

Michael Galster

**IL MODELLO ORGANIZZATIVO
CONCILIAZIONE LAVORO - FAMIGLIA**



Dialoghi

**Rivista di studi sulla formazione
e sullo sviluppo organizzativo**

Anno III, numero 1, Giugno 2012

IL MODELLO ORGANIZZATIVO CONCILIAZIONE LAVORO - FAMIGLIA

di Michael Galster

Il presente articolo intende fornire una panoramica sulle questioni legate alla realizzazione delle politiche per la Conciliazione Lavoro-Famiglia nel contesto aziendale. Illustra il futuro sistema di riconoscimento di parte terza delle stesse politiche per la Conciliazione Lavoro-Famiglia e le variabili politico-culturali che maggiormente ne influenzano il successo. Sia nel caso del presente articolo sia nell'ambito del sistema di riconoscimento descritto, si privilegia il termine Conciliazione Lavoro-Famiglia (Conciliazione LF) rispetto a quelli di Conciliazione Famiglia-Lavoro o Vita-Lavoro, per porre in primo piano il mondo del lavoro e per focalizzare gli aspetti di cura familiare.

Caso 1: ci troviamo in un call center di una rinomata multinazionale che eroga assistenza tecnica di elevato livello verso i clienti di tutti i paesi europei. Tra i 26 addetti al servizio, tutti laureati plurilingue, si trovano 18 donne e 8 uomini, compresi nell'età tra i 24 e 40 anni. Il responsabile del call center è una donna, uno dei due capi turno un'altra donna, il secondo capo turno un uomo, extracomunitario e di colore. L'ambiente di lavoro è giovanile, moderno e accogliente, si pratica uno stile di leadership e di comunicazione piuttosto attento alla persona, che cerca di coinvolgere e motivare il personale. Tra le 18 giovani donne nessuna è con figli e non vi è nessuna madre.

Caso 2: azienda di brokeraggio finanziario con 22 dipendenti, 12 donne e 10 uomini, consapevole del valore del capitale intellettuale contenuto nell'esperienza professionale e aziendale del suo personale, punta ad assicurare non solo flessibilità di servizio ai clienti ma cerca anche di soddisfare i bisogni di flessibilità dei propri dipendenti. La direzione ha demandato la pianificazione e gestione dei turni di lavoro allo stesso personale, all'interno del quale nascono non pochi conflitti circa gli orari in cui prestare servizio. Quando il gruppo cerca di accogliere le richieste di una collaboratrice, madre di due bambini piccoli, nasce l'obiezione da parte di una collega: "Siamo uguali e non capisco perché vi debbano essere dei privilegi. I bambini sono affare privato".

Nonostante la questione dell'occupazione delle giovani madri (diversamente da quella della discriminazione delle donne in ambito lavorativo in genere) sia poco presente nell'attuale cultura e nel dibattito collettivo – basti pensare alla difficoltà di reperire dati significativi al riguardo – durante gli ultimi anni, sia a livello politico sia nel mondo delle aziende, si registra una crescente sensibilità verso la questione della Conciliazione tra lavoro e famiglia. Il riconoscimento delle donne e, seppur in misura minore, degli uomini con bambini piccoli e/o genitori anziani a carico è percepito come tema sempre più prioritario in Italia come in tutte le società sviluppate. Per questo motivo esso è in crescente misura oggetto di apposite politiche: da parte del Ministero per la famiglia a livello nazionale, di diversi Assessorati regionali e comunali, dei Consiglieri per le pari opportunità ai vari livelli, nonché di Confindustria). La maggior parte delle politiche finora promosse in ambito

pubblico, ispirata alla cultura di management anglosassone e alla logica del Benchmarking, è volta al riconoscimento e alla premiazione delle Buone Pratiche.

Allo stesso tempo le aziende continuano a stentare nel trovare modalità per gestire concretamente la questione e in particolare per integrarla nell'“ordinario” sistema di management dell'azienda. Per tale ragione fino ad oggi gli obiettivi e le attività rivolti alla Conciliazione LF continuano a essere trainati dalla “buona volontà” delle aziende e dei responsabili, più che da un approccio sistematico, rimanendo di conseguenza esperienze spesso sporadiche.

Per questo motivo l'attenzione, sia degli enti politici sia degli altri attori coinvolti nel tema, si sta spostando in misura crescente dalla logica del *benchmarking*, ossia del riconoscimento delle Best Practice (di poche organizzazioni eccellenti) di cui sopra (ad es. Premio Conciliazione di Regione Lombardia), sempre più verso approcci di natura gestionale-sistemica. Su tale piano, ossia quello dell'approccio gestionale-aziendale, volto a integrare la Conciliazione LF nell'ordinaria prassi di gestione d'azienda, dal 2005 la Provincia Autonoma dell'Alto Adige ha promosso il formato Audit Famiglia e Lavoro (*Audit Beruf und Familie*) della Fondazione Hertie, modello organizzativo per la Conciliazione LF di origine tedesca e attualmente maggiormente diffuso in Europa. La licenza per l'utilizzo di tale formato in Italia invece è rimasta circoscritta alla sola Provincia di Bolzano. Nell'adiacente Provincia Autonoma di Trento ha trovato applicazione un modello del tutto simile a quello di Bolzano, con la denominazione *Family Audit*. Tale formato nel periodo 2011/2012 è stato promosso sull'intero territorio nazionale dalla Pubblica Funzione per la Famiglia.

Nel 2011 si è costituito a livello nazionale un gruppo di lavoro presso l'Associazione Italiana Cultura Qualità (AICQ) che riprende le esperienze pregresse e sviluppa per la prima volta, congiuntamente all'organismo di certificazione Certiquality, un modello organizzativo per la Conciliazione Lavoro Famiglia, a tutti gli effetti certificabile da parte terza. Tale modello rielabora in un contesto prettamente “privato” le esperienze pregresse sul campo ed è da considerarsi il formato più avanzato e maturo. Il modello AICQ è fortemente ispirato alla metodologica del Livello 1 di eccellenza EFQM (“Impegno per l'eccellenza”), formato di comprovata efficacia per quanto riguarda l'innescamento di processi di miglioramento continuo a livello aziendale.

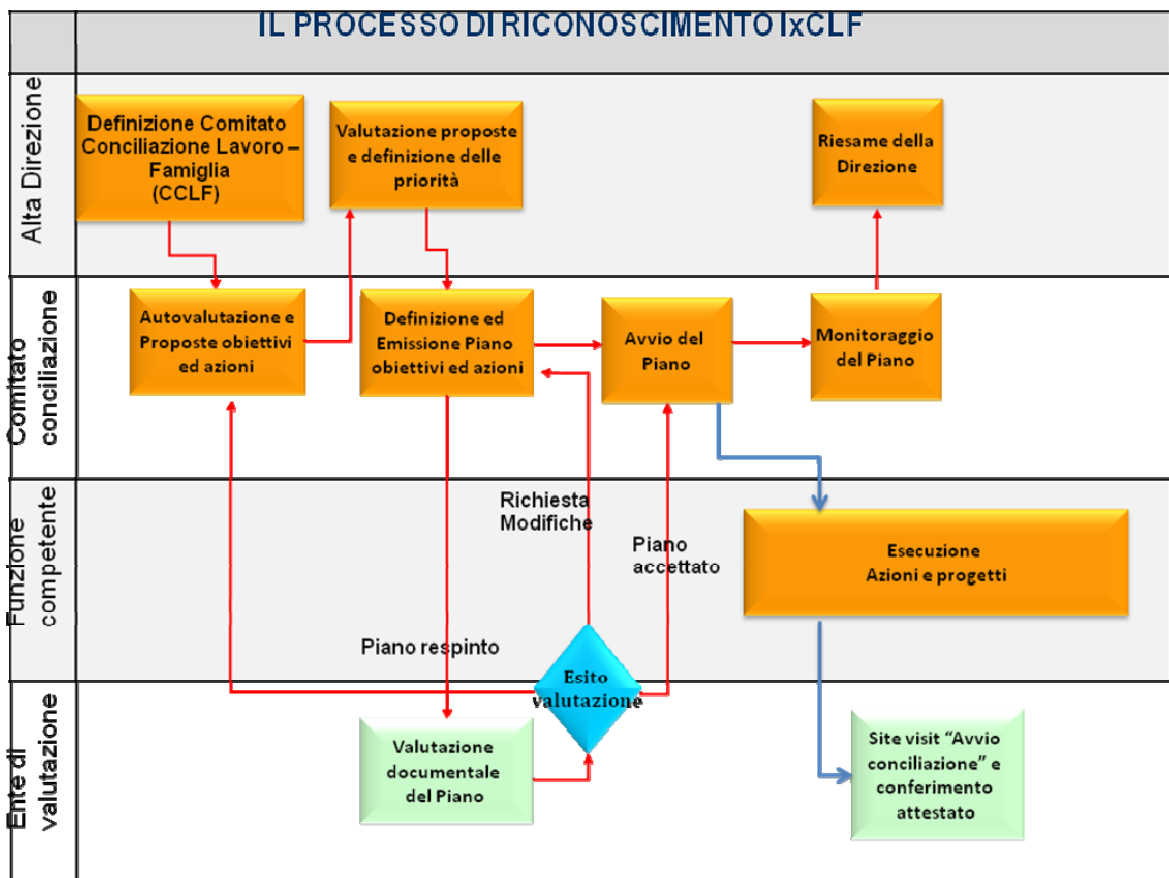
Per quanto riguarda le istanze pubbliche direttamente o indirettamente interessate al tema, il nuovo modello organizzativo ha ottenuto al momento il supporto attivo da parte della Direzione Centrale Politiche del Lavoro, Sviluppo Economico e Università del Comune di Milano, che eroga contributi per sostenere la spesa della certificazione. Contemporaneamente, si ispira allo stesso approccio AICQ il modello organizzativo che viene adoperato da Regione Lombardia, la quale, attraverso l'agenzia Cestec nell'ambito del progetto “Conciliazione vita-lavoro nelle PMI”, sta sostenendo in questi mesi più di cento aziende attraverso l'erogazione di consulenza organizzativa per la Conciliazione.

Il nuovo sistema di riconoscimento per la Conciliazione LF costituisce uno standard volontario che si propone come “sottosistema di management” affine, seppure con un carico gestionale inferiore, ad altri sottosistemi gestionali legati a processi di riconoscimento (quali quelli per la qualità, l'ambiente, la sicurezza, etc.) già esistenti nella maggior parte delle organizzazioni. Tale nuovo modello organizzativo e sistema di riconoscimento Conciliazione LF si propone di mettere quindi a disposizione delle aziende e di altre organizzazioni una guida pratica per la pianificazione, l'attuazione e per il controllo di tali politiche.

L'implementazione del sistema e, ove desiderato, l'avvio del processo di riconoscimento, sono articolati in due macrofasi: in una prima fase si effettua un'autovalutazione organizzativa a mezzo di strumenti già ampiamente diffusi, ossia il questionario del Premio Famiglia Lavoro Lombardia e una Guida all'autovalutazione, la quale facilita proprio all'organizzazione applicatrice del sistema l'interpretazione e l'utilizzo dei dati e delle informazioni emersi mediante il primo questionario.

Da tale autovalutazione si evincono in modo chiaro sia le buone pratiche già esistenti sia i potenziali di sviluppo futuro non ancora sfruttati. A fronte di tale quadro ottenuto attraverso un processo strutturato, l'azienda si prefissa gli obiettivi in tema di Conciliazione e individua le relative azioni per il raggiungimento dei medesimi. Infine il Piano di Conciliazione LF proposto da un apposito gruppo di lavoro (spesso nominato Comitato Conciliazione Aziendale) viene sottoposto all'approvazione dell'alta direzione aziendale, la quale assegna obiettivi e responsabilità ai manager di competenza che provvederanno all'attuazione di quanto previsto nel Piano.

A conclusione di questa prima fase di autovalutazione organizzativa, segue l'elaborazione di un Piano d'intervento formale, il quale verrà sottoposto alla valutazione dell'organismo di parte terza. A seguito dell'approvazione preliminare del Piano da parte di quest'ultimo – si veda l'analogia con il processo del *Committed to Excellence* italiano - l'azienda inizia l'attuazione di quanto previsto nei Piani. A ca. 6 mesi dall'approvazione dei Piani si svolge una visita in loco da parte dello stesso Ente di valutazione in cui, oltre alla coerenza delle politiche rivolte ai collaboratori e all'idoneità del Piano degli obiettivi e delle azioni individuate, viene verificato l'effettivo avvio delle attività pianificate. In caso di esito positivo, l'azienda consegue il riconoscimento di "Impegno per la Conciliazione LF" (IxCLF) che attesta la correttezza del processo fino a questo punto attraversato. È previsto che tale riconoscimento, senza che l'azienda debba sostenere ulteriori attività o doveri documentali, potrà essere tramutato in una certificazione a pieno titolo da cui prenderà il via il classico iter di mantenimento nel tempo e di rinnovo alla scadenza di tre anni.



Il percorso di riconoscimento Impegno per la Conciliazione LF (IxCLF).

Trattandosi di uno standard sostanzialmente volontario, il sistema di riconoscimento s'intende in un'ottica di eccellenza piuttosto che di compliance, lasciando interamente alle aziende la scelta

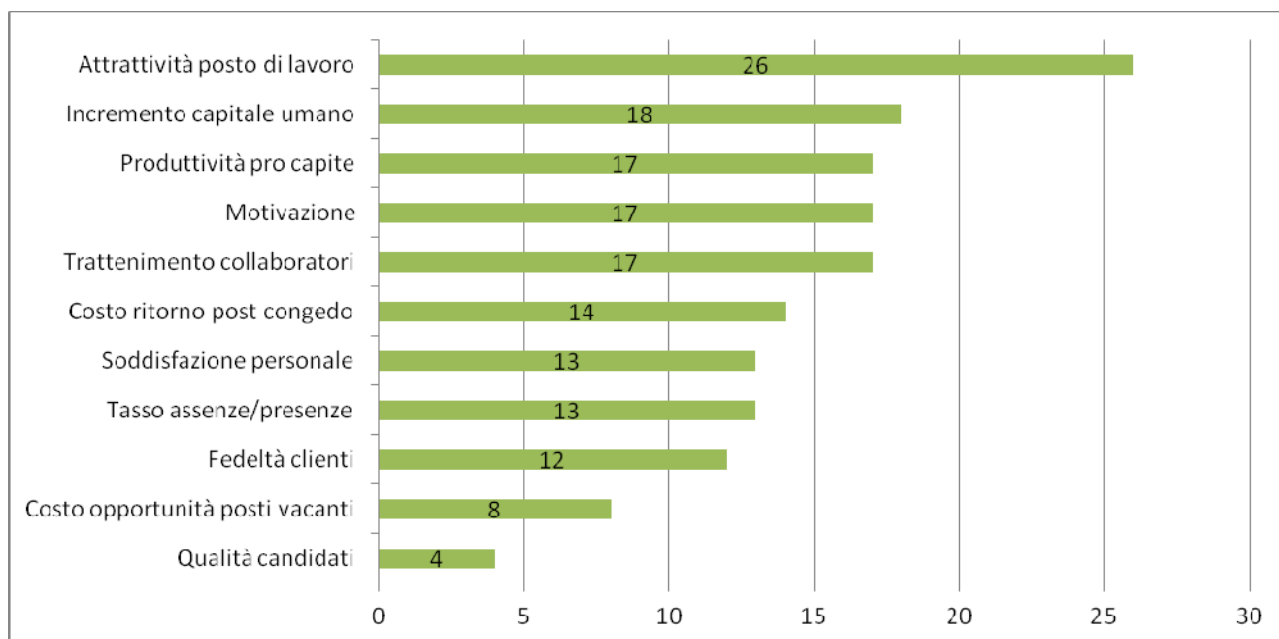
delle misure di Conciliazione da adottare in funzione dei propri bisogni e delle proprie risorse perché questo possa svilupparsi oltre quanto previsto dagli obblighi di legge e dalle relative contrattualistiche stipulate ai diversi livelli, soprattutto in tema di flessibilità d'orario, congedi di maternità e di impegni di assistenza familiare.

Considerati l'apertura e l'interesse per la questione della Conciliazione LF dimostrati da molti attori politici ed economici attivi sul territorio in Lombardia, in Emilia Romagna e a livello nazionale, le numerose *best practice* e il relativo *benchmarking* (soprattutto i Premi Conciliazione) già in essere, si prevede di incontrare un terreno fertile per la diffusione dello strumento manageriale Conciliazione Lavoro-Famiglia, da configurarsi come sottoinsieme delle politiche di Responsabilità Sociale dell'Impresa (RSI).

La Conciliazione LF è un'opportunità per dimostrare come un sostenibile successo economico a livello aziendale possa andare di pari passo con la Responsabilità Sociale d'Impresa creando benefici su ambedue i lati, come già dimostrato da molte aziende dove la Conciliazione LF, ponendo in primo piano e come punto di partenza il benessere delle persone, ha coinciso con la sostenibilità del successo aziendale stesso.

Questa correlazione trova infatti riscontro nel generale ottimo ritorno dell'investimento (per esempio in termini di riduzione delle assenze per malattia, del turn-over e del conseguente costo di reclutamento) e in particolare nella maggiore soddisfazione del personale, così come nel più elevato "commitment emotivo" verso l'azienda (con effetti indiretti sulla qualità del servizio/prodotto), come testimoniato dalle aziende applicatrici del sistema e convalidato da ricerche su numerose aziende all'estero.

In particolare, da una ricerca effettuata nel 2008 su un campione di 1001 aziende manifatturiere in Germania¹ risulta che le 250 aziende più *family friendly* raggiungono in tutti e 11 gli indicatori rilevati migliori performance rispetto alla media del campione (indicazioni in + %):



¹ Schneider Helmut, Gerlach Irene, Juncke David, Krieger John (2008): *Betriebswirtschaftliche Ziele und Effekte einer familienbewussten Personalpolitik (Obiettivi aziendali ed effetti di una Politica del personale family-friendly)*, Università Münster e Steinbeis-Zentrum Berlin, FFP-Arbeitspapier 5, 2008.

In tale ottica il processo descritto a grandi linee intende integrare gli sforzi del mondo della politica volti alla diffusione delle politiche per la Conciliazione Lavoro-Famiglia, mettendo a disposizione un modello organizzativo in grado di assicurare la sostenibilità delle medesime politiche all'interno delle aziende.

Come noto, i figli oggi nei paesi a capitalismo sviluppato rappresentano la singola causa più importante di povertà. Ad esempio, il quotidiano *La Repubblica* riporta che il numero delle coppie con figli che chiedono aiuto economico supera quello delle coppie senza figli per quaranta volte² e quando si considerano i casi delle famiglie monoparentali i dati si fanno ulteriormente drammatici. Una parte considerevole del costo che devono sostenere le giovani famiglie per i figli, più che dai costi diretti è rappresentata dal costo di opportunità sostenuto che consiste nelle stesse mancate opportunità di lavoro da parte dei genitori, in genere delle madri. Abbassare tale costo attraverso una politica di Conciliazione a livello aziendale non risolve certamente tutti i problemi, ma può fornire un importante contributo a migliorare la situazione di moltissime famiglie, in particolare di moltissime madri.

Per diffondere il metodo della Conciliazione e soprattutto per farlo funzionare, un essenziale passo dovrebbe consistere nel riconoscere il contributo che la famiglia dà alla società e alla sostenibilità dello stato sociale. Ciò per contrastare, come i casi sopra menzionati esemplificano, l'eliminazione delle giovani madri lavoratrici dalle aziende e per superare pregiudizi secondo cui i bisogni delle lavoratrici con figli siano da considerarsi privilegi. Ben ci orienta la Costituzione italiana negli articoli 29, 30 e 31, quando dichiara che è compito della collettività promuovere la vita e la prosperità delle famiglie. A tale proposito diventa prioritario riferirsi non tanto a un vago principio di uguaglianza, ma affermare nei fatti l'uguaglianza delle opportunità che richiede a sua volta il riconoscimento della differenza.

² *La Repubblica* del 19 aprile 2012.