessivamente soddisfatti dell'equilibrio raggiunto fra impegno familiare e lavorativo. Le misure messe a disposizione dall'azienda sono utilizzate per affiancare la moglie nei compiti familiari quotidiani, nel riconoscimento che il fare la casalinga è un compito gravoso che richiede sostegni. Gli intervistati utilizzano, pertanto, la flessibilità oraria per portare o andare a prendere i figli a scuola, andare a fare la spesa con la famiglia, aiutare nelle faccende domestiche quando necessario. La flessibilità in entrata, abbinata ad un'organizzazione del lavoro su turni, permette ai dipendenti di gestire mezza giornata in autonomia, dedicandosi alla cura dei figli, alla gestione della casa, alla propria cura personale.

*«Noi qua siamo fortunati perché appunto come ho detto prima non ho mai sentito che ci sono delle negazioni da parte dell'azienda rispetto a certe problematiche però la realtà è quella insomma il mondo del lavoro in generale non è tanto compatibile con il mondo della famiglia perché gli orari di scuola generalmente non sono compatibili con gli orari di lavoro e quindi senza queste agevolazioni sei nei guai».*

*«Sì, sì io sono contento di essere riuscito a trovare un orario che non mi stressa a livello fisico e comunque mi lascia sostanzialmente una parte della giornata libera, perché comunque finendo alle 3 e mezza hai ancora tutti i negozi aperti, hai ancora la possibilità, hai ancora qualche ora in cui riesci a fare qualcosa e questo mi fa lavorare più serenamente».*

È peculiare analizzare l'organizzazione di vita di queste persone che le vede investire più tempo ed energie nelle relazioni familiari o nelle mansioni domestiche, secondo una strutturazione settimanale che dipende dal tipo di turno che gli è stato assegnato. La cura dei figli e le incombenze domestiche (pulizia della casa, lavaggio e stiratura dei panni, preparazione dei pasti) sono un compito affidato alla donna, nessuno degli intervistati si avvale di aiuti esterni dati da *baby sitter* o da *colf*. Gli intervistati al termine del lavoro si occupano principalmente della gestione dei figli, della spesa e di commissioni. Nessuno degli intervistati lamenta la mancanza di spazi per la cura del proprio benessere personale. Alcuni riescono a mantenere spazi da dedicare ai propri interessi, altri dicono che hanno ridotto i propri *hobby* ma senza alcun tipo di difficoltà o sacrificio, ma con la volontà di dedicarsi a pieno alla propria famiglia. Tra gli intervistati c'è chi, grazie al lavoro su turni e ad una organizzazione familiare che prevede che i compiti di cura e gestione della casa siano affidati alla moglie, riesce anche a spendersi nel mondo dell'associazionismo e del volontariato.

Le interviste realizzate, nonostante l'omogeneità dei bisogni di conciliazione famiglia-lavoro inizialmente descritti, restituiscono un'immagine eterogena rispetto alle misure di welfare utilizzate e agli impatti prodotti sull'organizzazione personale e familiare del dipendente. Questa breve analisi dimostra che un pacchetto di welfare aziendale che offre misure tra loro molto diverse, ideate a partire dalle reali necessità, utilizzabili in modo facile e secondo logiche flessibili, permettono al dipendente di organizzare la sua famiglia e i suoi spazi di vita personale come egli e il suo *partner* desiderano, senza dover fare rinunce o sacrifici rispetto ai propri progetti di vita.

### *5.3.1 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa dei dipendenti*

Per quanto riguarda il benessere lavorativo, nessuno dei dipendenti intervistati ha denunciato di avere avuto problemi con i colleghi o con i superiori relativi all'utilizzo di misure di conciliazione. È opinione di tutti che è stata sviluppata in azienda una cultura attenta ai bisogni di ciascuno e interessata ad individuare risposte risolutive che tengono conto dei singoli e dell'organizzazione nel suo complesso.

*«Io penso non lo so se sia una cosa straordinaria in quest'azienda o cioè siccome io ho passato la gran parte della mia esperienza lavorativa in quest'azienda non lo so se sia un pregio di questa azienda che anche le colleghe responsabili delle risorse umane mi hanno sempre detto guarda che sono tutte cose che ti spettano chiedi e ti verrà sempre dato, dove però sono convinto che non tutte le aziende sia così perché appunto quello che dicevamo prima che un titolare se è una persona singola dove lui può restringere restringe ovviamente poi se deve concedere magari lo fa però magari poi te lo fa pesare un po' di più qui invece mi hanno sempre risposto se è una cosa che ti aspetta nei tempi e nei metodi in cui questo può essere concessa con tutte le circostanze che ci possono girare attorno quest'azienda non ha mai fatto nessuna difficoltà a farlo».*

*«C'è una buona rsu, l'azienda sa che può contare su una forza che quando ne ha bisogno, insomma ha sempre contato negli anni passati di qualche periodo eccezionale ha sempre fatto la sua richiesta e noi gli abbiamo sempre dato e forse anche per questo insomma tutto si è vissuto sempre abbastanza serenamente».*

Il fatto di aver sperimentato nel proprio quotidiano questo ascolto e questa disponibilità ha sviluppato nei lavoratori un senso di profonda fiducia verso l'organizzazione. Tale fiducia fa sì che sussistano relazioni collaborative fra i colleghi e con i superiori. Queste relazioni hanno permesso che si costituisse uno spazio di dialogo e scambio peculiare tra azienda e lavoratori: in presenza di grandi commesse l'azienda chiede un impegno maggiore al dipendente, in altri casi è il dipendente che chiede all'azienda spazi per potersi maggiormente dedicare alle proprie relazioni familiari. Questi scambi sviluppano nel lavoratore uno spiccato senso d'identificazione con l'organizzazione. La soddisfazione del dipendente è veicolo sul territorio del "buon nome aziendale".

*«Perché come le dicevo prima penso che quello che dico per zf vale anche per il mondo esterno, un dipendente se ha tutti gli strumenti che può avere nell'azienda dove lavora non ha nessun interesse ad andare a cambiare a fuggire, non dico che vabbè può esserci un limite trovare 5 10 regole legate all'orario, legate alle ferie ai soldi a tutto quello che ci può essere... secondo me ne trae beneficio l'azienda perché il lavoratore lavora calmo e tranquillo e anche il lavoratore che dice che interessi ho ad andare via da quell'azienda».*

*«Secondo me questo crea un legame tra il dipendente e l'azienda, se sto bene in quell'azienda e se ho tutto quello che mi serve perché devo andare via, tutto quello che mi serve non dico che mi è concesso ma comunque c'è la possibilità di venirci incontro non solo muro contro muro ma tranquillamente in un tavolo perché devo abbandonare quell'azienda? e questa mentalità fuori non c'è».*

*«Io penso che qualsiasi servizio che venga fatto, che permetta ad un lavoratore di lavorare più serenamente o che gli tolga anche una certa ansia, non so come spiegarlo, però penso che sia molto valido, anche perché io so che un domani ho delle esigenze diverse posso comunque parlarne con l'azienda e riuscire a trovare, altrimenti o devo dare ferie o permessi, invece così riesco a gestirmi anche qualcosa a casa, cioè andare dietro alla casa anche fare le pulizie avere quelle 2 ore libere per avvantaggiarmi qualcosa, per avere tutta la giornata del sabato e domenica, così. Io la valuto molto positivamente cioè un'azienda che costringa i suoi dipendenti a fare un orario fisso costringe anche i suoi dipendenti a fare delle scelte, cioè anche a cambiare lavoro».*

I dipendenti intervenuti hanno manifestato di avere maturato una forte consapevolezza rispetto alle possibilità offerte loro dall'azienda, non solo in termini economici, ma anche in termini di gestione e cura delle proprie relazioni familiari. I dipendenti dichiarano, infatti, di vivere il proprio tempo in azienda in modo sereno poiché sanno che hanno potuto dare le risposte desiderate ai propri bisogni e ai bisogni provenienti dalla sfera familiare, e di potersi quindi dedicare con la concentrazione richiesta alle proprie mansioni.

*«A livello di colleghi assolutamente non ho avuto problemi ecco c'era sempre diciamo in modo scherzoso di prendere in giro tipo hai allattato il bimbo detto così ma assolutamente no, ho sempre avuto un rapporto molto molto tranquillo e sereno con tutti i colleghi fa parte del mio carattere proprio sicché. Inevitabilmente qual cosina cambia per un periodo naturalmente perché il responsabile a che fa a meno di una persona per un periodo e si deve organizzare di conseguenza mansioni abbastanza professionali come noi abbiamo qui in azienda sanno che non possono essere coperte da chiunque o anche se siamo tutti abbastanza flessibili voglio dire anche nei cambiamenti».*

Gli intervistati, invitati a riflettere sulle ragioni che muovono l'agire sociale dell'azienda, hanno dimostrato di aver attivato capacità riflessive rispetto al ruolo specifico dell'azienda e alle trasformazioni che stanno avvenendo nell'arena del welfare. Secondo il loro parere l'azienda ha realizzato un pacchetto di welfare per fornirgli una motivazione maggiore a partecipare al meglio al processo produttivo. In essi vi è anche la coscienza che l'azienda è interessata alle loro professionalità, che essa stessa ha contribuito a formare, e che desidera quindi mantenerle al proprio interno per realizzare prodotti di qualità.

*«C'è una chiamiamola mentalità un po' da italiano il trovare molti servizi fa sì che si esca proprio dal seminato diciamo come si suol dire forse è per quello che a livello pubblico non si trova una grande il campo visivo è sempre molto ristretto o forse ci sono alcuni servizi che magari sono difficili da andare a trovare ecco che allora il privato quando ti offre determinati servizi che magari a livello pubblico non ci sono o lo fa o perché ha una mentalità diversa non lo so perché noi siamo l'azienda è un po' di struttura tedesca ecco che magari forse ha un inquadramento un po' diverso di quello che perché me lo sento proprio di dire in quest'azienda c'è proprio una mentalità diversa di quello che magari si può trovare fuori».*

Infine, i dipendenti dimostrano di essere in grado di mettere a tema e di riflettere sul ruolo dell'azienda, non solo come attore di sfera economica, ma anche come nuovo attore di welfare. Gli intervistati non richiedono l'introduzione di nuovi dispositivi di welfare poiché riconoscono che quelli esistenti rappresentano già un grande impegno da parte della direzione e rappresentano risposte adeguate ai bisogni presenti. Le richieste si

limitano ad andare nella direzione di una sempre maggiore strutturazione e rafforzamento delle misure in atto. Gli intervenuti sono in grado di concepire l'impresa come nuovo protagonista dell'arena delle intitolazioni di cittadinanza: alcuni lavoratori prefigurano uno scenario di welfare affidato completamente ad attori "nuovi" capaci di dare risposte flessibili e personalizzate alle richieste di cittadinanza fuori dal quadro istituzionale. Altri dipendenti prefigurano scenari di un welfare plurale, abitati da logiche d'intervento sussidiarie, ma coordinate da un attore centrale, lo Stato, capace di garantire criteri di redistribuzione e di equità.

*«Credo che l'azienda faccia queste cose innanzitutto per venire incontro alle esigenze dei dipendenti perché insomma se il dipendente si trova bene dove lavora credo insomma si un vantaggio per entrambi, e anche per la politica stessa della zf che tiene presente anche questo tipo di problematiche. Beh secondo me credo che le aziende in generale dovrebbero tenere presente questo tipo di esigenze perché purtroppo c'è una famiglia che ha dei figli purtroppo ci sono necessità poi chi ha la fortuna magari che può avere l'appoggio di genitori eccetera voglio dire i nonni sono più avvantaggiati, altrimenti se non c'è questo tipo di possibilità e le aziende non supportano certe iniziative sarebbe un po' problematico insomma, per carità ci sono delle leggi che ti consentono di avere permessi aggiuntivi eccetera però molte aziende creano un po' di ostacoli credo».*

#### **5.4 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei partner dei dipendenti**

I *partner* dei dipendenti che hanno risposto al questionario anonimo indirizzato loro, per analizzare gli impatti prodotti, dall'utilizzo di misure di welfare aziendale sulla vita familiare, restituiscono un'immagine variegata della questione. In particolare, si possono evincere a tre tipologie di giudizio rispetto agli impatti prodotti.

Il primo gruppo è rappresentato dalle *partner* che al momento sono casalinghe o lavorano un numero esiguo di ore settimanali. Queste donne affermano che le misure di welfare aziendale utilizzate dal marito hanno prodotto effetti positivi sulla gestione familiare in termini di benessere economico familiare e in termini di cura dei figli. Questo gruppo di donne si ritiene complessivamente soddisfatto dell'equilibrio raggiunto in termini di carichi lavorativi e familiari. Le difficoltà di conciliazione evidenziate riguardano l'inadeguatezza dei servizi territoriali e dei dispositivi di conciliazione previsti a livello nazionale (congedi di cura, assegni al nucleo familiare, normativa sul *part time*, etc.). Gli elementi ritenuti di aiuto rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro sono: il *partner* e le misure di welfare aziendale. Le risposte evidenziano che queste donne si ritengono soddisfatte rispetto al tempo dedicato alla cura delle relazioni con i figli, della relazione con il *partner*, con i familiari e parenti e dimostrano anche di riuscire a dedicare un tempo ritenuto da loro soddisfacente all'impegno civile (associazioni di volontariato, parrocchie, etc.). Queste rispondenti si ritengono però insoddisfatte del tempo dedicato al lavoro retribuito e affermano di desiderare un investimento maggiore in questo ambito. Questi dati, seppur limitati e sintetici, suggeriscono l'idea secondo la quale queste famiglie, dato il loro contesto di vita, hanno fatto la scelta di una ripartizione netta dei ruoli e compiti fra i sessi. Le rispondenti si ritengono complessivamente soddisfatte dell'equilibrio raggiunto ma denunciando una carenza dei servizi di welfare territoriali e un'inadeguatezza delle

misure realizzate a livello di welfare istituzionale e un desiderio di investire più tempo nel lavoro retribuito indicano che, a fronte di condizioni esterne diverse ed ottimali, desidererebbero organizzare la propria vita in modo diverso.

Il secondo gruppo di donne include le *partner* lavoratrici. Queste ultime affermano che le misure di welfare aziendale utilizzate dal marito forniscono un aiuto significativo sotto diversi aspetti: gestione della casa, cura dei figli, benessere economico. Queste donne giudicano “buono” l’equilibrio raggiunto fra vita familiare e vita lavorativa. Esse si ritengono soddisfatte del tempo dedicato alle relazioni familiari, ai parenti e agli amici e ritengono anche che sia giusto il tempo che dedicano quotidianamente al lavoro. Rispetto al tempo dedicato all’impegno civico affermano che è nullo ma che non vedono le possibilità, nell’immediato, di assumersi altri tipi di “impegno”. Ciò che ostacola la conciliazione quotidiana tra famiglia e lavoro è l’inadeguatezza dei servizi di cura territoriali e la carenza dei dispositivi di conciliazione previsti a livello statale. Nessuna delle rispondenti fruisce di misure di conciliazione sul proprio luogo di lavoro pertanto anche l’assenza di misure di welfare aziendale viene giudicata un ostacolo. Diversamente ciò che aiuta queste donne nel quotidiano sono gli aiuti provenienti dal *partner* e dai familiari (tipicamente suoceri e genitori).

Infine, vi è il caso, di colei che ha dovuto rinunciare al lavoro per potersi occupare della cura del figlio affetto da *handicap*. Questa donna evidenzia gravi difficoltà di gestione quotidiana dei compiti di cura, infatti giudica appena sufficiente la conciliazione raggiunta dalla famiglia fra compiti lavorativi e compiti familiari. Le misure realizzate dall’azienda in cui il marito lavora forniscono un aiuto economico alla famiglia e la possibilità che il marito sia presente alle visite e talvolta alle terapie di cui il figlio necessita. Gli ostacoli sono dati dall’inadeguatezza delle misure di cura previste dai servizi territoriali e da dispositivi di welfare istituzionale. L’unico aiuto che la donna dichiara di avere è quello del marito, anche se lo ritiene insufficiente poiché egli, per garantire il sostegno economico alla famiglia, trascorre tantissime ore al lavoro. Questa situazione dimostra come in casi di *handicap* o malattia gravi gli equilibri familiari vengano assolutamente minati e sia particolarmente necessario che i sostegni, in termini economici e in termini di servizi, provengano da diversi attori che armonizzano i propri interventi. L’obiettivo deve essere quello di fare in modo che la persona affetta da patologia abbia le cure necessarie a condurre una vita decorosa, e i suoi familiari non soccombano fisicamente e psicologicamente sotto l’eccessivo carico di cura richiesto da queste situazioni.

## 5.5 Conclusioni

L’analisi del materiale raccolto mostra che l’impresa ha utilizzato lo strumento del contratto, della contrattazione integrativa in particolare, come elemento per attuare la propria *vision* di RSI interna. Come si è visto più sopra, l’azienda ha sposato una visione di RSI di tipo *multistakeholder*, in cui il welfare aziendale costituisce la dimensione interna. L’ideazione e l’implementazione di un pacchetto di dispositivi: articolato al suo interno a partire dai reali bisogni dei collaboratori, di facile utilizzo, e caratterizzato da elevata flessibilità, dimostra che l’organizzazione ha attivato un processo di riconoscimento dello *stakeholder* famiglia del dipendente.



La riflessività di tipo “sussidiario” che caratterizza l'agire dell'impresa, ha permesso la realizzazione di dispositivi attraverso il coinvolgimento di tutte le *constituency* aziendali e attraverso l'attivazione di *partnership* con attori territoriali. Il pacchetto di welfare creato utilizzando anche in modo “pionieristico” strumenti e risorse, ha attivato, entro la contrattazione aziendale, un circuito virtuoso fra le parti coinvolte. Le misure hanno attivato meccanismi generativi di benessere personale, familiare e lavorativo nelle vite dei dipendenti. La percezione di un clima lavorativo positivo, caratterizzato da collaborazione, fiducia e valorizzazione delle risorse, ha permesso che i lavoratori si fidelizzassero all'organizzazione mettendole a piena disposizione le proprie professionalità per la produzione di beni di qualità. Questi elementi rappresentano l'*output* per l'azienda che continua, dunque, ad investire in welfare interno, perfezionando dispositivi e attivandone di nuovi, secondo i *feed back* che provengono dai processi di valutazione e monitoraggio.

La produzione di benessere familiare è testimoniata anche dalla partecipazione dato allo studio dai *partner* dei lavoratori. Il loro contributo evidenzia, da un lato, un incremento del benessere familiare grazie all'utilizzo di dispositivi di welfare aziendale, dall'altro lato mostrano, però, l'insufficienza di queste misure rispetto alla necessità di sussidiare le famiglie nel compito quotidiano di conciliare-famiglia e lavoro senza che vi siano rinunce riferite all'una o all'altra sfera.

## CAPITOLO SESTO

### CONCLUSIONI

Dopo aver presentato in modo analitico i quattro studi di caso delle aziende selezionate, si riportano di seguito, in modo sintetico, le osservazioni emerse.

#### **6.1 La cultura aziendale e il welfare: da una cultura “paternalista-familista” verso una cultura “civico- sussidiaria”**

Dalle interviste si rileva che l'attenzione e la cura per i bisogni del dipendente e della sua famiglia sono sempre stati presenti in azienda e questo tipo di impegno costituisce, per così dire, il DNA della cultura aziendale.

- In origine la cultura che ha mosso l'impegno degli imprenditori verso i bisogni dei dipendenti è stata una cultura che può essere nominata “familista-paternalista”: l'imprenditore e/o la direzione aziendale estendeva ai dipendenti dell'azienda - ritenuta a sua volta una grande famiglia - il codice relazionale caratterizzato da attenzione, ascolto e cura, tipico delle relazioni familiari.

Questo tipo di cultura dava origine ad interventi non formalizzati, le misure venivano realizzate sulla base delle richieste dei singoli. Si trattava, pertanto, d'interventi sporadici, fortemente personalizzati, capaci di dare risposte contingenti ad alcune necessità, ma incapaci di sussidiare i dipendenti nella costruzione di una progettualità rispetto all'articolazione dei tempi di vita e di lavoro.

- Nel corso del tempo si sono avviati processi sociali che hanno completamente cambiato la struttura e la cultura delle organizzazioni. Tra questi sottolineiamo soltanto:
  - la trasformazione delle imprese da aziende a conduzione “familiare” in aziende soggette ad una competitività su scala nazionale e mondiale;
  - la crescente interrelazione fra l'economia e le diverse sfere sociali in un contesto sociale globalizzato, emerge la necessità di divenire artefici diretti della creazione di benessere per i propri dipendenti per motivarli e rappresentare un polo d'attrazione per le migliori professionalità, accrescendo così le prestazioni produttive e il proprio business;
  - la necessità di mantenere e sviluppare un “buon nome aziendale”, fondamentale per ottenere buoni risultati nel mercato dei consumi;
  - la necessità di ancorare alla *mission* e ai *core values* il proprio agire, per sviluppare il tessuto sociale di cui l'impresa necessita per la sua espansione nel mercato;
  - le trasformazioni avvenute all'interno della popolazione aziendale, divenuta eterogenea per nazionalità, livello d'istruzione, cultura, *etc*;
  - la crescente richiesta di sostegni per la creazione di un equilibrio da responsabilità familiari e lavorative da parte delle famiglie dei dipendenti, protagoniste a loro volta di morfogenesi date dalla progressiva contrazione dei nuclei familiari e dal massiccio ingresso delle donne nel mondo del lavoro;

- Le aziende hanno realizzato pacchetti di welfare aziendale come sviluppo della responsabilità sociale (RSI) d'impresa, in particolare della sua dimensione interna, concepita e realizzata secondo una logica *multistakeholder*.
  - Le imprese promuovendo azioni di RSI, intendono manifestare la convinzione che esse stesse non sono più "corpi separati" dalla società, che s'interfacciano con essa attraverso un agire filantropico. Le aziende oggi si auto-descrivono come cittadini di un determinato territorio e si sentono direttamente responsabili del suo benessere, sia relativamente all'ambiente naturale sia a quello umano;
  - la dimensione interna della RSI si sviluppa, oggi, soprattutto in relazione ai bisogni dei dipendenti e delle loro famiglie. È sempre più chiaro che la relazione fra interno (il lavoro) ed esterno (la famiglia), tende a "schiacciare" il dipendente (quando non anche l'impresa), in una posizione difficile da gestire sia in termini di impegno lavorativo sia in termini di responsabilità di cura;
  - la logica *multistakeholder*, dopo aver incluso tra gli "attori" dell'azienda l'ambiente fisico, la filiera produttiva e parti del territorio, sta includendo ora anche i dipendenti e le loro relazioni vitali;
  - la famiglia del dipendente si configura come nuovo *stakeholder* dell'impresa;
  - per welfare aziendale le imprese intendono dunque: il sistema di dispositivi che sostengono e aiutano il dipendente nell'articolare i tempi della vita personale con i tempi della vita professionale ponendo un'attenzione particolare ai bisogni derivanti dalla sfera di vita familiare
- All'incrocio tra le tendenze più sopra evidenziate, viene emergendo il tema della "cittadinanza aziendale": l'idea che l'azienda sia un cittadino della società con suoi specifici diritti e doveri. È il tema della *Corporate Citizenship*.
- Tutte e quattro le imprese analizzate si trovano, al momento della rilevazione, nella fase di formalizzazione e strutturazione dei dispositivi di welfare aziendale, pensati per garantire equità e trasparenza ai membri interni dell'organizzazione e ai loro familiari. Le imprese hanno implementato dispositivi di welfare in risposta ai reali bisogni dei propri dipendenti, analizzati grazie ad apposite indagini. Le misure realizzate danno vita a pacchetti di welfare molto articolati che prevedono: dispositivi in *cash* a completamento della retribuzione, misure in attuazione a quanto previsto ed indicato dalla normativa nazionale ed europea sul tema della conciliazione famiglia-lavoro, misure che prevedono un'organizzazione innovativa dei tempi e delle modalità di lavoro ed infine misure in *kind*, rivolte ai singoli e/o alle loro famiglie (Fig. 6).
- La realizzazione di misure e dispositivi di welfare aziendale ha rappresentato, in tutte le realtà, un processo lungo e articolato in cui l'impresa ha incontrato elementi che l'hanno sostenuta (opportunità) e fattori che ne hanno rallentato o ostacolato il percorso (vincoli). Vediamoli nel dettaglio:
    - opportunità culturali: la cultura aziendale poggia le sue radici nel riconoscimento della centralità della persona del dipendente e dei suoi bisogni familiari, ritenendo questo elemento funzionale dell'organizzazione stessa;
    - opportunità materiali: la disponibilità aziendale di risorse professionali ed economiche costituisce elemento imprescindibile per la realizzazione di un programma di welfare. È fondamentale che le risorse, anche se presenti, siano "viste" e vi sia la chiara volontà di realizzare programmi di welfare interno;
    - opportunità organizzative: ideare, progettare ed implementare le misure di welfare richiede cultura, competenze e professionalità che devono essere incarnate da un

- settore organizzativo interno per permettere la diffusione e strutturazione del welfare aziendale stesso;
- vincoli culturali: non tutte le *constituency* aziendali comprendono il significato e la necessità di realizzare misure di welfare per i dipendenti. Le difficoltà si complicano nel momento in cui si inseriscono riflessioni legate al sostegno dell'articolazione fra responsabilità familiari e lavorative, poiché la famiglia del dipendente è ancora vista, da alcuni soggetti dell'impresa, come una sfera privata in cui non "poter-dover-voler" entrare.
  - vincoli di competenza: le aziende faticano a dialogare con amministrazioni pubbliche ed enti locali e faticano a comprendere linguaggio, modalità e tempi di lavoro della burocrazia. A questo proposito, è necessario aprire nuovi spazi per mettere in comunicazione e far dialogare i protagonisti della conciliazione famiglia-lavoro sul territorio locale e nazionale.
  - Questo cammino lungo e articolato ha comunque visto le aziende interfacciarsi con altre importanti realtà quali i sindacati, gli enti territoriali e le pubbliche amministrazioni locali e centrali, a testimonianza che si tratta di un modo diverso di fare azienda "con il territorio" e non isolandosi da esso.
  - I contratti di secondo livello hanno rappresentato, e tutt'ora rappresentano, la piattaforma di dialogo e costruzione del pacchetto di welfare, fra l'azienda e le altre realtà da un lato, e la formalizzazione dei risultati ottenuti dall'altro.
  - In tutte le quattro realtà studiate, durante il processo di formalizzazione del pacchetto di welfare, sono stati inseriti nuovi dispositivi di conciliazione delle responsabilità familiari e lavorative dei dipendenti, rispetto a quelli originariamente concessi, alla luce dei bisogni interni della popolazione aziendale e dell'organizzazione interna del lavoro. Questo è un indicatore delle logiche incrementalmente del welfare aziendale.
  - L'impegno delle aziende, in termini di welfare aziendale, si è, inoltre, orientato all'individuazione di modalità di valutazione e rendicontazione delle misure implementate. L'azienda si differenzia al suo interno, diventando più complessa, e acquisendo funzioni che un tempo non aveva. Non soltanto funzioni di welfare, cioè di creazione del benessere per i propri dipendenti, ma anche di controllo e valutazione delle sue stesse azioni. Gli strumenti utilizzati, per ora, hanno rilevato l'aderenza delle misure ai bisogni dei dipendenti, la soddisfazione dei lavoratori rispetto a quanto realizzato e la qualità del clima interno all'organizzazione. In virtù dei risultati ottenuti, e con la netta percezione che il welfare aziendale rappresenti un buon investimento in termini di attenzione e cura delle risorse, le direzioni aziendali proseguono lungo il cammino intrapreso, anche se nessuno è in grado di quantificare in termini economici l'investimento fatto e il ritorno ottenuto. Ciò va ad arricchire l'impegno in termini di RSI poiché non può esservi vera responsabilità senza valutazione. Questo fatto dimostra come le organizzazioni siano caratterizzate da un agire riflessivo che fa sì che gli *output* prodotti nel proprio contesto vengano continuamente ri-interiorizzati dal sistema per migliorare i meccanismi di produzione di benessere societario.

Dalle analisi condotte emerge che il mondo aziendale, sia nella veste manageriale, sia in quella dei dipendenti, ha un'idea piuttosto chiara della importanza che in futuro avranno i pacchetti di welfare aziendale e i dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro in particolare.

A questo proposito vengono sottolineati i seguenti punti-aspettative:

- completare il percorso di formalizzazione e strutturazione delle misure di welfare, inclusa la formazione e l'aggiornamento sul tema della conciliazione famiglia-lavoro per dirigenti e dipendenti;
- realizzare servizi di *time saving* che permettano ai dipendenti di risparmiare tempo da reinvestire nelle relazioni primarie;
- costruire (o implementare dove già esistenti) *partnership* che coinvolgano imprese, enti datoriali, sindacati, amministrazioni locali, associazioni e altre realtà presenti sul territorio;
- ricercare nuovi *partner* con cui condividere le innovazioni in ambito di welfare, in una logica reticolare che vede rifondare l'idea stessa di comunità e territorio.
- individuare, infine, strumenti idonei a comunicare, rendere visibile e condividere il proprio progetto di welfare.

<b>Dispositivi a completamento della retribuzione</b>	<b>Dispositivi previsti da normativa nazionale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>benefit</i> base: polizza sanitaria estendibile ai familiari, copertura assicurativa per infortuni professionali ed extraprofessionali, concorso parziale spese di trasporto pubblico;</li> <li>- <i>benefit</i> opzionale: rimborso per le spese di asilo nido e scuola materna, baby sitting, o colf e badanti; rimborso delle spese scolastiche; rimborso delle attività sportive; una seconda polizza per spese mediche specialistiche, oppure una pensione integrativa.</li> <li>- aumento del 20% della quota prevista durante il congedo parentale;</li> <li>- anticipo TFR nei periodi di assenza per congedo;</li> <li>- convenzioni con esercizi commerciali;</li> <li>- partecipazione agli utili;</li> <li>- premi aziendali;</li> <li>- fondo pensione;</li> <li>- contributo economico in occasione di laurea e matrimonio;</li> <li>- contributo per l'acquisto di libri (scuole medie e superiori);</li> <li>- contributo per il pagamento delle tasse universitarie;</li> <li>- borse di studio per studenti meritevoli;</li> <li>- buoni pasto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>part time</i>;</li> <li>- congedi secondo Legge 53/2000 (si veda contributo economico per congedo parentale);</li> <li>- forti incentivi alla fruizione del congedo parentale da parte dei padri</li> <li>- congedi e permessi secondo legge 104/1992.</li> </ul>

<b>Dispositivi innovativi in termini di organizzazione del lavoro</b>	<b>Servizi</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-flessibilità oraria in entrata e in uscita;</li> <li>-contratto di telelavoro;</li> <li>-banca ore;</li> <li>-telelavoro secondo le necessità;</li> <li>-<i>one sickness day</i>;</li> <li>-abolizione badge presenze;</li> <li>-formazione su tematiche conciliazione famiglia-lavoro;</li> <li>-lavoro ad isole;</li> <li>-organizzazione personalizzata delle ferie;</li> <li>-permessi retribuiti per visite mediche.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mensa interna;</li> <li>- palestra interna;</li> <li>- medico aziendale;</li> <li>- asilo nido e scuola materna aziendale;</li> <li>- biblioteca interna;</li> <li>- scuola internazionale;</li> <li>- bus navetta;</li> <li>- centro estivo per i figli dei dipendenti;</li> <li>- <i>counselling</i> per dipendenti madri in occasione di gravidanza e parto;</li> <li>- programma dedicato alla maternità e paternità;</li> <li>- portale per la richiesta di servizi di cura</li> <li>- portale per la richiesta di servizi per la casa;</li> <li>- portale per la prenotazione di biglietti;</li> <li>- servizio di lavanderia e tintoria interna;</li> <li>- <i>family day</i>: "in ufficio con mamma e papà";</li> <li>- programmi di sensibilizzazione su tematiche inerenti la salute</li> </ul>

Fig. 6 – Dispositivi di welfare aziendale realizzati nelle imprese studiate

## 6.2 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla vita dei dipendenti

- Lo studio ha dimostrato che non è possibile stabilire una correlazione diretta fra misure implementate e impatto da esse prodotto sulla vita del dipendente. Le misure offerte dall'impresa si inserisce entro un contesto di vita con una precisa progettualità, una struttura relazionale e organizzativa familiare, che cambiano da dipendente a dipendente, andando così a modificare l'influenza delle misure.

- Gli elementi che permettono al dispositivo di produrre il benessere auspicato sono: la facilità d'accesso, la facilità di utilizzo, la possibilità di un uso flessibile e per lo più personalizzato.

- La presenza di un pacchetto eterogeneo di misure di welfare, e la possibilità di utilizzare contemporaneamente più dispositivi, sono elementi che fungono da "moltiplicatore" rispetto al benessere prodotto dagli stessi. Questo accade perché i dipendenti possono creare "pacchetti" di welfare, personalizzandoli e rendendoli adatti alla propria situazione personale, familiare e lavorativa e coerenti con la propria progettualità

di vita.

- I benefici della misura dipendono fortemente dalla composizione del nucleo familiare e dalla fase del ciclo di vita che sta attraversando (con o senza figli, con figli piccoli, medi o grandi, con anziani a carico o no, con membri non autosufficienti o meno, etc.), dalle caratteristiche e dalla qualità delle relazioni presenti al suo interno (famiglie paritarie, asimmetriche, organizzate, disorganizzate, etc.), dalle scelte fatte e dalle priorità date dai *partner* rispetto all'articolazione di responsabilità familiari e lavorative

### *6.2.1 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita personale dei dipendenti*

- La qualità di vita personale del dipendente è quella che più viene sacrificata nella ricerca di un equilibrio fra responsabilità familiari e lavorative.

- I dipendenti intervistati affermano che la sfera di vita personale viene completamente eclissata dagli impegni genitoriali e lavorativi, soprattutto nella fase del ciclo di vita familiare in cui i bambini sono molto piccoli, e sono comunque in età scolare. Tutto il tempo risparmiato grazie all'utilizzo di misure di conciliazione promosse dall'azienda o dalla presenza di aiuti interni o esterni alla famiglia, viene immediatamente re-investito nella cura delle relazioni familiari, ritenute dai più la cosa più importante della propria vita.

- Laddove i dipendenti, grazie all'aiuto dei nonni o dei *partner*, riescono a ricavarci spazi per "sé", dedicano il proprio tempo alla cura del proprio benessere psico-fisico, svolgendo attività sportiva o dedicandosi ai propri *hobby* ed interessi.

- I dipendenti recuperano lo spazio per la cura di sé e dei propri interessi, quando i figli iniziano ad acquisire autonomia (quando divengono maggiorenni), anche se ancora conviventi.

- Il tema del benessere personale non è da sottovalutare. I dipendenti intervistati individuano la sfera di vita personale come uno "spazio di compensazione" che permette all'individuo di vivere nel migliore dei modi i ruoli che è chiamato a ricoprire in famiglia, nel lavoro, nella società.

Il tema della qualità di vita diviene un tema centrale rispetto alla sostenibilità del sistema di welfare futuro. Ciò è vero soprattutto in una società come quella occidentale, con una popolazione con alte aspettative di vita e con un forte indice di invecchiamento. Le domande che si pongono i cittadini, sono relative al tema dell'aumento delle aspettative di vita, caratterizzate da dubbi ed incertezze. In futuro, a fianco del problema della sostenibilità del sistema pensionistico, minata dal basso tasso di ricambio generazionale, si pone il problema della crescente insostenibilità dei ritmi di vita (lavorativi/familiari). Lo *stress* e l'insoddisfazione crescente quale influenza hanno e avranno sulla salute psichica e fisica delle generazioni odierne e future? L'aumento di malattie psichiche e neurodegenerative quali costi avrà per la sanità e il welfare futuri?

- Nonostante gli intervistati dimostrino di aver raggiunto "buoni" livelli di conciliazione delle responsabilità familiari e lavorative, sono rarissimi i casi in cui i dipendenti dichiarano di curare interessi personali d'impegno politico, religioso o associativo.

Gli intervistati descrivono il fine settimana come un “polmone verde” che da linfa vitale a tutti i membri della famiglia, permettendo loro di stare insieme e incontrare la stretta cerchia di amici. Questo è un prezzo molto alto che la comunità cittadina, e il tessuto sociale più ampio, paga per le difficoltà che si incontrano a sostenere ritmi di vita e ritmi di lavoro.

- Occorre, infine, sottolineare l’impatto positivo di tipo “indiretto” prodotto su tutte le sfere di vita del lavoratore, nel momento in cui l’organizzazione offrendo misure di welfare aziendale permette a determinate figure di conservare il proprio posto di lavoro, evitando di alimentare l’impoverimento crescente delle famiglie e delle generazioni più giovani.

### 6.2.2 *Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita familiare dei dipendenti*

- L’indagine ha dimostrato che i bisogni inerenti l’articolazione delle responsabilità lavorative e familiari dei lavoratori, sono fortemente correlati alla fase del ciclo di vita familiare, mentre non sembrano esserlo rispetto alla sua mansione lavorativa. Emergono alcune fasi critiche del ciclo di vita familiare, specialmente quelle dove sono presenti bambini piccoli, figli adolescenti, familiari e/o parenti anziani fragili, o non autosufficienti o accadono eventi relazionali critici, quali separazione o divorzio, o vi è il sopraggiungere di malattie ed *handicap*.

Un riferimento particolare va fatto per le famiglie di nazionalità straniera. Per questi lavoratori le sfide analizzate più sopra si collocano a fianco delle sfide poste da una cultura che vive con significati e pratiche diverse i ruoli familiari e lavorativi. A ciò si aggiungono le difficoltà date dalla mancanza di una rete familiare vicina, capace di fornire aiuti di cura, difficoltà relative alla possibilità di disporre di mezzi di trasporto privati che aiutano a risparmiare tempo nei trasferimenti casa/lavoro/scuola, difficoltà ad ottenere aiuti e prestiti di denaro, *etc.*

- Il benessere di tipo familiare prodotto dei dispositivi di conciliazione si sostanzia prevalentemente in:

- “fare famiglia” secondo le aspirazioni del dipendente e del suo *partner*, avendo il numero di figli desiderati e potendo scegliere di articolare i tempi di lavoro e di vita come ritenuto più opportuno. Questo elemento evita che si creino fenomeni di *postponement*. La difficoltà ad articolare impegno lavorativo ed impegno familiare, in termini di una qualità di vita sostenibile, viene, infatti, denunciata soprattutto dai più giovani, 19-30 anni. Questi lavoratori, in contesti diversi da quelli studiati, incarnano le quotidiane difficoltà date dal ricoprire un ruolo lavorativo equamente retribuito e tutelato, e la difficoltà di fare famiglia. Per la generazione precedente (coloro che hanno 35-45 anni) il problema si evidenzia nel *gap* tra numero di figli desiderati e numero di figli reali;
- risparmio di tempo che viene re-investito nella cura delle relazioni familiari con un conseguente accrescimento della loro qualità e, di ritorno, della qualità dell’impegno lavorativo;
- possibilità di occuparsi direttamente e personalmente della cura di familiari o di alcune mansioni domestiche. In questi casi vi è un accrescimento del benessere familiare



poiché viene data risposta ad un bisogno potendosi occupare personalmente della sua risoluzione, potendo personalizzare la relazione di cura e ponendo attenzione anche degli aspetti affettivi della relazione stessa;

- possibilità di dare risposte immediate ed efficaci all'emergere di bisogni e difficoltà familiari improvvisi;
- permette un'organizzazione e gestione familiare secondo le priorità e le scelte di vita fatte dai *partner*, dando la percezione di poter meglio controllare la propria vita familiare;
- possibilità di passare più tempo e di maggior qualità con i familiari.

### 6.2.3 *Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale sulla sfera di vita lavorativa del dipendente*

- I dipendenti intervistati, affermano che nel momento in cui riescono a dare risposte ai bisogni familiari, riescono anche ad affrontare serenamente, senza distrazioni e con maggiore motivazione, la propria mansione lavorativa.

- Per i dipendenti, la consapevolezza di avere trovato risposte ai bisogni familiari, grazie anche al contributo dell'azienda, permette di sviluppare un senso di riconoscenza, attaccamento e disponibilità verso l'organizzazione stessa.

- L'attaccamento e il senso di appartenenza verso l'azienda da parte dei dipendenti, non si sviluppano grazie all'identificazione con il "buon nome" aziendale, ma grazie all'esperienza quotidiana di un riconoscimento delle proprie competenze professionali e dei propri bisogni personali e familiari. Ciò alimenta circuiti di affidabilità e fiducia reciproci.

- Soprattutto per i giovani dipendenti, la scelta di lavorare per un'azienda, piuttosto che per un'altra, viene fatta guardando alla reputazione dell'organizzazione stessa, ma anche alla disponibilità di un ricco e ben funzionante pacchetto di welfare al suo interno.

- Rispetto all'ambiente lavorativo, i dipendenti, dichiarano di apprezzare molto la possibilità di manifestare liberamente, a *manager* e colleghi, le proprie necessità personali e familiari, certi di essere compresi e consapevoli che verrà individuata una risoluzione idonea al bisogno emerso, compatibile con le esigenze organizzative dell'azienda. Questa sicurezza di base è fondamentale per lavorare sentendosi a proprio agio.

- Alcuni lavoratori hanno sottolineato il fatto che, poter usufruire di dispositivi di welfare adeguati ai propri bisogni, evita il raggiungimento di elevati livelli di *stress* e la riduzione delle malattie. Questo elemento per le imprese si sostanzia in una riduzione del tasso di assenteismo.

- Nessuno dei lavoratori intervistati ha dichiarato problemi relazionali con colleghi e/o superiori causati dall'utilizzo di misure di conciliazione.

- Da più parti però, viene denunciato un elemento che sembra non decadere nemmeno negli ambienti più illuminati, si tratta dell'idea che a livello di cultura del lavoro è

ancora difficile pensare di dissociare la costante presenza in azienda, ad un buon raggiungimento degli obiettivi. La presenza in azienda per un numero prolungato di ore, sembra essere ancora un elemento premiante, nonostante i mutamenti avvenuti nel mondo del lavoro, che hanno comportato il passaggio da uno scenario ad orari e mansioni standardizzate di tipo fordista, ad uno scenario a orari e mansioni flessibili di tipo post-fordista.

Non dovrebbe svilupparsi la tendenza all'inserimento di nuove misure di conciliazione per liberare una quantità sempre crescente di tempo da ri-investire nel lavoro e in una maggiore disponibilità del singolo verso l'azienda. Occorre, invece, che le misure di conciliazione mantengano l'obiettivo iniziale di favorire la ricerca di un equilibrio fra responsabilità familiari e lavorative per evitare che venga eroso il tessuto relazionale della famiglia, realtà fondamentale per la produzione di capitale sociale.

#### *6.2.4 Il welfare aziendale visto dai dipendenti: prospettive e aspettative future*

- I lavoratori che hanno partecipato alla ricerca sono stati invitati a esprimere la loro opinione rispetto al ruolo delle organizzazioni lavorative come "nuovi soggetti di welfare". Secondo la maggior parte degli intervenuti il ruolo delle aziende come soggetti erogatori di dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro è positivo. Essi auspicano che l'agire delle organizzazioni in questa direzione si accresca, soprattutto in riferimento ai tempi, ai luoghi e alle modalità di lavoro.

- È stata sottolineata la necessità che servizi e misure di conciliazione famiglia-lavoro non vengano, in futuro, gestiti unicamente da imprese e organizzazioni produttive. I lavoratori-cittadini auspicano la realizzazione di una *partnership* tra privato, pubblico e terzo settore, in cui ognuno metta in gioco le proprie specificità e professionalità, per lo sviluppo di un territorio che promuova il benessere delle famiglie.

- Rispetto alla capacità dei lavoratori di valutare il proprio contesto lavorativo, e il proprio contesto e di vita, va sottolineato come, al momento della richiesta di cosa desiderassero per il futuro in termini di dispositivi di welfare aziendale, non abbiano richiesto somme di denaro ma si siano indirizzati verso la richiesta di una maggiore strutturazione delle misure presenti e di un loro incremento.

In prevalenza le richieste dei dipendenti si concentrano su alcuni temi ricorrenti:

- una maggiore flessibilità oraria, coniugabile con una flessibilità rispetto ai luoghi e alle modalità lavorative. Esiste dunque una forte richiesta di essere dotati di strumenti che permettono la gestione del lavoro da casa o comunque in luoghi e tempi diversi da quelli rigidi e strutturati dell'ufficio;

- È interessante, ai fini delle riflessioni in atto, constatare che i lavoratori hanno una forte consapevolezza rispetto al fatto che la grande sfida che sono chiamati ad affrontare riguarda la qualità delle relazioni, piuttosto che la quantità di risorse a disposizione.

- Negli intervistati è, inoltre, presente la consapevolezza dell'importanza di disporre di servizi e dispositivi di qualità, erogati da diversi soggetti sociali che producono collaborazioni significative rispetto alla produzione di un bene comune.

- Queste riflessioni provengono da lavoratori, uomini e donne, che hanno sperimentato nella propria quotidianità lo sforzo e le difficoltà causate dall'incapacità di

gestire contemporaneamente impegni di cura familiare e carichi di lavoro consistenti, e il "sollievo" arrecato dal sapere di poter usufruire di una riduzione di orario per occuparsi della propria famiglia, piuttosto che di un posto in un asilo per il proprio figlio.

- In tutti gli interventi emerge, in maniera chiara, la consapevolezza dell'importanza della cura di sé e delle proprie relazioni intime e familiari, rispetto alla disponibilità di una quota di reddito maggiore, che non permetterebbe comunque di "acquistare" il proprio benessere psico-fisico e il tempo da trascorre con *partner* e figli.

- Le sfide che sono presenti già sul tavolo, e che occuperanno gli scenari del dibattito politico e sociale del futuro, riguardano la qualità e la sostenibilità dei ritmi stessi di vita. In gioco non c'è solo, ed unicamente, il benessere dei singoli ma il futuro del sistema paese e delle generazioni odierne e future.

### **6.3 Impatto prodotto dai dispositivi di welfare aziendale secondo l'opinione dei partner**

Lo studio, rendendosi protagonista di una sperimentazione in questo ambito, ha coinvolto anche i *partner* dei dipendenti attraverso un questionario autosomministrato. I dati raccolti con questo strumento hanno permesso di rilevare in forma sintetica la tipologia d'impatto prodotti. Dall'analisi si rilevano le tendenze seguenti:

- i *partner* hanno dimostrato un'elevata partecipazione all'indagine, confermando che il welfare realizzato dalle imprese ha prodotto una forte identificazione e fidelizzazione del dipendente e della sua famiglia con gli obiettivi aziendali;

- i dati rilevati tramite questionario, confermano che i bisogni inerenti l'articolazione delle responsabilità lavorative e familiari si strutturano in base alle fasi del ciclo di vita familiare, e non rispetto alle mansioni lavorative ricoperte dai singoli;

- i *partner* affermano che gli impatti di segno positivo prodotti dai dispositivi di welfare aziendale riguardano:

- la cura e la gestione dei figli (soprattutto quelli piccoli con età compresa fra 0-10 anni);
- la gestione e l'organizzazione della casa e delle mansioni ad essa correlate;
- la gestione economica familiare;
- il benessere personale e lavorativo del proprio compagno;

- diversamente, i *partner* dichiarano di fare un'enorme fatica a ricavare spazi per la cura della propria salute e del proprio benessere e manifestano, contestualmente, la volontà di cambiare questa situazione;

- i rispondenti si ritengono mediamente soddisfatti del tempo dedicato alla famiglia in particolare ai figli;

- c'è una difficoltà forte (talvolta una reale impossibilità) riferita alla partecipazione alla vita associativa e civile. Rispetto a questo tema i rispondenti dichiarano di non aver mai pensato alla possibilità di mutare questa situazione;

- gli elementi che, secondo i *partner* si configurano come un sostegno in termini di conciliazione famiglia-lavoro sono:
  - gli aiuti provenienti dai *partner* e dalla stretta cerchia familiare (genitori e suoceri in particolare),
  - i sostegni dati dall'impresa attraverso i programmi di welfare.
 Gli elementi, invece, che rendono difficile articolare responsabilità lavorative e familiari sono:
  - i dispositivi di welfare istituzionale,
  - i carichi di lavoro eccessivi e la mancanza di misure di welfare all'interno delle loro organizzazioni di lavoro;
  
- i rispondenti, guardando al futuro, chiedono che nei loro luoghi di lavoro e in quelli dei loro *partner* vengano inserite (e potenziate dove già presenti) misure che consentono un'articolazione flessibile dei tempi e spazi del lavoro permettendo una sempre crescente articolazione dei diversi ruoli e responsabilità;
  
- la valutazione complessiva che i *partner* danno rispetto alla conciliazione famiglia-lavoro raggiunta è tra "sufficiente" e "buono". Il giudizio è più basso di quello dato dai dipendenti per via dell'assenza di dispositivi di welfare interni alle loro imprese che gli permettano di lavorare in un contesto caratterizzato da relazioni di fiducia e reciprocità, salvaguardando anche spazi per la cura della propria salute e benessere.

## 6.4 Lo scenario futuro

Le tendenze in atto evidenziano come l'intervento delle aziende nell'arena delle intitolazioni dei diritti e doveri di cittadinanza sia fondamentale per lo sviluppo di un nuovo modello di welfare che sia per tutti gli attori sociali realizzabile e sostenibile.

Gli studi di caso proposti dimostrano che programmi di welfare aziendale sono realizzabili e, se architettati a partire dai reali bisogni dei destinatari, possono produrre un aumento del benessere dei dipendenti, delle loro famiglie e delle imprese. In questa operazione le organizzazioni lavorative vanno incoraggiate, e affiancate.

Le azioni sperimentali vanno sostenute attraverso premialità, in questa direzione si colloca attraverso strumenti e modalità diverse: il lavoro del Dipartimento Politiche per la Famiglia (finanziamento secondo art.9 Legge 53/2000, con riferimento particolare alle novità introdotte Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 23 dicembre 2011, n.277), il Ministero del Welfare (si veda Protocollo d'intesa siglato l'7/3/2011), il Dipartimento per le Pari Opportunità (si veda intesa siglata il 29 Aprile 2010 secondo il quadro d'interventi previsti nel documento "Italia 2020. Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro"), la Regione Lombardia (Premio Altis, Libro verde sulla Conciliazione famiglia-lavoro).

I programmi di welfare aziendale vanno sostenuti anche nella direzione della creazione di reti di attori che ideano ed implementano dispositivi di conciliazione famiglia-lavoro. Questa operazione è necessaria affinché l'impegno delle aziende non venga vanificato per via di un'organizzazione sociale che non si è posta la conciliazione dei tempi come obiettivo strategico (coordinamento dei tempi e degli orari della città, pianificazione urbana, pianificazione dei trasporti pubblici, criteri di accesso ai servizi per la prima infanzia e per gli anziani, etc.). Il rischio è quello che si producano "*trappole della conciliazione*": che

corrispondono, nella sostanza, ad ostacoli aggiuntivi che si creano nelle famiglie in cui si cerca di conciliare responsabilità familiari e lavorative, fruendo di diversi dispositivi messi a disposizione da attori sociali diversi. Si tratta, ad esempio, della donna lavoratrice e madre che desidera rientrare al lavoro e al contempo, dedicarsi personalmente della cura del figlio e decide di usufruire del *part time*. Una madre con orario lavorativo ridotto si posiziona negli ultimi posti delle graduatorie per l'accesso all'asilo nido comunale. La donna è spinta a lavorare *full time* (sperando che l'orario di lavoro, abbinato ad altri criteri di selezione delle domande, le consenta di accedere al nido), oppure costretta a rinunciare al lavoro.

Se l'obiettivo è realmente quello di incoraggiare e sostenere la produzione di un benessere societario, occorre lavorare nella direzione della costruzione di reti territoriali che, secondo le specificità degli attori che le compongono, ideino ed implementino misure di articolazione delle responsabilità familiari e lavorative secondo logiche sussidiarie e non assistenziali. Entro queste reti sarà certamente fondamentale la creazione di un'interfaccia tra domanda e offerta di servizi conciliativi erogato da attori *for profit* e *non for profit*, insieme all'amministrazione pubblica.

## **6.5 Welfare aziendale e contratti relazionali: configurazioni emergenti**

Le analisi svolte evidenziano che il contratto d'occupazione è lo spazio d'interconnessione fra l'azienda, il dipendente e la famiglia del dipendente. Il sistema contrattuale d'impiego si configura come una realtà *sui generis* che implica una continua traduzione delle aspettative e risorse del dipendente, nelle aspettative e risorse dell'azienda. In questa continua danza di traduzione di una progettualità entro l'altra, vi è un continuo rimando ad un terzo, non esplicitamente coinvolto nel contratto, si tratta della famiglia del lavoratore.

L'analisi che è stata sviluppata ha individuato il contratto, non come una semplice danza che rimanda ad una o all'altra delle parti coinvolte senza poter raffigurare una sintesi, ma come una realtà emergente caratterizzata da una propria struttura (Teubner 1999; Donati 2001; 2009) (Fig. 7).

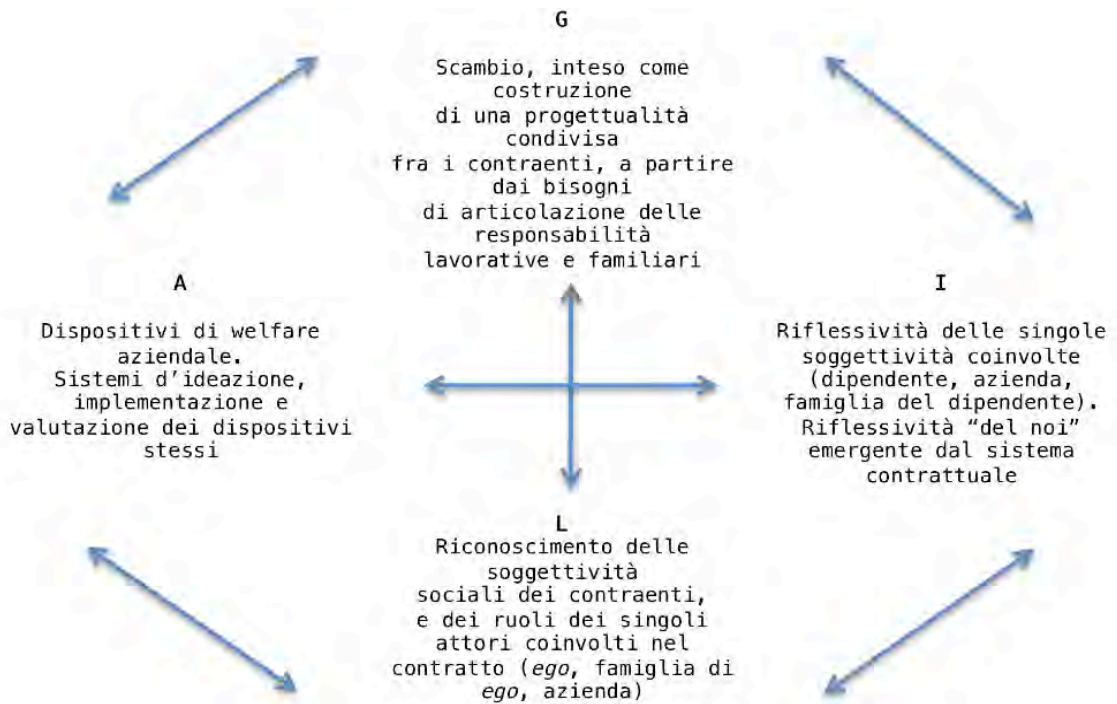


Fig. 7 - Dimensioni del contratto d'occupazione di tipo relazionale, con focus sugli aspetti inerenti l'articolazione delle responsabilità lavorative e familiari

Si ritiene che il contratto d'occupazione integri al suo interno i bisogni e gli obiettivi aziendali con quelli del lavoratore e della sua famiglia, ed è capace di far emergere risposte fattive a questi bisogni. Grazie all'attivazione di una riflessività "del noi" (*we-reflexivity*) (Prandini 2010), emergente a sua volta dalla riflessività dell'impresa e dei lavoratori, esso si configura come un contratto relazionale<sup>9</sup>. Il contratto relazionale è una relazione emergente dall'incontro e dall'interscambio di soggettività sociali che si riconoscono come tali, sapendo riconoscere i loro differenti ruoli, non si tratta semplicemente uno scambio tra sfere sociali. Il contratto relazionale si sviluppa in presenza di una differenziazione sociale e funzionale elevata (contesto altamente differenziato e specializzato), e pone in essere una serie di misure e strumenti che rendono possibile il dialogo tra le parti coinvolte. Lo scambio si colloca entro la costruzione condivisa di un progetto fra sistemi coinvolti, mentre la normatività è caratterizzata dall'attivazione di peculiari modalità riflessive dei singoli soggetti, capaci di far emergere una riflessività sistemica del "noi". Il contratto relazionale, attraverso l'attivazione di una riflessività relazionale, è capace di prevedere le conseguenze e le ripercussioni che il contratto stesso ha sui soggetti in esso coinvolti.

### 6.5.1 Il contratto di lavoro di tipo relazionale societario

Gli studi di caso delle quattro realtà aziendali esaminate, hanno evidenziato elementi

<sup>9</sup> Per riflessività si intende la capacità cognitiva del soggetto, individuale o collettivo, di osservare le proprie azioni ed esperienze in modo da considerarle valutarle in relazione al proprio contesto (Archer 2007, trad.it 2009; Donati 2010; Prandini 2010). Per quanto riguarda l'utilizzo del concetto in ricerche sul welfare aziendale si veda Martignani 2009; Martignani e Macchioni 2009.

comuni riconducibili ad una tipologia particolare di contratto relazionale che può essere definita: "contratto relazionale societario". All'interno della dinamica contrattuale di tipo relazionale societario vi è, da parte della direzione aziendale, un pieno riconoscimento della famiglia come soggettività sociale: relazione di relazioni di genere e generazioni, che riveste per il lavoratore un ruolo fondamentale (Donati 2006; Prandini 2006). L'impresa è consapevole della propria soggettività sociale e del suo ruolo di "buon cittadino" entro l'arena delle intitolazioni di cittadinanza.

I dipendenti riconoscono che l'azienda non può più essere concepita unicamente come un attore di mercato ma, data la crescente differenziazione funzionale delle diverse sfere sociali, e le trasformazioni avvenute nel quadro di welfare, è una realtà che ha acquisito una soggettività propria. I dipendenti hanno attivato una modalità riflessiva che fa sì che essi non concepiscono più l'azienda come una realtà che interiorizza risorse e esternalizza *output* negativi, ma come un attore sociale responsabile della produzione del benessere societario.

La direzione d'impresa realizza, insieme ai suoi dipendenti e alle diverse *constituency* aziendali, il pacchetto di misure di welfare aziendale e lo fa cercando di costruire una progettualità condivisa che tenga conto delle necessità di tutti i protagonisti del contratto (lavoratore, azienda, famiglia del lavoratore). Le misure che vengono implementate riguardano i *benefit* a completamento della retribuzione, le misure in applicazione della normativa sulla conciliazione, i dispositivi di riorganizzazione dei tempi e luoghi di lavoro, i servizi di cura e di risparmio tempo, e comunque le misure necessarie in rapporto al contesto e alle fasi ciclo di vita della famiglia. L'elemento di multilateralità che caratterizza l'ideazione e l'implementazione delle misure fa sì che si crei un circolo virtuoso fra motivazioni a fondamento del pacchetto stesso da un lato, e la *mission* e i valori aziendali dall'altro. Il pacchetto di welfare prevede, inoltre, che vi siano sistemi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione periodici rispetto alle misure utilizzate e agli impatti prodotti. I risultati delle valutazioni rappresentano il *feedback* che viene ri-introdotta all'interno della dinamica contrattuale e permette ai soggetti in essa coinvolti di mutare e/o accrescere la propria progettualità. I sindacati sono considerati *stakeholder* effettivi dell'azienda e collaborano, insieme a direzione e dipendenti all'ideazione, implementazione e valutazione delle misure di welfare. Alcune delle misure presenti all'interno del pacchetto di welfare sono realizzate in *partnership* con gli enti locali, cooperative e associazioni del territorio, nella consapevolezza che gli interventi di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro hanno bisogno del contributo di tutti gli attori poiché riguardano numerosi aspetti della vita sociale. Le misure realizzate in *partnership* sono concepite come servizi a sostegno del benessere della comunità, e sono spesso utilizzate da più aziende presenti sulla stessa area. Le relazioni con gli enti locali, le associazioni, la comunità, sono caratterizzate da incontri e scambi frequenti per la creazione di un benessere societario del territorio. Le diverse imprese, accomunate dall'interesse di sviluppo in termini di accrescimento del benessere sociale, danno vita ad un nuovo modello di crescita dal punto di vista organizzativo interno ed esterno e sottoscrivono fra essi contratti di rete. Il contratto di rete tra diverse aziende è la modalità di rispondere alla scomposizione organizzativa dell'economia odierna con la ricomposizione contrattuale. La rete d'impresе, formalizzata all'interno del contratto, acquisisce un profilo civilistico (Cafaggi 2009).

La famiglia riconosce che dall'azienda dipendono: la realizzazione professionale dei suoi membri e le risorse materiali per vivere. I dipendenti utilizzano le misure di welfare aziendale in modo flessibile e sono in grado di personalizzarle rispetto alle proprie esigenze familiari, questo permette loro di articolare vita familiare, vita personale e vita lavorativa, creando un equilibrio più che soddisfacente tra le risorse che investono sul lavoro, quelle che dedicano alla cura di sé, e quelle dedicate alle relazioni familiari. I

collaboratori riescono, attraverso i meccanismi evidenziati, a dedicarsi a pieno, con serenità e concentrazione al lavoro, facendo fruttare al meglio la propria professionalità. Questa realtà, affiancata alla consapevolezza di poter esprimere le proprie necessità familiari, certi che l'organizzazione si adopererà per trovare insieme al lavoratore una soluzione, fa sì che ciascuno si senta accolto ed ascoltato e si sviluppi, quindi, un clima positivo fra colleghi e con i superiori. I collaboratori, beneficiando delle misure di welfare, e condividendo con l'azienda le motivazioni, gli obiettivi e i risultati prodotti dalle misure stesse, sviluppano un forte senso d'identificazione con la *mission* e il buon nome aziendale, descrivendosi come parte di essa. I collaboratori dell'azienda ritengono che, data l'importanza e il significato dell'agire sociale dell'azienda, esso vada strutturato, normato e riconosciuto a livello sociale, affinché questo contributo possa tradursi in un reale accrescimento del benessere di tutta la comunità, evitando che si creino disuguaglianze e trappole della conciliazione.

Da questa dinamica contrattuale emerge una "*we-reflexivity*", che è condizione necessaria per l'emergere del contratto relazionale societario e ne è al contempo il prodotto. La riflessività del "noi" contrattuale è data dal compimento del processo di dis-apprendimento delle logiche moderne che guidavano il rapporto fra dipendente, impresa e famiglia, e l'apprendimento delle nuove modalità di relazione fra i tre soggetti. Tra famiglia e impresa si crea un ciclo riflessivo che fa sì che vi sia una socializzazione orizzontale fra valori e cultura aziendale, e valori e cultura familiare.

Questa ricerca ha voluto rappresentare un primo passo per l'individuazione e l'analisi dei meccanismi generativi di benessere sociale entro la sfera di mercato, ed entro la dinamica contrattuale di tipo lavorativo (Caragnano e Stefanovichj, 2011). Si auspica che questo lavoro costituisca le basi per indagini future volte alla formalizzazione di indicatori di benessere personale, familiare e lavorativo, capaci di quantificare i benefici prodotti dall'attivazione delle imprese di strumenti a sostegno della relazione famiglia-lavoro. In futuro, sarà interessante indagare la morfogenesi delle forme contrattuali individuate, verificando se esse saranno capaci di configurarsi come costituzioni civili, prodotte da un dialogo fra i diversi stakeholder che metteranno a tema le intitolazioni dei diritti e doveri di ciascun soggetto sociale (Donati 2009). La ricerca dovrà, infine, rivolgersi ad un'analisi delle configurazioni di *governance* riflessiva sussidiaria fra aziende, enti locali, soggetti di terzo settore, capaci riconoscere la soggettività sociale della famiglia, ponendosi in rete per la realizzazione di servizi a sostegno del benessere e della qualità delle sue relazioni (Prandini 2009).



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Anderson, R. et al.  
2009 *Second European Quality of Life Survey: Overview*, in Eurofound, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, testo scaricabile all'indirizzo <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0902.htm>.
- Archer, M.  
2007 *Making Our Way Through the World: Reflexivity and Social Mobility*, Cambridge, Cambridge University Press, trad. it Riflessività umana e percorsi di vita, Trento, Erickson, 2009.
- Bloor, Frankland, et al.  
2001 *Focus Groups in the Social Research*, London, Stage, trad. it. 2002 I focus group nella ricerca sociale, Trento, Erickson.
- Booth, A.L. e Van Ours, J.C.  
2010 *Part Time Jobs: What Women Want?*, IZA Discussion Paper 4686, Bonn, IZA.
- Buddelmeyer, Mourre & Ward  
2008 *Why do Europeans Work Part Time? A Cross-Country Panel Analysis*, Research in Labor Economics, 28, pp. 81-139.
- Cafaggi, F. (a cura di)  
2009 *Il contratto di rete. Commentario*, Bologna, il Mulino.
- Caragnano, R. e Stefanovichj, S. (a cura di)  
2011 *Il valore della conciliazione e le azioni per l'equilibrio famiglia-lavoro*, Dossier Adapt. Testo scaricabile all'indirizzo [www.adapt.it](http://www.adapt.it)
- Cardano, M.  
2011 *La ricerca qualitativa*, Bologna, Il Mulino.
- Commissione Europea  
2010 *Communication from the Commission. Europe 2020 A Strategy for Smart, Sustainable and Inclusive Growth*, testo scaricabile all'indirizzo <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF>
- Conte, L., Piluso, G. e Toniolo, G.  
2009 *Credito e cooperazione. La singolare storia della Banca Popolare dell'Emilia Romagna*, Bologna, il Mulino.
- Della Porta, D.  
2010 *L'intervista qualitativa*, Bari, Editori Laterza.
- Dipartimento per le Pari Opportunità  
2010 *Intesa siglata il 29 Aprile 2010 secondo il quadro d'interventi previsti nel documento: "Italia 2020. Programma di azioni per l'inclusione delle donne nel mercato del lavoro*.
- Donati, P.  
2001a *Famiglia e pluralizzazione degli stili di vita: distinguere tra relazioni familiari e altre relazioni primarie*, in P. Donati (a cura di) *Identità e varietà dell'essere famiglia. Il fenomeno della «pluralizzazione»*, Settimo Rapporto Cifs sulla Famiglia in Italia, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo, pp. 37-119.  
2001b *Il lavoro che emerge*, Torino, Bollati Boringhieri.

- 2003 *Teoria relazionale della società*, Milano, FrancoAngeli.
- 2005 *Quale conciliazione tra famiglia e lavoro? La prospettiva relazionale*, in P. Donati (a cura di) *Famiglia e lavoro: dal conflitto a nuove sinergie*, Nono Rapporto Cisl sulla Famiglia in Italia, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo, pp. 31-84.
- 2006 *Manuale di Sociologia della famiglia*, Roma-Bari, Laterza.
- 2009 *Prospettive di innovazione della conciliazione lavoro-famiglia: la proposta dei "contratti relazionali" come frutto di un nuovo "dialogo costituzionale"*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di) *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.
- 2010 *Quale "modernizzazione riflessiva"? Il ruolo della riflessività nel cambiamento sociale*, in P. Donati e M. Archer (a cura di), *Riflessività, modernizzazione e società civile*, numero monografico di *Sociologia e Politiche Sociali*, vol.13, 1/2010, pp. 9-44.
- Donati, P. e Prandini, R. (a cura di),
- 2006 *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Milano, FrancoAngeli.
- 2008 *La cura della famiglia e il mondo del lavoro. Un piano di politiche familiari*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Milano FrancoAngeli.
- 2009 *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.
- Eurofound (European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)
- 2005 *Working time*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, testo scaricabile all'indirizzo:  
[http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/EU0502AR01/EU0502AR01\\_8.htm](http://www.eurofound.europa.eu/ewco/reports/EU0502AR01/EU0502AR01_8.htm)
- 2010 *Family Life and Work*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, testo scaricabile all'indirizzo  
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1002.htm>.
- 2011 *Part time Work in Europe*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, testo scaricabile all'indirizzo  
<http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef1086.htm>.
- Eurostat
- 2009 *Reconciliation Between Work, Private and Family Life in European Union*, Lussemburgo, Office for Official Publications of the European Communities, testo scaricabile all'indirizzo  
[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY\\_OFFPUB/KS-78-09-908/EN/KS-78-09-908-EN.PDF](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-908/EN/KS-78-09-908-EN.PDF)
- Istat
- 2011 *Rapporto annuale*, Roma, testo scaricabile dal sito [www.istat.it](http://www.istat.it)
- Martignani, L.
- 2009 *I percorsi della riflessività nella culturale imprenditoriale delle piccole e medie imprese*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di) *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.
- 2010 *Società, riflessività e welfare. Una nuova sfida per le politiche sociali e per l'accesso al benessere*, Bologna, Bononia University Press.
- Martignani, L. e Macchioni, E.
- 2009 *Il punto di vista dei dipendenti: quale percezione dei problemi e delle possibili soluzioni*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di) *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.

Ministero del Welfare

2011 *Protocollo d'intesa per le azioni a sostegno delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro*, 7 Marzo 2011

Oecd

2011 *Doing better for families*, Paris, Oecd Publishing

Prandini, R.

2001 *I diritti delle famiglie e le famiglie del diritto*, in P. Donati (a cura di) *Identità e varietà dell'essere famiglia. Il fenomeno della «pluralizzazione»*, Cinisello Balsamo (MI), Edizioni San Paolo, pp. 405-459.

2006 *La morfologia delle politiche familiari in Europa e in Italia: la sfida del welfare societario plurale "family friendly" al welfare state attivo "mother friendly"*, P. Donati e R. Prandini (a cura di), *Buone pratiche e servizi innovativi per la famiglia*, Osservatorio Nazionale sulla Famiglia, Milano, FrancoAngeli.

2009 *Perché il welfare aziendale per la famiglia fatica ad emergere? Come passare da una condizione di riflessività "impedita" a una "dispiegata"*, in P. Donati e R. Prandini (a cura di) *La conciliazione famiglia-lavoro nelle piccole e medie imprese. Costruire e governare nuove reti*, Milano, FrancoAngeli.

2010 *Soggettività sociali riflessive. La costruzione di un noi riflessivo*, in P. Donati e M. Archer (a cura di), *Riflessività, modernizzazione e società civile*, numero monografico di *Sociologia e Politiche Sociali*, vol.13, 1/2010, pp.79-111.

Presidenza del Consiglio dei Ministri

2001 *Decreto del 23 dicembre 2011*, n.277.

Regione Lombardia

2010 *Lombardia 2020. Libro verde sulla conciliazione famiglia-lavoro*, Novembre 2010, testo scaricabile all'indirizzo <http://www.famiglia.regione.lombardia.it/shared/ccurl/582/590/Libroverde.pdf>.

Teubner, G.

1999 *Il diritto policontesturale: prospettive giuridiche della pluralizzazione dei mondi sociali*, Napoli, La città del sole.

## SITOGRAFIA

[www acciaieriadirubiera.com](http://www acciaieriadirubiera.com)

[www adapt.it](http://www adapt.it)

[www bper.it](http://www bper.it)

[www.comune.modena.it/economia/In-primo-piano/club-impres-modenesi-responsabilita](http://www.comune.modena.it/economia/In-primo-piano/club-impres-modenesi-responsabilita)

[www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)

[epp.eurostat.ec.europa.eu](http://epp.eurostat.ec.europa.eu)

[www.istat.it](http://www.istat.it)

[www.lavoro.gov.it/Lavoro](http://www.lavoro.gov.it/Lavoro)

[www.pariopportunita.gov.it](http://www.pariopportunita.gov.it)

[www.politichefamiglia.it](http://www.politichefamiglia.it)

[www.famiglia.regione.lombardia.it](http://www.famiglia.regione.lombardia.it)

[www.tetrapak.com](http://www.tetrapak.com)

[www.zf.com](http://www.zf.com)