

# COME CONCILIARE VITA LAVORATIVA E VITA FAMILIARE NELLE PMI

## Progetto di cooperazione tra Regione Lombardia e Altis

13 novembre 2007

ore 17.00 - 20.00

Sala Oltrepo' Mantovano, Centro  
Congressi Mantova

Multicenter - Largo Pradella 1/B  
Mantova

**Stefano Fugazza**

**Studio associato Equalitas**



# I temi del seminario

1. Conciliare, perché?
2. La conciliazione tra famiglia e lavoro
3. Conciliare conviene? A chi?
4. L'Audit Famiglia & Lavoro: cos'è, come funziona
5. L'Audit Famiglia & Lavoro : alcune buone pratiche
6. La conciliazione: cosa fare

# 1. Conciliare: perché?

- Risorse umane come elemento strategico per il successo dell'impresa
- Alti livelli di produttività sono associati alla motivazione ed alla soddisfazione delle RU
- Bisogni di conciliazione insoddisfatti provocano stress a livello personale ed organizzativo
- Problema di attrarre e trattenere le risorse migliori

# 1. Conciliare: perché?



# 1. Conciliare: perché?

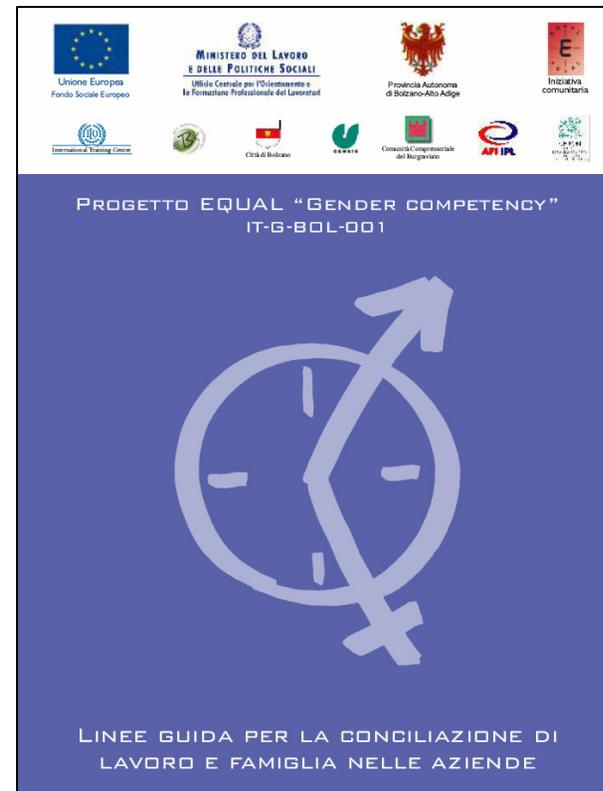
**Work-life balance** come tentativo di miglioramento delle performance aziendali in quanto produce:

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

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

La conciliazione tra lavoro e famiglia è un fenomeno che investe vari ambiti aziendali, dall'organizzazione interna del lavoro alle competenze, dalle politiche aziendali agli aspetti contrattuali.

Conciliare significa, pertanto, **agire su molteplici variabili interne all'azienda.**

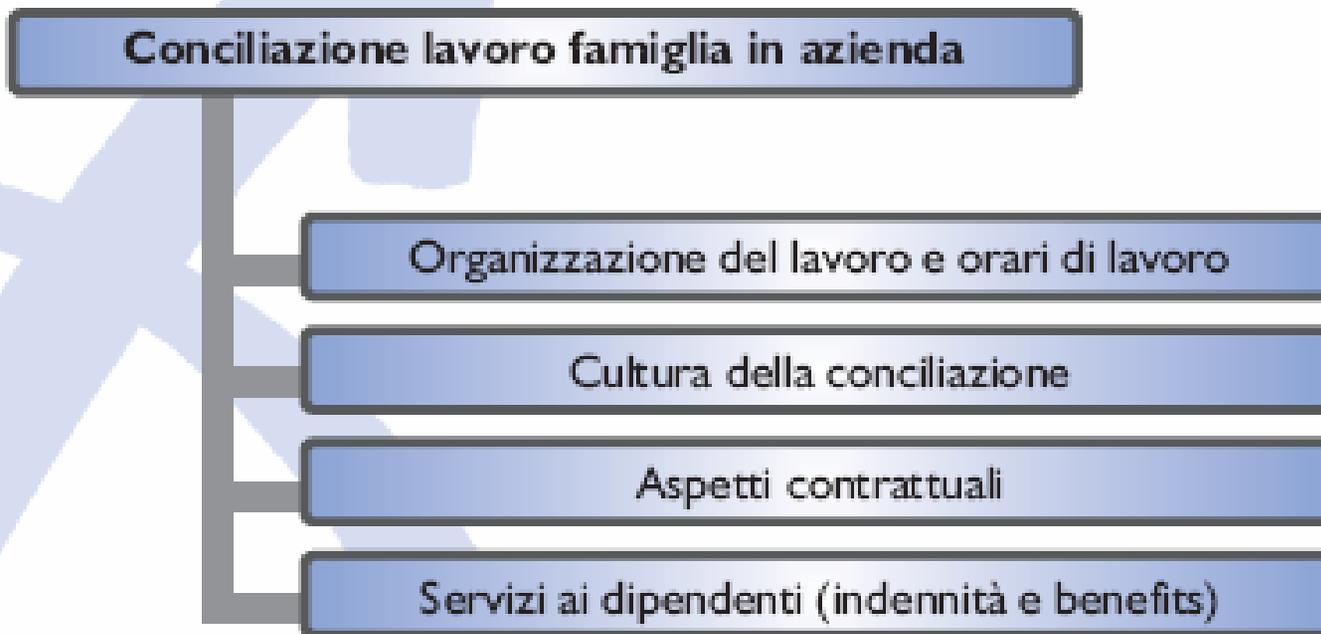


## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

Non si può prescindere dalla situazione di fatto esistente, dalle problematiche presenti, dalle soluzioni già adottate, per arrivare poi a delineare le possibili iniziative di conciliazione.

Il primo passo da compiere in ogni azienda deve, quindi, essere rappresentato dall'**analisi della situazione organizzativa e della cultura aziendale presenti.**

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro



*Fonte: Linee guida per la conciliazione di lavoro e famiglia nelle aziende – Progetto Equal “Gender competency” IT-G-BOL-001*

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### **Area 1: Organizzazione del lavoro e orari di lavoro**

La prima area investita dalla problematica della conciliazione è quella degli orari di lavoro e dell'organizzazione all'interno dell'azienda.

Il primo passo consiste, quindi, nel rappresentare la situazione all'interno dell'azienda dal punto di vista degli orari dei dipendenti, delle modalità di lavoro, della distribuzione del lavoro in termini sia temporali che di carichi di lavoro.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 1.A. Analisi della situazione di fatto

- Stesura di un organigramma (numero lavoratori per sesso, età, zona di residenza, tipo di contratto, orario di lavoro, anzianità aziendale, qualifiche, ruoli e funzioni ecc.)
- Analisi sui dipendenti dimessi nell'ultimo triennio. Chi se ne è andato? Con quali motivazioni? In che reparto lavorava? Quali ripercussioni si sono avute sull'organizzazione del lavoro di quel reparto?
- Rilevazione degli orari di lavoro auspicati dai collaboratori rispetto a quelli effettivamente svolti
- Rilevazione delle problematiche di mobilità e servizi alla famiglia dei collaboratori (asili nido, scuole materne e scuole elementari, servizio di Tagesmutter, ecc).
- Individuazione degli elementi di criticità del modello organizzativo presente (tensioni, lacune, fasi critiche, disfunzioni ecc.)

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 1.A. Analisi della situazione di fatto

- Valutazione organizzativa “critica” sul grado di conciliazione già raggiunto in azienda. Dai colloqui coi dipendenti sono già emersi elementi di criticità?
- Analisi dei prospetti di lavoro settimanali per considerare la turnistica, la variabilità del servizio, le emergenze, ecc...;
- Consulenza esterna per l’analisi del modello organizzativo presente in azienda (attraverso incontri con dirigenti, quadri e lavoratori).

Questa analisi della situazione di fatto rappresenta un primo passo per una discussione sulla conciliazione all’interno dell’azienda, non relegando quindi la tematica ad un mera problematica del singolo lavoratore o della singola lavoratrice. È auspicabile che i dati raccolti siano oggetto di un confronto tra i dipendenti stessi, al livello del management e tra le rappresentanze delle parti sociali.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 1.B. Passi da intraprendere

Ovviamente non è sufficiente arrivare a dipingere un quadro della situazione di fatto presente in azienda. La check list rappresenta, infatti, una base conoscitiva di partenza, da cui prendere le mosse per **introdurre dei miglioramenti** che aumentino la soddisfazione dei singoli lavoratori/trici, e quindi la loro produttività e il loro senso di appartenenza all'azienda stessa.

Si tratta di individuare **ipotesi organizzative** che coniughino in modo più soddisfacente le esigenze di lavoratori/trici e dell'azienda.

Soprattutto in questa fase la condivisione delle argomentazioni e delle proposte da realizzare, rappresenta una chance importante per sviluppare una **cultura aziendale collaborativa** in cui i bisogni di conciliazione siano posti a tema.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 1.B. Possibili passi da intraprendere

- Organizzazione di corsi di formazione, seminari e colloqui coi dipendenti possibilmente all'interno dell'orario di lavoro
- Stesura delle ipotesi di modifica (dopo aver fatto interviste individuali o focus group con i dipendenti) nell'ottica della conciliazione più adeguata;
- Possibilità di introduzione/gestione di orari di lavoro flessibili e di diverse politiche del tempo aziendale.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

- I dipendenti possono collaborare attivamente alla distribuzione dei turni di lavoro tra i lavoratori stessi, entro dei limiti stabili dalla direzione aziendale, utilizzando strumenti quali:
  - orari flessibili in entrata ed uscita,
  - part-time,
  - job-sharing,
  - telelavoro,
  - settimana corta;
  - orario continuato;
  - turni.
- Banca delle ore, con deposito in un conto individuale delle ore supplementari o straordinarie e recupero successivo delle stesse in periodi di minor intensità di lavoro.
- Adozione di azioni positive per l'inserimento e la valorizzazione del personale femminile; con riferimento alla Legge 53/2000 – art. 9.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 2: Cultura della conciliazione

La conciliazione tra lavoro e famiglia è anche un fattore culturale nel momento in cui l'imprenditore e il management aziendale tengono in dovuto conto le esigenze familiari dei propri dipendenti e valorizzano il personale inserito nella propria organizzazione con una politica aziendale che favorisca il persistere dei due impegni, lavorativi e familiari, cercando di armonizzarli il più possibile.

E' anche una cultura che si preoccupa di considerare la conciliazione tra lavoro e famiglia non solo una problematica (e un fardello) delle donne, ma anche degli uomini, in quanto partner e in quanto padri.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 2: Cultura della conciliazione

Per la diffusione della conciliazione a due vie (anche per gli uomini) va quindi promossa una cultura della condivisione del lavoro, con maggiore partecipazione e coinvolgimento degli uomini al **lavoro non retribuito** (di cura e nella famiglia), per una sua migliore distribuzione all'interno del nucleo familiare.

In questa seconda area il primo passo da intraprendere è comprendere fino a che punto la cultura della conciliazione sia presente in azienda, e fino a che punto i criteri aziendali in molti settori (ferie, permessi, turni...) tengono o meno conto delle esigenze di orario di lavoratori/trici con carichi di cura o di assistenza all'interno della famiglia.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 2.A. Analisi della situazione di fatto

- Prospetto dettagliato: lavoratori/trici in maternità, congedo, aspettativa, permessi, in formazione ecc.
- Rilevazione sistematica dei problemi di conciliazione tra famiglia e lavoro dei collaboratori in azienda (attraverso questionari interni, rete intranet, focus group, interviste) e di quelli in congedo, aspettativa ecc.
- Modalità di contatto con personale in maternità, congedo, aspettativa, Part-time nell'azienda (uomini-donne, fasce di età, status familiare, figli, orario di lavoro).
- Conoscenza tra i dipendenti della legge 53/2000
- Criteri aziendali per la determinazione di orari di lavoro, turni, ferie, permessi.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 2.B Passi da intraprendere: gli strumenti per la conciliazione

Per migliorare la cultura conciliativa si possono attuare **politiche di gestione del personale e/o politiche formative**.

Le **politiche del personale** consistono nell'adozione di strategie atte a favorire la permanenza di lavoratori/trici nell'azienda dopo la maternità/paternità, e possono essere realizzate attraverso:

- Colloqui periodici coi dipendenti per far emergere bisogni e criticità in tema di conciliazione
- Concessione di congedi e permessi per necessità familiari a uomini e donne
- Diffusione capillare tra i dipendenti della conoscenza delle possibilità concesse dalla legge 53/2000 sui congedi parentali, come alternativa alle dimissioni
- Orientamento formativo per lavoratrici e lavoratori in congedo o in prospettiva di un congedo formativo



Regione Lombardia



## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

- Sviluppo di un progetto professionale anche in presenza di interruzioni di lavoro
- Organizzare corsi, colloqui e seminari preferibilmente in orario di lavoro per venire incontro ai dipendenti con carichi familiari
- Introduzione di un sistema di mentoring
- Individuazione di un/una “consulente per la maternità e la paternità” che tenga i contatti con i dipendenti durante i congedi
- Nomina di un responsabile delle pari opportunità e dei problemi familiari
- Programmazione delle ferie anche considerando la situazione familiare
- Colloqui mirati coi dipendenti prima del rientro dopo un periodo di non lavoro
- Concessione di posti di lavoro part time anche per posizioni dirigenziali, non solo per le qualifiche inferiori e non solo alle donne

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Politiche formative

Le politiche formative, dal canto loro, mirano a permettere un adeguamento delle capacità professionali di dipendenti con carichi di famiglia, che sono rimasti assenti dall'azienda per motivi familiari, ma anche allo sviluppo professionale del management stesso nel gestire il personale.

- Garantire a tutti i collaboratori, a tempo pieno e parziale (uomini e donne) formazione interna ed esterna ed anno sabbatico.
- Sviluppo di competenze imprenditoriali per la gestione delle esperienze di maternità e paternità di dipendenti (management training);

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Le politiche formative

- Sviluppo di programmi di formazione per la valorizzazione, nella prospettiva del mainstreaming, delle differenze di genere nei modelli manageriali, nei sistemi formativi e di gestione delle risorse umane, negli stili comunicativi.
- Adozione di bilanci di competenze come opportunità di intervento, per lavoratori e organizzazioni, al fine di sottolineare l'evoluzione delle professioni, i cambiamenti organizzativi, la crescita professionale dei singoli;
- Sviluppo della genitorialità di entrambi i genitori (attraverso la formazione su cosa significhi essere genitori)

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 3: Aspetti contrattuali

Una terza macro area investita dalla conciliazione è quella relativa alla contrattazione, sia a livello nazionale che territoriale, ma anche aziendale. I **CCNL** possono offrire interessanti **elementi di flessibilizzazione degli orari di lavoro** (ad es. gestione del tempo su base plurisettimanale, sistema flessibile di recuperi e meccanismi compensativi in caso di superamento dell'orario contrattuale attraverso la banca delle ore) e una nuova disciplina in tema di **lavoro a tempo parziale**.

Ad es. il CCNL del commercio prevede il diritto per il 3% dei dipendenti con figli fino a tre anni alla **trasformazione del contratto di lavoro full-time in part-time nel periodo post-maternità** (art. 57bis).

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 3: Aspetti contrattuali

Nel complesso i CCNL riconoscono **ampi spazi di intervento alla contrattazione aziendale o territoriale**, soprattutto per quanto riguarda la conciliazione del tempo di lavoro con le esigenze familiari, attraverso forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro (part-time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, orario flessibile in entrata o in uscita, banca delle ore, flessibilità sui turni, orario concentrato, con priorità per i genitori con figli fino a otto anni).

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 3: Aspetti contrattuali

Alla flessibilità dell'orario contenuta nei contratti collettivi si è sommata, inoltre, quella prevista dalla cosiddetta “legge Biagi”, che ha introdotto/modificato forme di contratti flessibili, e dal decreto legislativo n. 66/2003.

Le parti sociali a livello locale potrebbero, attraverso **accordi provinciali**, adottare delle misure specifiche che facilitino la conciliazione tra lavoro e famiglia, magari destinando una quota delle entrate degli Enti bilaterali ad un apposito **fondo**. Con le risorse di questo fondo si potrebbero finanziare corsi formazione e aggiornamento dei dipendenti in congedo parentale, la riqualificazione di chi vorrebbe entrare/rientrare nel settore dopo periodi di non lavoro, ma anche finanziare un sistema di *voucher* per i servizi all'infanzia, o concedere dei contributi alle aziende che accordano il part-time a dipendenti con carichi familiari (bambini in fascia pre scuola materna o con familiari non autosufficienti).

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### Area 4: Servizi ai dipendenti (indennità e benefits)

Offrire alcuni servizi ai dipendenti, o dei trasferimenti monetari, significa fidelizzarli all'azienda ed aumentare la loro produttività, migliorare il clima complessivo del lavoro, diminuire le assenze dovute a problemi familiari. I servizi che l'impresa offre (a livello sia aziendale che intra-aziendale) possono essere di cura e assistenza a bambini, a persone non autosufficienti, anziani; oppure servizi di trasporto dei dipendenti tra casa e lavoro (auto aziendale, pulmino aziendale); servizio mensa (o erogazione di buoni pasto); possono essere anche servizi per il tempo libero (circolo ricreativo, convenzioni con palestre ecc.).

L'azienda può anche garantire a particolari gruppi di lavoratori e per circostanze molto particolari e documentate dei trasferimenti monetari (una tantum in occasione di maternità/paternità, anticipo del TFR per gravi motivi di famiglia, anticipi di denaro in caso di problemi familiari ecc.). Come sempre il primo passo da compiere in questo ambito è la verifica dello stato delle cose.

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 4.A. Analisi della situazione di fatto

- Quali servizi alla famiglia offre direttamente l'azienda? Di tipo sia monetario che non monetario, di integrazione di reddito?
- Quali servizi sono richiesti dai dipendenti e non ancora offerti dall'impresa? Per quali motivi?
- Quali servizi ha intenzione d'offrire l'impresa nel breve periodo?
- Quali misure sono già state programmate?
- Quali misure economiche o facilitazioni di vario genere ha intenzione di offrire nel futuro?
- Sono possibili iniziative finanziate, magari solo in parte, dall'Ente bilaterale? Quali canali di finanziamento sono già attivabili ma non ancora utilizzati dall'impresa?

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 4.B. Passi da intraprendere: l'azienda e i servizi alla famiglia

Per intraprendere delle iniziative in tal senso serve sicuramente svolgere una breve indagine conoscitiva presso i dipendenti (se non si è già fatta o non si hanno adeguate informazioni) sui servizi maggiormente necessari / auspicati. Solo a seguito di questa si può pensare ad avviare delle misure concrete tramite alcuni servizi o trasferimenti monetari, come:

- Sostegno monetario a dipendenti con carichi familiari o che si prendono cura di parenti non autosufficienti.
- Concessione di permessi brevi e aspettative per personale con carichi familiari (bambini, persone non autosufficienti, disabili, o anziani).
- Verificare la possibilità concreta di finanziamento esterno di alcune prestazioni monetarie. E' possibile reperire finanziamenti, fondi, sgravi fiscali per alcune di queste misure che si intendono adottare?

## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

### 4.B. Passi da intraprendere: l'azienda e i servizi alla famiglia

- Verifica della possibilità di cofinanziamento ai costi dell'asilo pubblico o privato non aziendale.
- Organizzazione, gestione e (co)finanziamento di servizi all'infanzia tipo asilo nido aziendali o interaziendali, case del bambino ecc..
- Concessioni di fringe benefits ai dipendenti (asilo nido, mensa aziendale, confezionamento pasti per i dipendenti, trasporto dipendenti, circolo tempo libero, case-vacanze per figli dei dipendenti, spacci aziendali, trasferimenti monetari ai dipendenti con particolari situazioni familiari, anticipo del TFR per acquisto/ristrutturazione casa o gravi esigenze, borse di studio ai figli dei dipendenti, rimborsi delle tasse universitarie, integrazioni alle indennità di maternità o integrazione al costo degli asili nido ecc.)
- Per le aziende dove è possibile la contrattazione aziendale: verificare l'ipotesi di inserire misure specifiche di conciliazione nell'accordo aziendale.



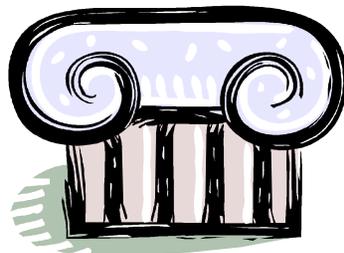
Regione Lombardia



## 2. La conciliazione tra famiglia e lavoro

. Per conciliare famiglia e lavoro .....

Competenze



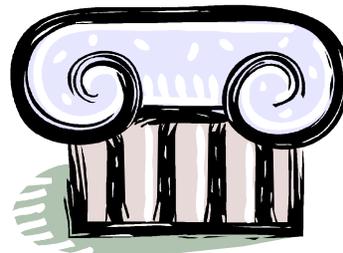
Tempi di vita



Flessibilità



Servizi



Regione Lombardia

ALTIS

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

### 3. Conciliare conviene? A chi?

Alla società perché:

- Riduce i **costi sociali** (malattia, assistenza)
- Garantisce **sostenibilità** al sistema previdenziale (aumento tasso di occupazione, più contributi al sistema)
- Contribuisce al **riequilibrio demografico intergenerazionale**
- Rafforza il **ruolo della famiglia**
- Sviluppo delle **pari opportunità**
- Migliora la **qualità della vita** e il **benessere** della persona

### 3. Conciliare conviene? A chi?

Ai lavoratori/trici perché:

- offre maggiori **possibilità di occupazione**
- favorisce l'**equilibrio** tra un lavoro gratificante e una vita familiare felice
- consente una maggiore **soddisfazione e motivazione**
- consente un maggior **arricchimento professionale**
- Riduce le cause di **stress**

### 3. Conciliare conviene? A chi?

All'azienda perché:

- accresce la **motivazione e la soddisfazione** di collaboratori/trici
- riduce l'**assenteismo** e il **turn-over**
- diminuisce lo **stress psicofisico** dei collaboratori/trici
- riduce i costi per la **ricerca e l'assunzione** dei collaboratori
- rende l'azienda più attrattiva sul **mercato del lavoro**
- incrementa la **produttività** e rafforza in tal modo la **capacità concorrenziale** dell'organizzazione
- mantiene il know-how del **capitale umano** in azienda
- collaboratori/trici portano nel lavoro **nuove competenze** organizzative e interpersonali



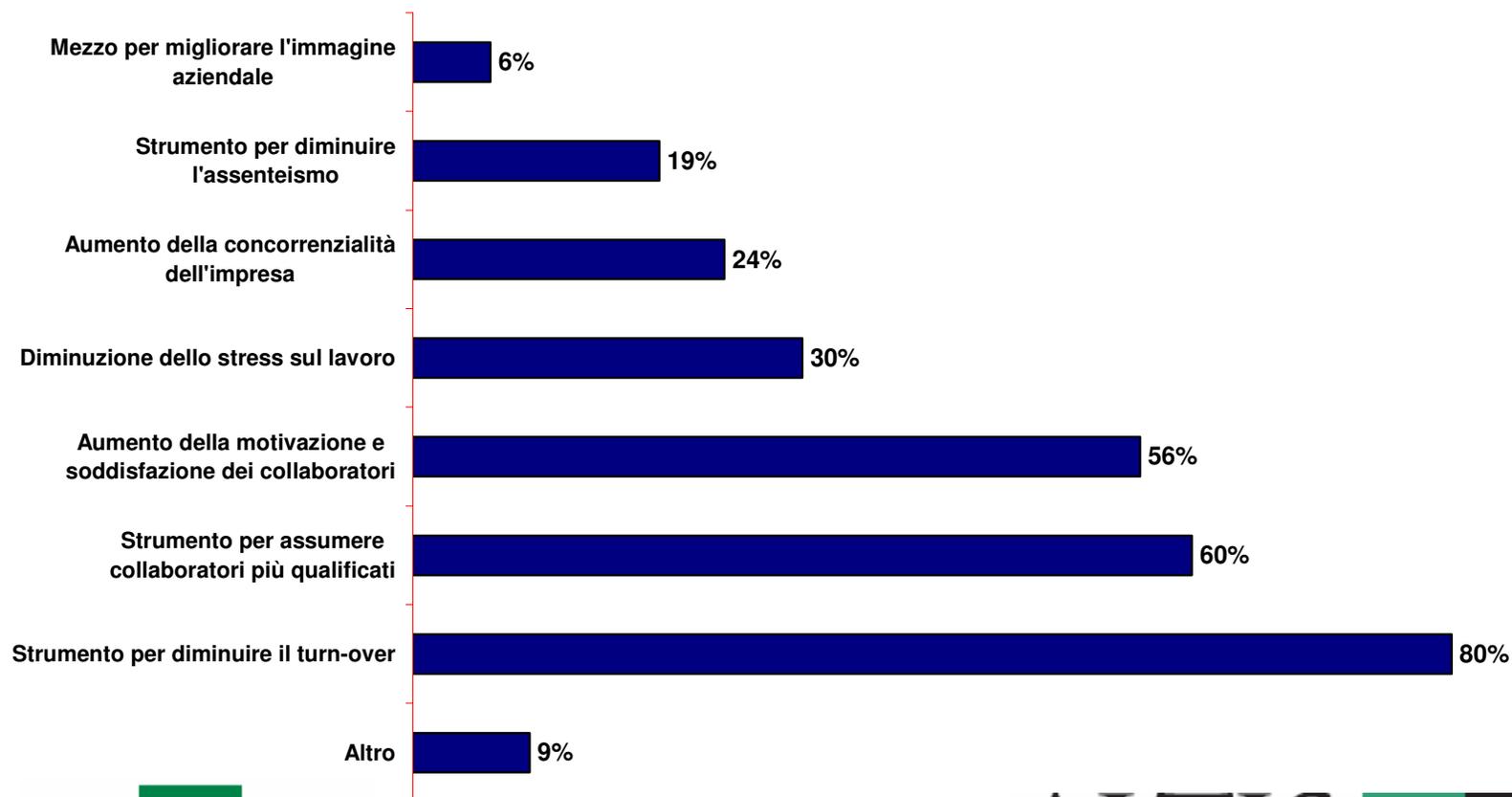
Regione Lombardia



# 3. Conciliare conviene? A chi?

## I vantaggi nell'applicare strumenti per la conciliazione lavoro-famiglia nelle imprese

Fonte: Families & Work Institute, New York, 2002



### 3. Conciliare conviene? A chi?

#### **“Effetti economici e produttivi per l’azienda derivanti da misure per favorire la conciliazione”**

(Betriebswirtschaftliche Effekte familienfreundlicher Maßnahmen 2003-2004)

*Fonte: Prognos, Berlino, per conto del Ministero tedesco della famiglia: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)*

**Prima analisi costi-benefici** realizzata in Europa sugli effetti economici per l’azienda riconducibili ad iniziative di conciliazione

## 3. Conciliare conviene? A chi?

### Principali risultati:

- ROI sull'investimento di programmi per la conciliazione: **tra 1,15 e 1,25**
- Riduzione dei costi del turn over e ricerca di nuove risorse umane: **31%**
- Riduzione dei tempi di assenza per maternità, con una assenza media di **12 mesi**
- Percentuale di ritorno al lavoro dopo la maternità: **80%**

### Conclusioni:

i programmi e le azioni di conciliazione sono investimenti sostenibili ed economicamente vantaggiosi

*Fonte: Prognos, Berlino, per conto del Ministero tedesco della famiglia: [www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)*

### 3. Conciliare conviene? A chi?

## Ricerca sul grado di orientamento delle aziende dell'Alto Adige alla famiglia (2005)

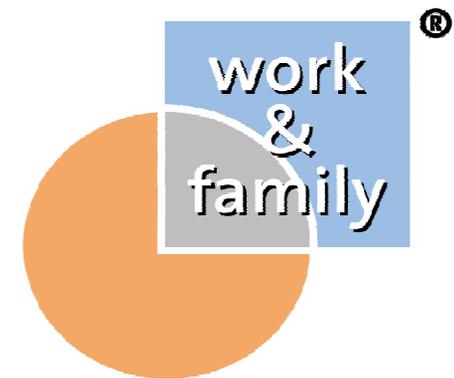
Fonte: Istituto di Ricerca Economica della Camera di Commercio di Bolzano:  
[www.hk-cciaa.bz.it](http://www.hk-cciaa.bz.it)

I **provvedimenti a sostegno** della famiglia sono importanti:

- per ridurre i periodi prolungati di assenza per motivi familiari (per il **75%** delle aziende è un problema)
- per migliorare l'immagine aziendale (**90%**)
- per aumentare la soddisfazione dei collaboratori, ridurre il turn over e i relativi costi

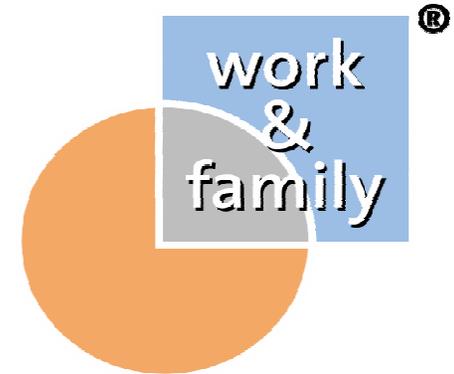
### 3. L'Audit Famiglia & Lavoro: cos'è? come funziona?

L'Audit Famiglia & Lavoro è uno strumento di analisi organizzativa che consente di monitorare le modalità con cui un'organizzazione attua politiche di gestione del personale orientate alla famiglia.



## 3. L' Audit Famiglia & Lavoro

E' un processo di valutazione sistematica che permette di verificare la politica di gestione del personale e di individuare obiettivi e provvedimenti per migliorare le possibilità di conciliazione tra famiglia-lavoro nelle organizzazioni.



## 3. AFL - Cronistoria

L'Audit Beruf & Familie<sup>®</sup> è stato elaborato in Germania nel 1995, su incarico della Fondazione di pubblica utilità **Hertie** di Francoforte e sull'esempio del **Family Friendly Index** americano.

A partire dal 1998 l'Audit è stato adottato come strumento di implementazione delle politiche familiari dal Ministero del Welfare austriaco.

Dal 2004 è stato introdotto in via sperimentale anche in Alto Adige con un progetto transnazionale finanziato dalla Commissione europea.

Nel 2007 l'Audit inizia il suo percorso anche nella provincia autonoma di Trento

### 3. AFL – Le caratteristiche

1. E' un processo di **miglioramento continuo** applicabile da organizzazioni di qualsiasi natura, dimensione e settore economico
2. Opera nella logica dei **sistemi di management**, non in quella **prescrittiva** (non richiede l'adeguamento a norme, ma piuttosto capacità di gestione del cambiamento – *Change Management*)
3. Richiede il **monitoraggio** e una valutazione dell'efficacia dei risultati pianificati



Regione Lombardia



### 3. AFL – Le caratteristiche

1. E' uno strumento di attuazione della **Responsabilità Sociale di Impresa**
2. Risponde a **bisogni reali** delle persone, delle organizzazioni e della comunità territoriale
3. Non considera la conciliazione un fattore solo **femminile**

### 3. AFL – Il gruppo di lavoro

L'individuazione delle iniziative che si intendono adottare viene effettuata da un **gruppo di lavoro interno**, sufficientemente rappresentativo degli “interessi in gioco”.

Il gruppo di lavoro è assistito da auditori accreditati che utilizzano è uno strumento di rilevazione composto da una serie di domande volte ad esplicitare la situazione dell'organizzazione rispetto alla conciliazione tra famiglia e lavoro.

### 3. AFL – Auditore e Valutatore

L'**auditore** ed il **valutatore** sono consulenti esterni accreditati dall'Ente istituzionale detentore della licenza, dopo aver partecipato ad un corso di formazione specifico.

Gli auditori assistono le organizzazioni nell'implementazione dell'intero processo di Audit e predispongono la documentazione delle attività svolte che verrà analizzata dal valutatore prima di essere presentata al Consiglio dell'Audit che rilascerà il Certificato di base.

### 3. AFL – Il Consiglio dell’ Audit

Il **Consiglio dell’ Audit** è insediato dall’Ente istituzionale di riferimento ed è composto dai diversi stakeholder territoriali (rappresentanti dell’economia, dei sindacati, delle istituzioni, dell’associazionismo, del mondo accademico)

Tra i suoi compiti vi devono essere:

- la formazione e l’accreditamento di auditori e valutatori
- il rilascio dei Certificati
- il monitoraggio e l’aggiornamento del processo
- l’individuazione delle iniziative di promozione dell’ Audit

## 3. AFL – Il processo

- ▼ Workshop di orientamento      Verifica delle condizioni di contesto
- ▼ Workshop di base      Elaborazione degli obiettivi e delle misure
- ▼ Definizione degli obiettivi      Sottoscrizione degli obiettivi da parte della Direzione
- ▼ Valutazione      Verifica del Piano di attuazione (obiettivi e misure)

### ▶ Certificato Base Audit F&L

- ▼ Verifiche annuali      Documentazione dell'attuazione da inviare al Valutatore
- ▼ Valutazione finale      Verifica degli esiti dell'attuazione al terzo anno

### ▶ Certificato finale Audit F&L



Regione Lombardia

ALTIS

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



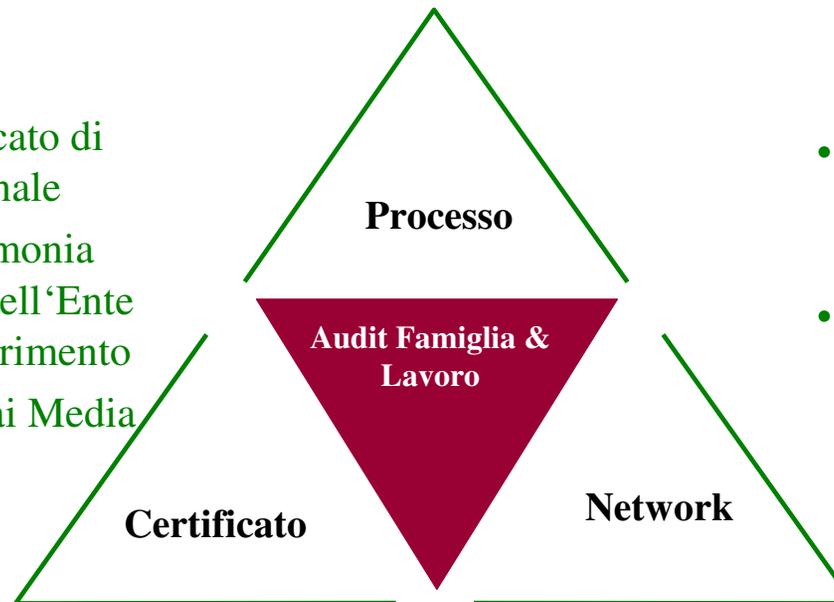
## 3. AFL in sintesi

### Orientato ai risultati

- Viene attivato un processo duraturo sulla base dell'analisi delle misure esistenti
- Vengono elaborati obiettivi e misure specifiche per ciascuna azienda
- L'attuazione degli obiettivi e delle misure è garantita nel tempo dal processo dell'Audit

### Visibile

- Due livelli: Certificato di base, Certificato finale
- Consegna con cerimonia pubblica da parte dell'Ente Istituzionale di riferimento
- Ampio riscontro dai Media e dal mercato



### Innovativo

- Informazioni pratiche disponibili in una banca dati sempre aggiornata
- Il network rende possibile uno scambio di esperienze per le aziende certificate



Regione Lombardia

ALTIS

ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ



Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore

## 3. AFL – Gli strumenti

### Le Linee guida europee

- Il Rapporto di valutazione
- Il Rapporto annuale
- Il Certificato Base e il Certificato Finale

- La guida
- Il documento di impegno
- I protocolli dei workshop
- Il Piano di attuazione

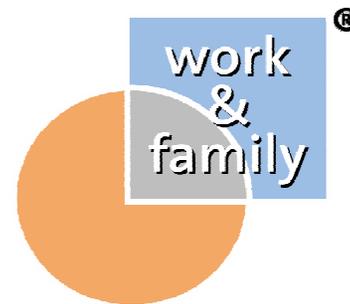


Regione Lombardia

### 3. AFL – Le linee guida

Il processo attraverso cui viene effettuato l' Audit è codificato da **Linee guida europee**, che identificano:

- i **requisiti** e
- gli **attori** dell' Audit.



Le Linee guida europee ricalcano quelle tedesche.

## 3. AFL – Le linee guida

1. L'Ente territoriale licenziatario del marchio
2. Il Consiglio dell'Audit
3. Auditori e Valutatori: competenza, formazione
4. La fasi del processo dell'Audit
5. Le caratteristiche del Gruppo di lavoro interno
6. I documenti: il documento di impegno, la Guida per l'auditore, il Piano di attuazione, il Rapporto annuale
7. I requisiti per il Certificato-base e il Certificato finale
8. Le attività per lo scambio di esperienze europeo
9. L'obbligo di informazione



**Regione Lombardia**



## 3. AFL – La guida per l'auditore

### L'approccio metodologico per l'analisi

2 livelli di analisi:

- valutazione del contesto organizzativo di riferimento
- valutazione del contesto culturale aziendale di riferimento

4 punti di vista da considerare:

- Cosa può offrire l'organizzazione in ottica di conciliazione?
- Quali i bisogni e le richieste dei collaboratori/trici ?
- Cosa offre realmente l'organizzazione ?
- Cosa viene realmente vissuto ?



**Regione Lombardia**



## 3. AFL – La fase di analisi (1)

### I 10 campi di azione (ambiti di analisi/intervento):

- **Orario di lavoro:** flessibilità, turni, congedi, ecc.
- **Contenuti e processi di lavoro:** organizzazione, distribuzione competenze, lavoro di team, delega, ecc.
- **Luogo di lavoro:** telelavoro, lavoro decentrato, mobilità, ecc.
- **Politica d'informazione e comunicazione:** strumenti di comunicazione interna ed esterna, referenti interni, attività specifiche, ecc.

## 3. AFL – La fase di analisi (2)

5. **Competenza dirigenziale:** know-how e competenze dei dirigenti, programmi di formazione/sensibilizzazione filosofia aziendale, ecc.
6. **Sviluppo del personale:** pianificazione dei percorsi di carriera, pari opportunità, rientro al lavoro, ecc.
7. **Componenti della retribuzione e prestazioni in denaro:** sistemi premianti, prestazioni per la famiglia (cure, mensa, colonie, uso di attrezzature aziendali), ecc.
8. **Servizi di supporto alla famiglia:** attività e iniziative per consulenza e intermediazione (accordi per asili aziendali, servizi e strutture interne, asili, assistenza ferie) , ecc.



Regione Lombardia



### 3. AFL – La fase di analisi (3)

9. **Peculiarità dell'organizzazione:** altre iniziative e azioni di conciliazione, ecc.
10. **Modello di rilevazione dei dati per la gestione del personale:** gli indicatori permettono una valutazione nel tempo delle azioni di conciliazione (quote assenteismo, part-time, maternità, malattie, clima aziendale, congedi parentali, struttura del personale, ecc.)

**Il risultato è il PROTOCOLLO DEL WORKSHOP-BASE**

### 3. AFL – Il piano di attuazione

- E' discusso dall'auditore e dal gruppo nel **workshop di presentazione** con la Direzione
- E' il documento **finale di impegno**: presenta azioni/misure, responsabilità, scadenze, risorse
- Impegna l'organizzazione al raggiungimento degli specifici **obiettivi di miglioramento** individuati nel corso del processo
- Deve essere controfirmato dalla **Direzione**

### 3. AFL – Il rapporto di valutazione (1)

Il processo di valutazione è svolto dalla figura indipendente del “**Valutatore**”

Gli **obiettivi** del processo di valutazione:

1. Verifica della conformità ai requisiti dello standard delle linee guida dell’AF&L (tempistica, processo, documentazione)
2. Verifica che obiettivi e misure di miglioramento siano congrui, fattibili ed efficaci per accrescere la conciliazione nell’organizzazione

## 3. AFL – Il rapporto di valutazione (2)

Il processo di valutazione è svolto:

- **sul campo:** incontri e interviste
- con la **verifica della documentazione:** protocolli, piano di attuazione, documenti di supporto (allegati, statistiche)
- con la **verifica con la Direzione** del piano di attuazione

Il processo di valutazione produce:

- una **check-list della valutazione**
- il **rapporto di valutazione**

### 3. AFL – Consiglio dell’Audit

La check-list della valutazione e il rapporto del valutatore sono inviati ed esposti dal valutatore al Consiglio dell’Audit, che decide in merito al rilascio (o meno) del Certificato-Base oppure Finale (dopo tre anni).

### 3. AFL – Il rapporto annuale

Con cadenza annuale, l'organizzazione deve redigere un **rapporto** sullo stato di realizzazione delle misure contenute nel Piano di attuazione, da inviare al Valutatore.

### 3. AFL – il sito internet



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



## 3. AFL – I risultati

### Effetti dell'adozione del processo di “Audit Beruf & Familie” in 36 aziende tedesche (2002)

Fonte: TNS Emnid, Francoforte, per conto della Beruf&Familie gGmbH: [www.beruf-und-familie.de](http://www.beruf-und-familie.de) - webpage: “Service/Forschungsergebnisse”

### Principali risultati derivanti dall'adozione dell'Audit

(% intervistati):

- **89%**: aumento della capacità concorrenziale dell'azienda
- **86%**: aumento della motivazione dei collaboratori/trici
- **83%**: aumento della soddisfazione dei collaboratori/trici
- **70%**: miglioramento della qualità del lavoro
- **28%**: riduzione del turn over
- **22%**: riduzione del numero e della durata delle malattie



Regione Lombardia



## 3. AFL – I risultati

### **Effetti economici e produttivi delle politiche di conciliazione**

(Betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik (2005-2006))

*Fonte: FFP (Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik), Münster, per conto della Beruf&Familie gGmbH su un campione di 72 aziende tedesche che hanno adottato il processo di Audit: [www.ffp-muenster.de](http://www.ffp-muenster.de)*

E' la più recente ricerca sui reali effetti dell' Audit in azienda

## 3. AFL – I risultati

### **Criterio di analisi adottato:**

suddivisione tra aziende con iniziative di conciliazione ampie e strutturate e aziende con iniziative sporadiche

### **Principali risultati:**

Valore aggiunto pro capite/anno:

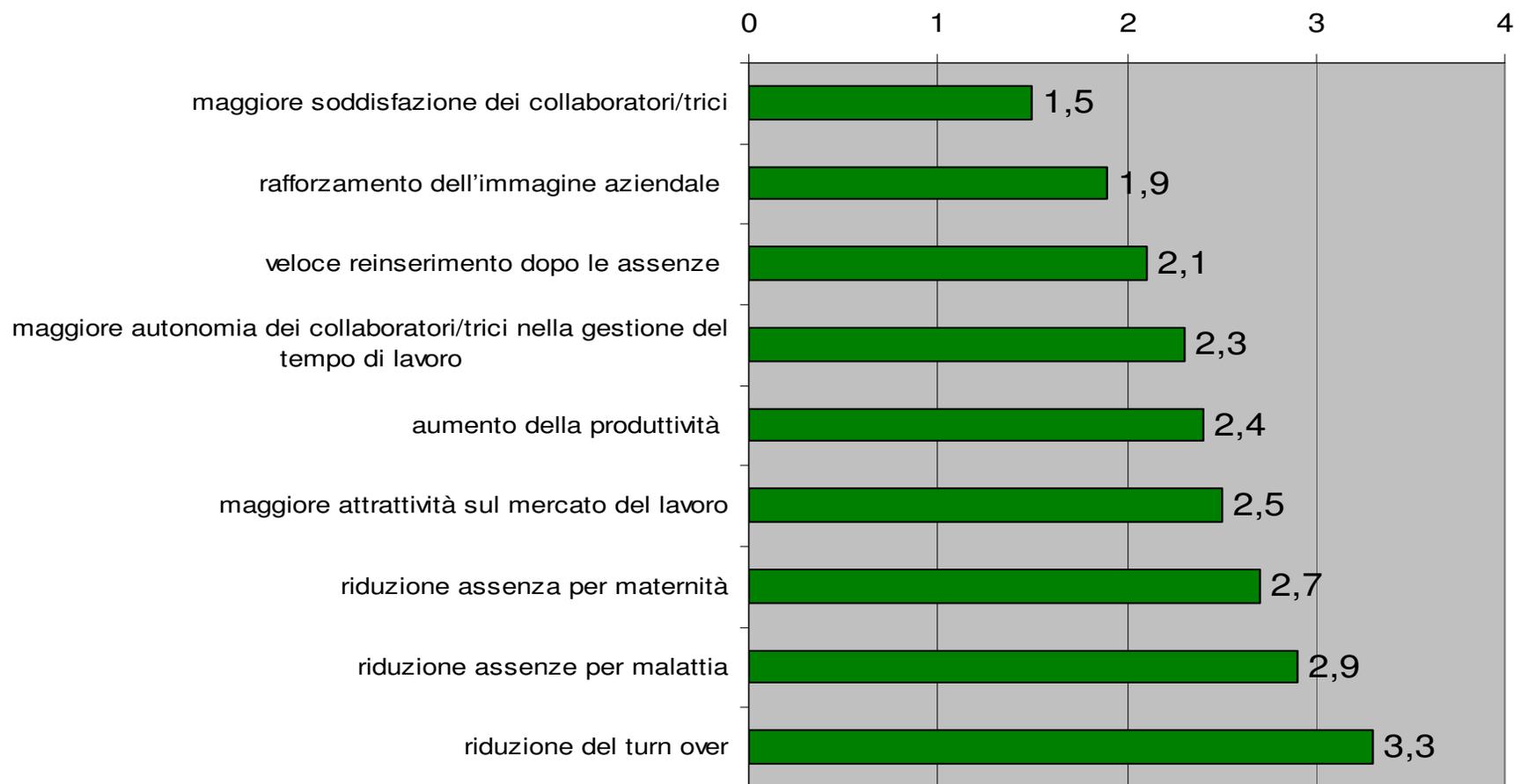
- aziende con iniziative strutturate: **358.000** euro
- aziende con iniziative sporadiche: 86.000 euro

Tasso di assenteismo:

- aziende con iniziative strutturate: **4,7%**
- aziende con iniziative sporadiche: 7,6%

Inoltre: più veloce reinserimento dopo assenze e maggiore attrattività sul mercato del lavoro

### 3. AFL – Gli obiettivi perseguiti



## 3. AFL in Europa

- **Germania: 480**, di cui **57** Istituti superiori ed Università + **10** ricertificazioni triennali



- **Austria: 142**



- **Alto Adige: 4**



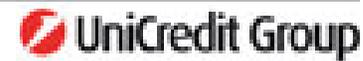
## 4. AFL – alcune buone pratiche



Comune di Bolzano  
Stadtgemeinde Bozen



Member of



# L'Audit F&L in HOPPE S.p.A. (1)

HOPPE sviluppa, produce e commercializza sistemi di chiusura per porte e finestre.

Dal 2004 ha introdotto per le tre sedi dell'Alto Adige l'Audit F&L e ottenuto il Certificato-base.

E' in corso di rilascio il Certificato conclusivo



## L'Audit F&L in HOPPE S.p.A. (2)

Alcuni effetti di una politica di conciliazione nel periodo 2002-2006:

- Quota collaboratrici: dal 34 % → **37%**
- Quota contratti part-time: dal 13% → **16,5%**
- Turn over: dal 11,1% → **7,2%**
- Tasso assenteismo: dal 4 % → **3,2%**
- Produttività del lavoro: **+25,5%**

# L'Audit F&L in HOPPE S.p.A. (3)

## Strumenti di attuazione:

1. Contratti part-time
2. Orario di lavoro flessibile
3. Ferie famiglia
4. Maternità prolungata
5. HOPPE aktiv

# L' Audit B&F nella HypoVereinsbank (HVB) - Monaco di Baviera (1)

Prima azienda ad ottenere nel 2005 il **rinnovo triennale** del certificato AB&F tedesco.



# L'Audit B&F nella HVB (2)

La politica di conciliazione alla base dell'Audit della HVB si basa sui seguenti principi:

## 1. Work-Life Balance fondata su:

- orari di lavoro particolarmente flessibili, tra cui il modello “*FiT - Flexibel im Team*” (“Flessibilità nel team”: massima flessibilità di orari decisi nel proprio team senza incidere sulle necessità del cliente)
- ampia possibilità di usufruire di part-time (cresciuti dal 14 % del 1998 ad oltre il 20% del 2005)
- Telelavoro

## 2. “Familienservice”, consulenza e intermediazione di servizi per la famiglia e per l’assistenza e la cura ai bambini

## L'Audit B&F nella HVB (3)

- 3. HVB-Club**, offerta di attività di sport e tempo libero, specialmente per i figli dei collaboratori/trici
- 4.** Particolare attenzione ai **periodi di assenza per maternità**, attraverso: il mantenimento e l'accrescimento della competenza professionale (piani di finanziamento, di formazione, di reinserimento); periodici incontri con i dirigenti (prima, durante e dopo il periodo di assenza)
- 5.** Aiuto e sostegno ai collaboratori/trici che assistono **parenti bisognosi** di cure specifiche e portatori di handicap

## L'Audit B&F nella HVB (4)

Le principali **iniziative e le azioni** realizzate:

1. contributo aziendale di 60 euro netto mensile per ciascun figlio fino al 6. anno di età
2. accesso internet all'ufficio "MyOffice@Home"
3. anno sabbatico
4. prolungamento della maternità di un anno
5. iniziative per i genitori con figli da 6 mesi a 6 anni

## L'Audit B&F nella HVB (5)

6. contributo economico per servizi ai bambini usufruiti al di fuori della struttura della banca (p es. l'asilo)
7. sistema di intervento di emergenza nei casi di improvvisa mancanza di assistenza dei figli (tra cui mutuo aiuto tra mamme)
8. programmi di ferie per i figli durante i periodi di vacanza
9. la possibilità di portare i figli in azienda

## L'Audit F&B nella HVB (6)

10. servizi di lavatura e stiratura
11. accordi con fornitori per servizi di pulizia e riordino della casa, di interventi di riparazione, ecc.
12. forum interno per le attività di prevenzione della salute
13. ampia gamma di mezzi per la comunicazione e l'informazione interna

# L'Audit F&B in VAUDE - Germania (1)

Leader nei prodotti e nell'attrezzatura per lo sport e il turismo di montagna, circa 240 collaboratori in Germania, nel 2004 ha ottenuto il Certificato AF&B finale



*L'azienda ha deciso di applicare l'Audit come **processo manageriale** per sostenere attivamente le iniziative di conciliazione del lavoro con la vita privata e la famiglia; si fregia di essere “al servizio delle famiglie”*

## L'Audit F&B in VAUDE (2)

Le principali **iniziative e le azioni** realizzate in ambito AF&L:

1. Inserimento dei principi della conciliazione nella filosofia aziendale
2. “*Kinderhaus*” (asilo + gruppi misti) aziendale con apertura tutti i giorni dalle 7 alle 17, ai bambini da 6 mesi a 10 anni
3. Supporto per i servizi di assistenza e cura ai bambini anche all'esterno dell'azienda
4. Servizi di assistenza e cura ai bambini nel periodo delle ferie e dei picchi produttivi

## L'Audit F&B in VAUDE (3)

5. Job sharing
6. Programma “*rientro al lavoro morbido e concordato*” dopo i periodi di assenza prolungata
7. Molteplici modelli di orario di lavoro flessibile individualizzato
8. Sistema aziendale di proposte in ambito conciliazione
9. Cassa pensionistica con partecipazione della società
10. Telelavoro per collaboratori in maternità e congedo parentale
11. Ampia offerta di servizi e proposte per il tempo libero e sport

## L'Audit F&B in VAUDE (4)

12. Attivi tre circoli di lavoro sulla conciliazione: informazione e comunicazione; processi aziendali; offerta di servizi
13. Accordi per l'acquisto di prodotti agricoli dal contadino
14. Utilizzo gratuito del parco mezzi, locali e attrezzature aziendali per motivi privati
15. Navette di trasporto per i collaboratori di singoli reparti/uffici
16. Contributo aziendale per i neonati
17. Rappresentante per la conciliazione interno

## L'Audit F&B in VAUDE (5)

Un risultato raggiunto in VAUDE:  
i bambini nati da collaboratori sono  
passati da 5 nel 2001 a 18 nel 2006

# L'Audit F&B in IWIS Ketten Monaco di Baviera (1)

Produce catene per la meccanica, circa 780 collaboratori, nel 2004 ha ottenuto il Certificato-Base AF&B

*La motivazione all'Audit è stata la necessità di organizzare le iniziative di conciliazione a favore dei collaboratori già presenti in un sistema di gestione ed implementarne di nuove*



**iwis**  
wir bewegen die welt



Regione Lombardia

**ALTIS**  Università  
Cattolica  
del Sacro  
Cuore  
ALTA SCUOLA  
IMPRESA E SOCIETÀ

## L'Audit F&B in IWIS Ketten (2)

Uno degli aspetti su cui l'azienda è intervenuta maggiormente è l'organizzazione **flessibile degli orari di lavoro** tramite:

- il “conto annuale del tempo”, con possibilità per il singolo di ridistribuire in 3 anni 400 ore di lavoro
- il “conto globale delle ore”, con varie possibilità di gestione delle ore di lavoro oltre i 50 e 55 anni di età
- l'offerta del telelavoro e dell'orario di lavoro basato sulla fiducia
- particolare attenzione alla gestione dei turni
- turnazioni particolari per le collaboratrici-casalinghe
- team di individuazione interna dei turni

## L'Audit F&B in IWIS Ketten (3)

L'azienda ha effettuato una analisi interna sui principali **benefici ottenuti** dai processi di conciliazione:

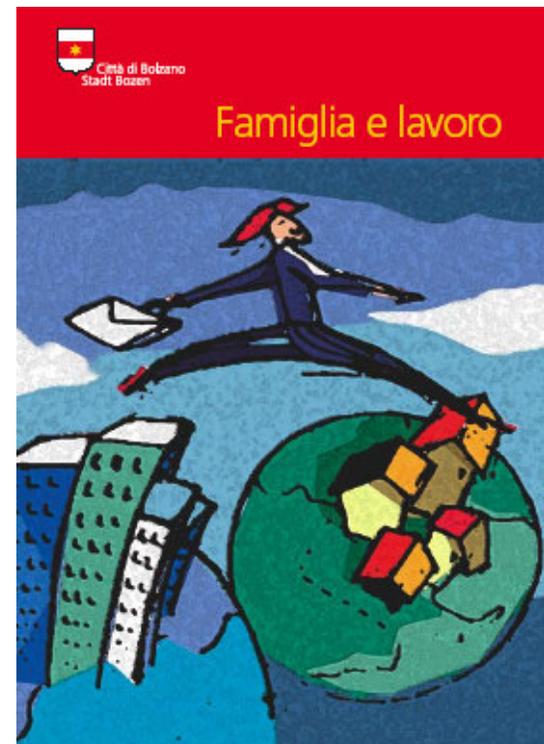
1. organizzazione del lavoro più efficiente
2. crescita delle competenze dei dirigenti
3. possibilità di ampio utilizzo di orari flessibili
4. politica di comunicazione e informazione interna trasparente ed efficace

# L'Audit F&L nel Comune di Bolzano (1)

Il Comune di Bolzano ha ottenuto nel **2005** la certificazione-base dell'Audit F&L.



Comune di Bolzano  
Stadtgemeinde Bozen



# L'Audit F&L nel Comune di Bolzano (2)

## Il Piano di attuazione Audit F&L 2005-2008:

1. Nomina della referente agli affari familiari
2. Consolidamento della Banca delle ore
3. Progetto sperimentale di asilo aziendale
4. Consolidamento del telelavoro
5. Consolidamento del modello di flessibilità degli orari
6. Politica di informazione (opuscolo)
7. Sensibilizzazione dei dirigenti sul tema della conciliazione famiglia e lavoro
8. Monitoraggio dei bisogni di conciliazione

## 6. La conciliazione: cosa fare (1)

- Banca delle ore
- Regolazione flessibile delle pause
- Job sharing (lavoro ripartito su più persone)
- Anno sabbatico
- Team di lavoro autogestiti
- Telelavoro
- Part-time

## 6. La conciliazione: cosa fare (2)

- Congedi, permessi
- Pianificazione dei “periodi” lavorativi
- Individuazione di un responsabile interno per la conciliazione
- Attività di coaching e mentoring sul tema
- Assistenza ai bimbi in casi di seminari e convegni
- Programmi formativi sulla promozione della salute
- Formazione durante i periodi di congedo facoltativo per maternità

## 6. La conciliazione: cosa fare (2)

- Servizi di lavanderia
- Accordi aziendali per servizi di cura
- Servizi di babysitting
- Possibilità di portare i bimbi al lavoro
- Mensa aperta anche ai familiari/take away
- Attività ricreative per i figli durante le ferie

**Grazie della Vostra attenzione**



**Studio Associato EQUALITAS**  
**Via Weggenstein, 18/H - 39100 Bolzano**

**info@equalitas.net**  
**www.equalitas.net**

