



UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA
DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI
"M.FANNO"

CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT

PROVA FINALE

**"WORK-LIFE BALANCE: VERSO LA FINE DEL VIVERE PER
LAVORARE"**

RELATORE:

CH.MO PROF. PAOLO GUBITTA

LAUREANDA: BEATRICE VISENTINI

MATRICOLA N. 1065164

ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016

Sommario

1. Introduzione	1
2. Il Work-Life Balance	3
2.1. L'origine del Work-Life Balance.....	3
2.2. Le preoccupazioni delle aziende smentite dai numeri	4
2.3. Uno sguardo all'Europa	7
2.4. Il contesto italiano	14
3. Gli strumenti del Work-Life Balance.....	19
4. Un esempio concreto: il caso Intesa Sanpaolo.....	34
4.1 La struttura organizzativa.....	35
4.2 Il progetto "Lavoro Flessibile"	36
5. Conclusioni	39
6. Riferimenti bibliografici	42

1. Introduzione

La società sta cambiando velocemente.

Mentre un tempo la divisione tra vita lavorativa e vita privata era netta con la figura maschile che generalmente si dedicava totalmente al lavoro e quella femminile che occupava l'intera giornata nella cura della casa e della famiglia, negli ultimi vent'anni si è assistito ad un radicale mutamento del modo di pensare il vivere quotidiano, che si è inserito in un contesto sociale ed economico delicato che richiede lo sviluppo di nuove politiche collettive.

L'invecchiamento della popolazione al lavoro (soprattutto in Europa e in alcune nazioni asiatiche tra le quali spicca il Giappone), la globalizzazione, con la conseguente apertura dei mercati a livello mondiale che permette l'interazione tra culture completamente differenti, il tema della diversità e dell'inclusione, tanto nella vita privata quanto in ambito lavorativo, la mole di stress accumulata dai lavoratori e le nuove tecnologie che, se un lato agevolano la comunicazione e la flessibilità, dall'altro risultano fin troppo invasive nella vita delle persone, sono le sfide emergenti che aziende e lavoratori si trovano ad affrontare attualmente¹.

Il mercato del lavoro è instabile e agli individui sono richiesti sforzi crescenti sia dal punto di vista fisico, sia da quello cognitivo ed emotivo, con conseguente difficoltà a conciliare i doveri familiari e personali con gli impegni richiesti dalla "nuova economia", incentrata sulla velocità, flessibilità e sulla componente intangibile del servizio².

È l'epoca in cui lavorare non è solo necessario per poter condurre una vita serena e dignitosa, ma è il fine stesso della vita. Si vive per lavorare. Ogni sforzo è catalizzato sull'attività lavorativa, sacrificando la cura della famiglia, delle passioni e della crescita spirituale e personale.

Gli effetti in campo economico e sociale sono disastrosi: tassi di assenteismo in crescita costante, basso tasso di occupazione femminile e crescente numero di donne che lasciano il lavoro dopo la prima gravidanza data la mancanza di adeguate strutture affidabili per la cura degli infanti, disuguaglianza tra i generi ed esponenziale incremento di disordini fisici e mentali creati dall'eccessivo stress richiedono rigide politiche sociali, di natura legislativa e non, per permettere la conciliazione tra lavoro e vita privata.

Un'indagine condotta tra il 2001 e il 2002 su un campione di quattrocento uomini e donne lavoratori coniugati e con almeno un figlio di età inferiore ai sei anni, residenti in Francia,

¹ Professor Brad Harrington, 2007. *The Work-Life evolution study*. Boston: Boston College Center for Work & Family, p.12

² R.Sp.,2011. *La vera chiave è l'equilibrio tra lavoro e vita familiare*, in «Il Sole 24 ORE» [online]

Italia, Danimarca e Irlanda, fornisce un quadro generale della concezione di uomini e donne sul grado di difficoltà di conciliazione tra lavoro e vita familiare³.

Figura 1.1. Facile vs. Difficile possibilità di combinare il lavoro con la vita familiare

	MASCHI (%)	FEMMINE (%)	TOTALE (%)
Molto facile	5.0	3.1	4.0
Facile	15.5	16.3	15.9
Abbastanza facile	40.5	33.2	36.9
Abbastanza difficile	29.0	32.1	30.6
Difficile	7.5	9.2	8.3
Molto difficile	2.5	6.1	4.3
TOTALE	100.0	100.0	100.0

Fonte: Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries.*

Per rispondere a queste esigenze nasce il *work-life balance*, inteso come principio che fornisce alle organizzazioni le linee guida per la formulazione di soluzioni pratiche per favorire la conciliazione tra lavoro e vita privata che, ad oggi, interessa la legislazione nazionale ed internazionale, nonché le prerogative di aziende eccellenti, al fine di garantire il miglioramento della qualità della vita, nonché della performance degli individui.

In questo elaborato, verrà innanzitutto definito il concetto di *work-life balance*, saranno poi spiegate le sue origini nonché i benefici che le politiche di attuazione comportano sia dal punto di vista organizzativo, sia da quello dei lavoratori.

Proseguendo, si contestualizzerà il *work-life balance* preliminarmente in ambito europeo e, successivamente, in ambito italiano.

Saranno poi definiti e spiegati in dettaglio, grazie anche ad esempi pratici, gli strumenti attraverso i quali le politiche di conciliazione lavoro-vita privata vengono poste in atto.

Infine, per meglio comprendere la discussione svolta, i concetti descritti verranno utilizzati per l'analisi di un particolare progetto di *work-life balance* concretizzato da uno dei più importanti istituti bancari presenti nel territorio italiano: Intesa Sanpaolo.

³ Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, pp. 89,180

2. Il Work-Life Balance

Il concetto di *work-life balance* è considerevolmente ampio e racchiude in esso una molteplicità di significati.

Si tratta della capacità di bilanciare in maniera equilibrata il lavoro, inteso in termini di carriera e ambizioni professionali, con la vita privata in ogni sua sfaccettatura.

Non è possibile identificare una definizione rigida, non esistono ricerche sulla formulazione di frazioni esatte in cui dev'essere suddivisa la vita di ciascun individuo: essa è infatti un flusso continuo di eventi ed attività che si susseguono senza alcun controllo. Il miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata è insito in ogni persona e dipende da un numero innumerevole di fattori (il sesso, l'età, l'essere coniugato o meno, l'aver figli o meno etc.).

Tuttavia, esistono due parole chiave che descrivono perfettamente un concetto così generico: Successo e Piacere, inteso come orgoglio, felicità e gioia di vivere⁴.

E il punto cruciale consiste, nello specifico, nell'uso della congiunzione "e": il *work-life balance* riguarda proprio la possibilità di coniugare entrambi gli aspetti che lo definiscono, la capacità di focalizzarsi sulla voglia di realizzarsi professionalmente senza perdere di vista l'aspirazione della gioia, della soddisfazione di una vita ricca e appagante.

L'obiettivo di garantire soluzioni e strumenti per consentire agli individui il raggiungimento di tale equilibrio spetta alle realtà aziendali, che devono essere in grado di assicurare il benessere di coloro che apportano in esse il proprio contributo⁵.

2.1. L'origine del Work-Life Balance

L'introduzione dei primi programmi di conciliazione tra lavoro e vita, da parte delle aziende, risale agli anni trenta del 1900, quando la W.K. Kellogg Company decide di trasformare gli usuali turni da otto ore per tre giorni alla settimana di ogni dipendente in sei ore per quattro giorni, migliorandone esponenzialmente il morale e la produttività⁶.

Durante gli anni sessanta e settanta, poi, le aziende rivolgono gli studi per l'applicazione di questo tipo di politiche principalmente alle donne che devono dividersi tra il lavoro e la cura della casa e dei figli e, a partire dagli anni ottanta, alcune delle più prospere aziende statunitensi, tra le quali IBM, Merck e Deloitte&Touche, iniziano ad introdurre programmi di

⁴ Jim Bird, 2003. *Work-Life Balance Defined* [online]

⁵ Raffaele Credidio, 2011. *Work-Life Balance* [online]

⁶ Lockwood, 2003. Si veda Dr. Pranav Naithani, 2010. *Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario*, in «Asian social science» [online], p. 149

lavoro flessibile, sussidi di maternità e servizi per la cura degli infanti⁷. Nascono programmi di assistenza agli impiegati e correnti di pensiero che collegano la mancanza di adeguate politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata dei dipendenti all'eccessivo stress, insorgenza di malattie e depressione, nonché brusco calo dell'efficienza.

Ma è solo dagli anni novanta che il *work-life balance* assume la valenza di necessità universale, intesa come bisogno di rendere interdipendenti il segmento del lavoro e quello della vita attraverso l'attuazione di adeguate politiche di integrazione, e dagli Stati Uniti raggiunge l'Europa.

Il pensiero sul *work-life balance*, negli anni, sviluppandosi, si è arricchito di continue ricerche, studi e politiche aziendali volti al miglioramento della qualità della vita, toccando numerosi aspetti dell'esistenza di ciascun individuo, occupante qualsivoglia tipo di posizione all'interno della realtà organizzativa in cui è inserito, e garantendo un effetto fortemente positivo sia dal punto di vista dell'impiegato, sia da quello dell'impresa. Le politiche attuative del *work-life balance* impattano infatti sulla prospettiva della diversità e dell'inclusione (attraverso lo sviluppo di opportunità per le donne e le minoranze), su quella della salute e del benessere (tramite l'integrazione di programmi di assistenza medica, nonché di servizi come palestre e progetti per la riduzione dello stress), su quella del *Talent Management* (grazie all'introduzione di progetti per la ricerca, assunzione, sviluppo e ritenzione dei migliori talenti sul mercato), su quella delle relazioni tra impiegati (con la creazione di un ambiente lavorativo positivo e favorevole alla comunicazione e cooperazione tra colleghi), su quella della cosiddetta "ricompensa totale" (integrando supplementi monetari allo stipendio con ulteriori benefici che costituiscono i principali strumenti di ritenzione dei lavoratori) e, infine, sulla prospettiva del cambiamento culturale (attraverso l'istituzione di ambienti di lavoro flessibili e programmi di addestramento all'elasticità mentale, individuale e del team)⁸.

2.2. Le preoccupazioni delle aziende smentite dai numeri

Fino a poco tempo fa le aziende non sono state in grado di approcciare correttamente questo tipo di sistema poiché non sono riuscite ad identificare l'aspetto chiave che lo caratterizza: con *work-life balance* non si intende, come dichiarato da Jim Bird (2006) «una questione dell'organizzazione che impatta sull'individuo, ma di una questione dell'individuo che impatta sull'organizzazione».

⁷ Jim Bird, 2006. *Work-Life Balance. Doing it right and avoiding the pitfalls*, in «Employment Relations Today», p. 24

⁸ Professor Brad Harrington, 2007. *The Work-Life evolution study*, cit., pp. 8-10

Le aziende infatti, soprattutto quelle italiane, sono alla continua ricerca di soluzioni che facilitino la vita dei collaboratori, piuttosto che concentrarsi sulla creazione di una cultura diffusa che permetta di comprendere la continua influenza delle problematiche sorte in ambito lavorativo sul vivere quotidiano e viceversa. Tuttavia, è opportuno sottolineare come, ad oggi, il numero delle aziende che cercano con tenacia di implementare politiche volte alla creazione di una vera e propria cultura del management che incoraggi il *work-life balance* e che elimini gli ostacoli per il raggiungimento di tale equilibrio stia aumentando considerevolmente⁹.

Sono inoltre complesse le preoccupazioni degli imprenditori inerenti l'attuazione di politiche di conciliazione, in particolare per quanto riguarda la difficoltà nel quantificare i costi incrementali, il dubbio che la richiesta di tali servizi da parte dei dipendenti non sia tale da rendere conveniente la concretizzazione e la paura che i lavoratori, dopo aver goduto di tali benefici, siano riluttanti ad offrire un ritorno economico all'azienda attraverso il miglioramento della loro performance.

Tuttavia, le ricerche compiute da Hogarth et al, nel 2001, analizzando i dati della “*Workplace Employment Relations Survey*” della Gran Bretagna compiuta nel 1998, dimostra che, all'interno delle aziende, i dati non confermano in alcun modo le preoccupazioni imprenditoriali: i dati empirici dimostrano elevati livelli di domanda di tali servizi e solidi esempi aziendali attestano che vi sono stati, nella totalità dei casi analizzati, bassi costi incrementali ed un esponenziale aumento della produttività di ciascun lavoratore¹⁰.

Le concrete preoccupazioni su cui le leggi europee ed italiane dovrebbero in particolar modo concentrarsi al fine di rendere agevole per le aziende l'applicazione di politiche di *work-life balance*, riguardano, invece, la mancanza di incentivi che permettano agli imprenditori una piena comprensione dei benefici di tali politiche, nonché la semplificazione delle pratiche per porle in atto; inoltre, non è inconsueta la possibilità che l'usufruire di strumenti di conciliazione da parte di alcuni soggetti comporti, a lungo andare, l'incremento della pressione sui dipendenti che non dispongono delle medesime possibilità, costretti ad aumentare la mole di lavoro per raggiungere gli obiettivi prefissati dal management. Tuttavia, come verrà trattato successivamente, le legislazioni nazionali ed internazionali hanno posto in atto misure volte al superamento di tali preoccupazioni, anche attraverso la pubblicizzazione e diffusione della vasta categoria dei benefici apportati dall'attuazione di politiche di conciliazione in azienda.

⁹ R.Sp., 2011. *La vera chiave è l'equilibrio tra lavoro e vita familiare*, cit.

¹⁰ National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2002. *Off the Treadmill. Achieving Work/Life Balance*, Dublin: National Framework Committee for Work/Life Balance Policies, p.26

Studi approfonditi e costanti ricerche di mercato a livello organizzativo, condotte tra gli anni Cinquanta dello scorso secolo e proseguite con costanza e dedizione fino ad oggi, hanno infatti portato a riconoscere l'ampia gamma di benefici sorti in seguito all'attuazione di iniziative di *work-life balance*. McDonald & Bradley (2005), le cui tesi sono state successivamente integrate da ulteriori analisi di molteplici ricercatori (Hudson 2006, MWLBI 2006, WLBP 2006, Bryne 2005, Hewlett et al. 2005, Hudson 2005) hanno suddiviso tali benefici in tre macro classi principali: benefici qualitativi per l'impresa, benefici qualitativi per i lavoratori e benefici quantitativi¹¹.

I benefici qualitativi che impattano sull'impresa possono essere identificati nella ritenzione di impiegati validi e fedeli alla realtà aziendale, presenza di forza lavoro motivata con la conseguente riduzione del tasso di turnover e dei costi di addestramento, riduzione del tasso di assenteismo ed incremento della produttività con un apprezzabile impatto positivo sull'immagine dell'azienda nel mercato¹².

I benefici qualitativi sui lavoratori, invece, riguardano il miglioramento della qualità della vita nonché delle relazioni con il posto di lavoro e con i colleghi e potenziamento della capacità di concentrazione e del controllo della vita lavorativa.

I benefici quantitativi altro non sono che il mero riflesso di quelli qualitativi e comprendono la riduzione dei costi di assenteismo, di improduttività, di turnover del personale, di assicurazioni mediche e di insoddisfazione della clientela¹³.

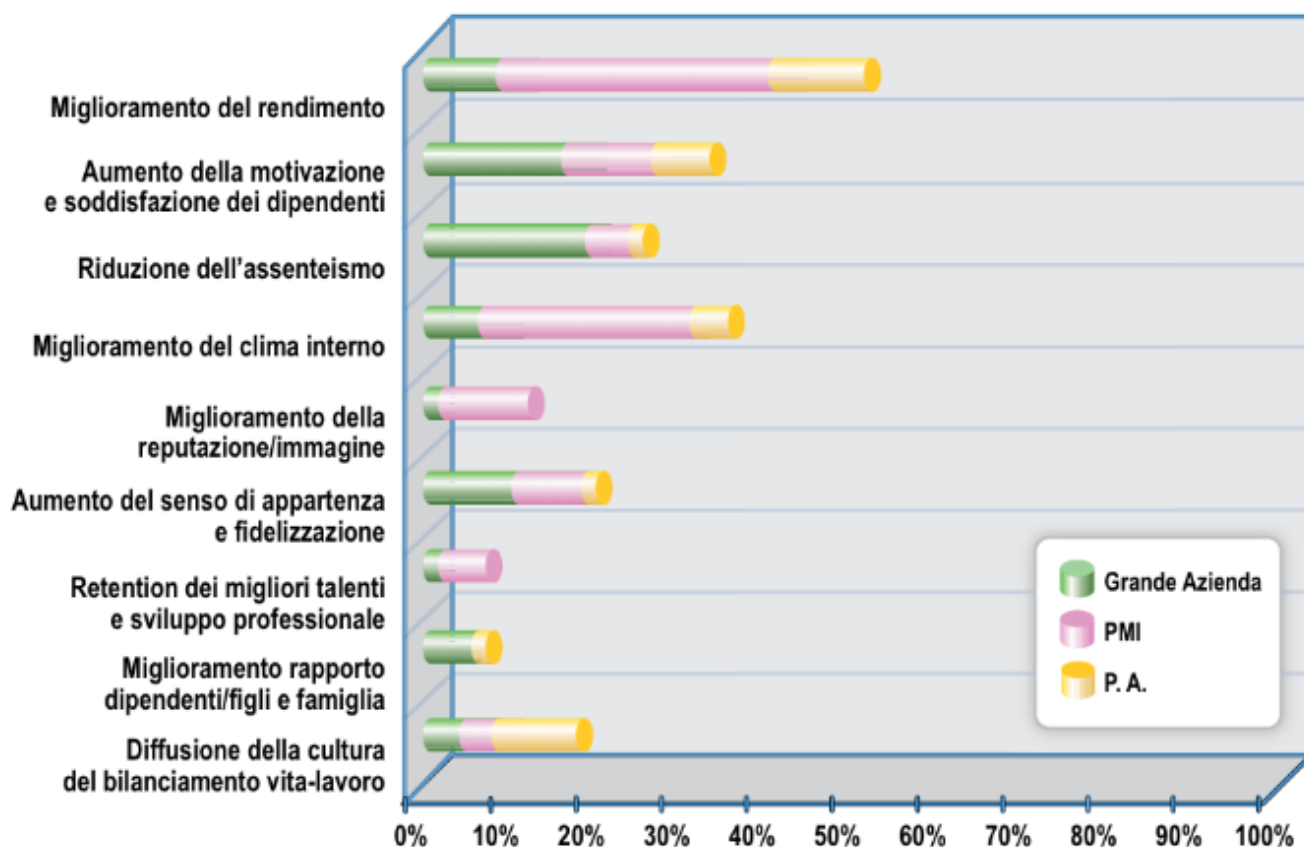
In figura 2.2.1, a conclusione del capitolo, è presente il grafico elaborato dalla ricerca condotta dalla Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese tra il 2010 e il 2011 e il cui campione è costituito dai 35 *best place to work* italiani (secondo la classifica annuale del Great Place to Work Italia) e 45 enti che si sono distinti per l'interesse dimostrato sul tema del *work-life balance*, che conferma e traduce in dati concreti i benefici apportati dall'adozione di politiche di conciliazione alle organizzazioni, suddivise tra piccole-medie imprese, grandi aziende e pubblica amministrazione.

¹¹ Dr. Pranav Naithani, 2010. *Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario*, cit., p.151

¹² National Framework Committee for Family Friendly Policies, 2002. *Off the Treadmill. Achieving Work/Life Balance*, cit., p.22

¹³ Dr. Pranav Naithani, 2010. *Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario*, cit., p.155

Figura 2.2.1. I vantaggi del bilanciamento vita-lavoro



Fonte: Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese. (38 rispondenti)

2.3. Uno sguardo all'Europa

Analisi comparative, condotte allo scopo di analizzare e commentare a fini migliorativi, riguardanti l'applicazione di politiche, da parte delle aziende, di *work-life balance* nei paesi aderenti all'Unione Europea, hanno evidenziato l'esistenza di differenze consistenti, sia per quanto riguarda l'adozione di misure di flessibilità oraria, sia per quanto concerne l'applicazione di strumenti per l'organizzazione degli incarichi e la soddisfazione della qualità della vita da parte dei lavoratori.

Le analisi eseguite da Eurofound nel 2010 (utilizzando i dati della quinta Indagine Europea sulle Condizioni di Lavoro) sulla flessibilità degli orari di lavoro hanno posto in evidenza l'importanza acquisita, come misura della soddisfazione della vita, della durata della settimana lavorativa e della sua normativizzazione e, se fin dai primi decenni del ventesimo secolo, la tendenza era quella di regolamentare nonché di ridurre l'orario settimanale, negli ultimi anni, in Europa, si è assistito ad una progressiva inversione del trend, con la

focalizzazione della legislazione europea in materia di orario flessibile ed individualizzato in base alle esigenze del singolo.

Tuttavia, gli effetti prodotti non sono uguali in tutti i paesi: mentre in quelli dell'Europa occidentale gli orari personalizzati che tengono conto delle esigenze del lavoratore sono molto diffusi in ciascun settore dell'economia, in altri il modello prevalentemente utilizzato rimane quello delle quaranta ore settimanali fisse.

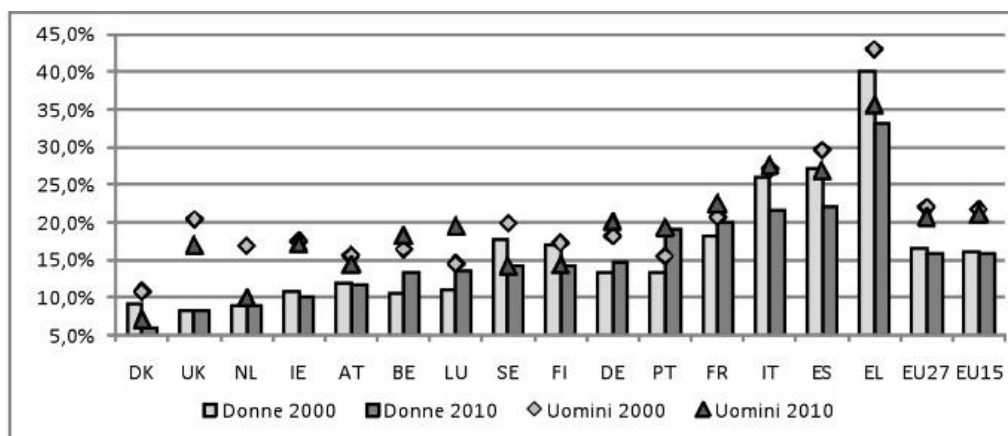
La medesima considerazione può essere svolta per quanto concerne la flessibilità in campo dell'organizzazione del lavoro stesso: nell'Europa scandinava a più della metà degli impiegati è consentito l'utilizzo di forme di agilità lavorative che permettono un'efficace conciliazione con la vita privata, mentre nella restante parte dei Paesi membri e, soprattutto, nei nuovi Stati membri, forme di lavoro e orario flessibili non sono neppure conosciute¹⁴.

La figura 2.3.1 mostra il livello di insoddisfazione, ripartito tra uomini e donne, evidenziando inoltre la differenza emersa in un decennio, riguardo agli orari di lavoro, che non permettono l'adeguata conciliazione con gli impegni sorgenti nella sfera privata.

I dati esplicitano le differenze sottolineate precedentemente tra i paesi aderenti all'UE, con una media di tasso di insoddisfazione di quasi il 19%, ma con bassi tassi per i paesi nordeuropei e tassi elevati, nonostante la flebile flessione registrata nel tasso di variazione tra il 2000 e il 2010, soprattutto per quanto riguarda Francia, Italia (con un tasso di insoddisfazione che, seppur si sia ridotto negli ultimi dieci anni, oltrepassa per uomini e donne il 25%), Spagna e Grecia (la cui percentuale sfiora il preoccupante 40% di individui insoddisfatti).

¹⁴ Francesca Bergamante, 2011. *La conciliazione attraverso lo strumento della riorganizzazione dei tempi di lavoro in Europa e in Italia*, p.5

Figura 2.3.1. Occupati che dichiarano che gli orari di lavoro si conciliano non molto bene o per niente bene con gli impegni familiari o sociali, donne e uomini, anni 2000 e 2010



Fonte: elaborazioni su dati European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions - European Working Condition Survey, 2010, citato in Bergamante, F., 2011.

Ai fini di ampliare l'analisi risulta utile integrare il grafico con la figura 2.3.2 e la figura 2.3.3 che pongono in relazione i dati inerenti l'orario di lavoro fisso con il numero medio di ore lavorate settimanalmente. Nonostante il grafico precedente abbia evidenziato modeste differenze di genere, i due grafici che seguiranno saranno divisi in base al sesso per consentire un'analisi ulteriore, relativa all'evoluzione della figura del *male-breadwinner* (ossia, il modello secondo il quale è la figura maschile quella tenuta ad occuparsi del sostentamento economico della famiglia, mentre il ruolo del lavoro femminile è superfluo) con la conseguente variazione del modo in cui viene intesa l'occupazione femminile.

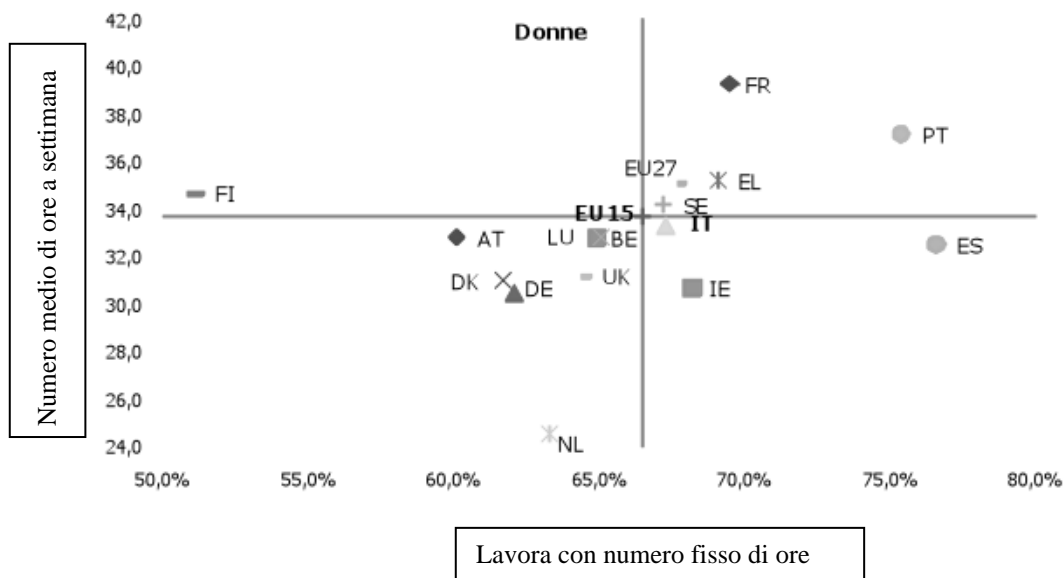
Le figure 2.3.2 e 2.3.3 dimostrano la presenza tendenziale di orari di lavoro fissi e una leggera riduzione delle ore di lavoro settimanali rispetto alle rigide 40 ore dei decenni precedenti.

La percentuale di individui che lavora con orari fissi è maggiore nelle donne rispetto agli uomini, tuttavia esse lavorano un numero di ore settimanali inferiore (si discostano da quest'ultima evidenza i paesi scandinavi e il Portogallo in cui le differenze di genere in materia sono assottigliate).

Le percentuali maggiori di rigidità si riscontrano in Francia, Portogallo e Spagna, mentre i paesi in cui le ore settimanali sono ridotte presentano un maggiore tasso di flessibilità.

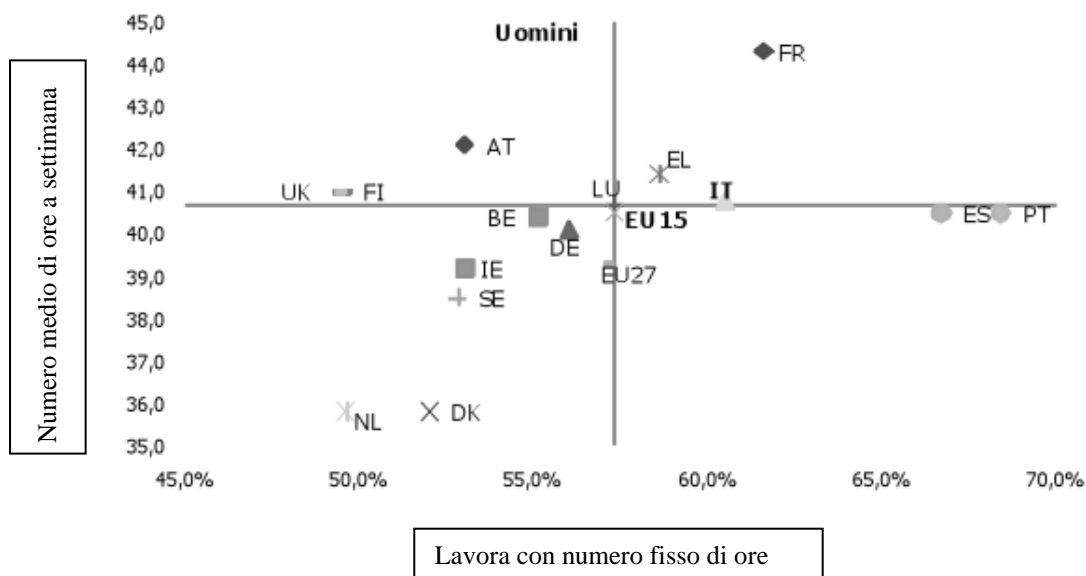
L'Italia è in linea con la media dei quindici paesi europei presi in considerazione, con una differenza tra generi piuttosto evidente: le donne lavorano in media 33 ore settimanali con un tasso di rigidità degli orari del 67% circa, mentre gli uomini lavorano poco più di 40 ore settimanali con un tasso di rigidità del 62% circa.

Figura 2.3.2. Donne che lavorano con orari fissi e numero medio di ore di lavoro a settimana, anno 2010



Fonte: elaborazioni su dati European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions - European Working Condition Survey, 2010 e Eurostat, 2008, citato da Bergamante, F., 2011

Figura 2.3.3. Uomini che lavorano con orari fissi e numero medio di ore di lavoro a settimana, anno 2010

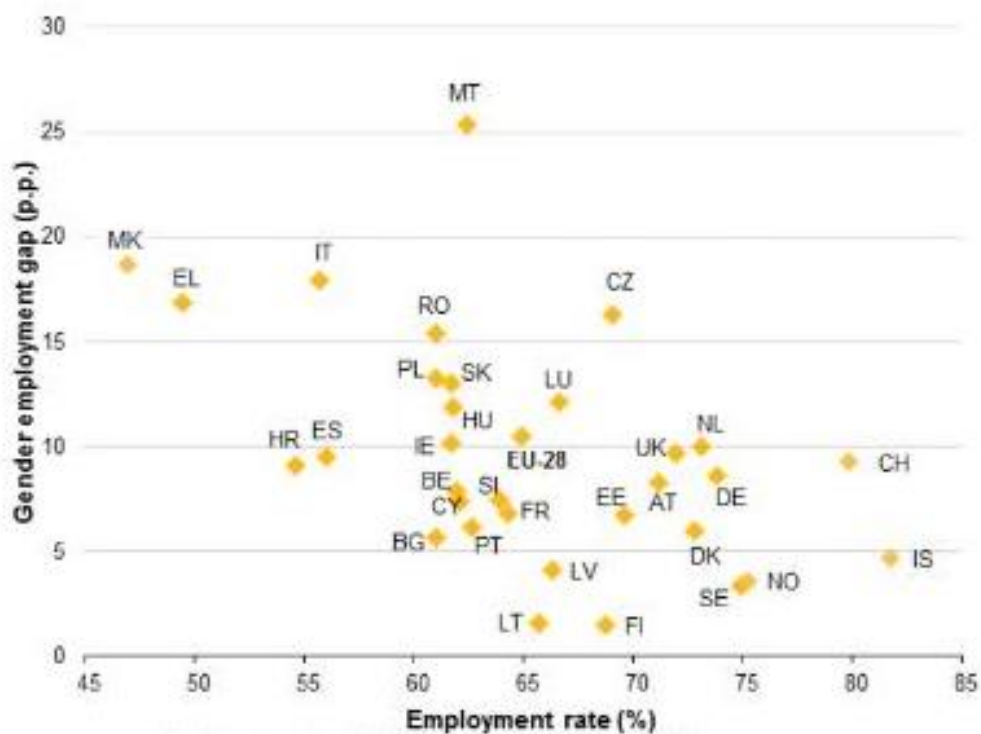


Fonte: elaborazioni su dati European Foundation for the Improvement of living and Working Conditions - European Working Condition Survey, 2010 e Eurostat, 2008, citato da Bergamante, F., 2011

Ed è proprio la marcata differenza tra generi in ambito lavorativo che si riscontra in numerosi paesi a suscitare l'interesse sia delle singole legislazioni nazionali sia, soprattutto, delle iniziative dell'Unione Europea.

In figura 2.3.4 viene presentato il cosiddetto *Gender Employment Gap*, ossia il valore, misurato in punti percentuali, della differenza tra il tasso di occupazione femminile e il tasso di occupazione maschile (misurato sull'asse delle ordinate), comparato al tasso di occupazione, in ventotto paesi europei. In particolare, il grafico mostra la media europea e i valori dei singoli paesi che da essa si discostano, e, mentre nei paesi scandinavi viene confermata l'analisi precedente sul basso divario tra generi, l'Italia presenta valori preoccupanti ed allineati alle economie dell'est europeo. Un'indagine dell'Eurofound stima che il costo di tale gap per l'Europa ammonti a 325 miliardi di euro ogni anno, equivalenti al 2.5% del GDP europeo¹⁵.

Figura 2.3.4. Tasso di occupazione e gender employment gap, 2014



Fonte: Gender statistics, Eurostat

Sul tema dell'ampio divario tra generi in ambito lavorativo e su quello della necessità di miglior bilanciamento tra cura della famiglia e responsabilità professionale è incentrata

¹⁵ European Commission, 2015. *New start to address the challenges of work-life balance faced by working family* [online], p.1

l'iniziativa della Commissione Europea proposta ad Agosto 2015 e il cui piano di attuazione verrà posto in essere durante il 2016, intitolata "*New start to address the challenges of work-life balance faced by working family*".

Nel report dell'iniziativa viene evidenziato l'allarmante tasso di occupazione femminile, (pari, nel 2014, al 63.5%) di 11.5 punti percentuali inferiore al target prefissato da Europa 2020 e al tasso di occupazione maschile, dovuto alla mancanza di affidabili strutture per la cura degli infanti durante l'orario di lavoro dei genitori e per un numero di ore adeguate (ci sono forti evidenze che dimostrano che, dopo aver avuto figli, le donne abbandonano completamente il mondo del lavoro o che siano costrette a lavorare mezza giornata nonostante il desiderio di un'occupazione full-time o che preferiscano un lavoro insoddisfacente ma che richieda un livello di qualificazione inferiore rispetto a quello realmente posseduto), alle rigidità di orario e di organizzazione del lavoro e alla mancanza di incentivi alla figura maschile affinché possa prendersi cura della famiglia.

Questa situazione comporta un elevato rischio di povertà per le donne, nonché un enorme spreco di risorse per l'Unione Europea, mentre un maggior coinvolgimento del genere femminile nel contesto lavorativo attraverso l'adeguata implementazione di politiche di conciliazione implicherebbe una riduzione del rischio di esclusione sociale di coloro che hanno la responsabilità di occuparsi della famiglia, garantendo un appropriato livello di tutela e la protezione da trattamenti discriminatori.

L'iniziativa della Commissione Europea propone, attraverso la concretizzazione di misure di stampo legislativo e misure convenzionali, a modernizzare il contesto legale e politico del mondo lavorativo consentendo un miglior bilanciamento delle responsabilità familiari e professionali, con un conseguente impatto positivo sulla performance aziendale in termini di competitività e produttività, influenzando oltretutto sulla riduzione del tasso di assenteismo e garantendo una migliore allocazione delle risorse¹⁶.

Le misure di stampo legislativo prevedono l'introduzione di tipi diversi di flessibilità del lavoro al fine di conciliare i bisogni e le aspirazioni professionali degli impiegati, nuovi incentivi per motivare gli uomini a prendersi un periodo di pausa dal lavoro nel momento in cui diventano genitori, miglioramento delle norme a tutela della gravidanza e maternità e il rafforzamento della Direttiva 2006/54 che regola l'uguaglianza di trattamento tra uomini e donne in ambito lavorativo, nonché della Direttiva 2010/41 riguardante l'applicazione dei principi di uguaglianza tra generi di coloro che esercitano attività autonome.

¹⁶ European Commission, 2015. *New start to address the challenges of work-life balance faced by working family*, cit., p.2-3

Le misure che si discostano dal campo normativo, invece, stabiliscono l'istituzione di strutture per la cura ed il benessere familiare, anche attingendo a strumenti finanziari disponibili, quali il "Fondo Sociale Europeo", il regolare monitoraggio e la stesura di report semestrali che evidenzino il grado di raggiungimento degli obiettivi posti in ambito di conciliazione tra lavoro e vita privata, infine l'implementazione di concrete iniziative di campagne pubblicitarie per la sensibilizzazione al tema del *work-life balance* e ai benefici di cui imprese e persone possono disporre qualora utilizzino i suoi strumenti¹⁷.

Nei precedenti paragrafi, anche grazie ai grafici presi in considerazione, è stato possibile notare come la Danimarca e i paesi scandinavi, in particolare, si discostino dalla media europea in termini di adeguatezza delle strutture e dei programmi che favoriscono la conciliazione tra vita e lavoro, nonché per quanto riguarda la soddisfazione dell'esistenza e il basso livello di *gender employment gap*. Danimarca, Svezia, Norvegia e Finlandia risultano inoltre le nazioni in cui il livello di gradimento del lavoro è il più elevato tra tutti i paesi appartenenti all'Unione Europea.

È opportuno quindi spiegare le ragioni per le quali tali paesi riescono a garantire ai cittadini una vita lavorativa serena, nonché orari e strutture che permettano il raggiungimento dell'equilibrio con la vita privata.

In Danimarca il tasso di occupazione femminile è il più elevato nel mondo ed è caratterizzato da quello che viene definito il *plateau-model*, ossia il lavoro senza interruzioni (le donne infatti si mantengono connesse al mondo lavorativo anche mentre hanno i neonati da accudire) e da forti incentivi alla maternità, nonché un sistema dedicato alla cura e al benessere dei bambini esemplare¹⁸.

Anche la Scandinavia, nonostante le flebili differenze che si riscontrano tra le tre nazioni che la compongono, presenta un'elevata attenzione alle politiche di conciliazione, consentendo ai lavoratori orari personalizzati in base alle esigenze del singolo e neutralizzando la figura del *male-breadwinner* a favore dell'uguaglianza tra generi diffusa, garantendo ad entrambi i sessi la possibilità di contribuire al supporto del nucleo familiare¹⁹.

L'attenzione riservata dai governi di questi paesi all'implementazione di politiche di conciliazione nonché alla continua costruzione di strutture per la tutela e il benessere dei

¹⁷ European Commission, 2015. *New start to address the challenges of work-life balance faced by working family*, cit., p.4

¹⁸ Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*, cit., p. 41

¹⁹ Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*, cit., p. 53

lavoratori e dei loro figli, comporta evidenti benefici sociali ed economici: cittadini più felici e contemporaneamente lavoratori più produttivi.

È indispensabile dunque che anche il resto dell'Europa si concentri maggiormente sullo sviluppo, l'integrazione, la promozione e la successiva applicazione di strumenti di *work-life balance*, al fine di rendere ogni cittadino un lavoratore soddisfatto e un individuo appagato della propria esistenza.

2.4. Il contesto italiano

La situazione economica del paese, ad oggi, soprattutto per quanto concerne il mondo lavorativo, risulta molto complessa e critica, con un tasso di disoccupazione che, secondo i dati forniti dall'ISTAT, sfiorava, a Dicembre 2015, l'11.9%.

L'Italia, inoltre, secondo l'indagine compiuta dalla Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese nel 2010, riguardante le politiche di conciliazione tra lavoro e vita privata, presenta un tasso di natalità e un tasso di disoccupazione che si trovano in uno degli ultimi posti nella classifica dei paesi UE, un tasso di servizi dedicato all'infanzia inadeguato se confrontato alle economie dell'Europa del nord, un elevato tasso di anziani e il continuo invecchiamento della popolazione al lavoro associato alla mancanza di adeguate strutture di supporto, un bassissimo tasso di condivisione dei ruoli per la cura della casa e della famiglia tra uomini e donne, nonché, come visto nel capitolo precedente, un tasso di disoccupazione femminile coadiuvato da un *gender employment gap* tra i più preoccupanti d'Europa.

Secondo questa premessa risulterebbe quasi frivolo e inopportuno concentrarsi sull'implementazione di politiche di conciliazione all'interno delle organizzazioni italiane, in quanto le preoccupazioni aziendali e legislative riguardano soprattutto la salvaguardia dei posti di lavoro al fine di raggiungere anche solo un debole miglioramento del sistema economico, obiettivo al quale può oramai essere associato l'aggettivo "utopistico".

Tuttavia, affrontare il tema del *work-life balance* risulta indispensabile, proprio per poter creare un nuovo modo di concepire il lavoro, concentrandosi sul benessere degli individui che apportano il loro contributo alla realtà aziendale, motivandoli e rendendoli lavoratori dalle performance elevate ed individui con un'enorme soddisfazione della vita che conducono.

In Italia, infatti, è radicata e diffusa nelle aziende la concezione secondo la quale conta di più il tempo trascorso al lavoro rispetto alla qualità del lavoro apportato, con la conseguenza che la valutazione del lavoratore non avviene secondo una scala meritocratica basata sul raggiungimento degli obiettivi o sull'effettiva qualità della performance, bensì facendo

riferimento alla quantità di ore trascorse nella postazione lavorativa, il tutto a discapito della vita privata e familiare il cui ruolo resta residuale²⁰.

Si assiste quindi alla cultura del presenzialismo sul luogo di lavoro, che produce impiegati stressati, stanchi, in permanente frenesia e costante competizione con i colleghi e la cui performance, nel tempo è destinata quantomeno a restare costante, se non addirittura a peggiorare, dati i ritmi a cui mente e corpo sono quotidianamente sottoposti.

Coloro che risentono maggiormente della situazione descritta sono soprattutto i giovani neo-assunti, che tendono a lavorare un numero di ore spropositato e che anche fuori dalla loro postazione sono tenuti ad approfondire i temi richiesti dalle loro mansioni con continui studi e ricerche cercando di guadagnare la stima dei superiori e, magari, un contratto lavorativo che permetta la realizzazione dei loro desideri, con la conseguenza, però, che a lungo andare la crescita professionale si arresta a causa di un corpo e una mente stanca che limitano il raggiungimento della *best performance*.

La seconda categoria sulla quale pesa l'attuale contesto socio-economico è quella delle donne lavoratrici che ad oggi restano le protagoniste nella cura della casa e dei figli e le cui esigenze la impossibilitano a presenziare nel luogo di lavoro per un numero di ore eccessivo.

È dimostrato, infatti, che in Italia, data la scarsa presenza di opportunità di lavoro flessibili che garantiscano l'equilibrio lavoro-vita privata, il lavoro a tempo pieno delle donne madri è associato al più elevato tasso, all'interno dei paesi UE, di riduzione dell'attenzione alla cura dei figli²¹. Inoltre, è opportuno evidenziare come, negli ultimi anni, anche il genere maschile abbia espresso insoddisfazione riguardo all'inadeguatezza del modo in cui viene organizzato il lavoro nelle aziende, che non permette l'esercizio del proprio ruolo all'interno del nucleo familiare, nonostante sia ancora diffusa la concezione che gli uomini aderenti a forme di lavoro flessibili sono considerati professionalmente meno seri rispetto agli uomini che decidono di dedicarsi interamente al lavoro²².

Risulta quindi indispensabile la ricerca di una soluzione che possa rispondere alle esigenze di individui collocati nella posizione di lavoratori, eventualmente genitori, e persone.

Ad oggi, l'obiettivo primario della legislazione, cooperando con istituzioni, autorità locali, imprese, sindacati e famiglie, risulta quello della creazione di una cultura aziendale che

²⁰ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane* [online], p.10

²¹ Contributions to economic analysis, 2005. *The Economics of Time Use*, Amsterdam: Elsevier, p.285

²² Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*, cit., p.210

promuova la meritocrazia a scapito del presenzialismo e che permetta ai lavoratori la possibilità di godere della vita personale e familiare²³.

Al fine di sopperire alle molteplici lacune che possiede il sistema italiano, a differenza di numerosi altri paesi europei, nel corso degli ultimi decenni si è assistito ad una maggiore consapevolezza della legislazione che, a più riprese, ha tentato di rendere efficaci e mirati gli interventi a favore delle politiche di *work-life balance*.

Particolare attenzione merita la legge 8 marzo n.53/2000, con la quale, per la prima volta in Italia, si è affrontato il tema della conciliazione attraverso, citando le finalità della stessa legge, «l'istituzione dei congedi di maternità e paternità e l'estensione degli strumenti di sostegno ai genitori di individui portatori di handicap, l'istituzione del congedo per la formazione continua e l'estensione dei congedi per la formazione, il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città (compito affidato ai comuni stessi) e la promozione dell'uso del tempo per fini di solidarietà sociale».

Attraverso questa norma, quindi, si è cercato di coinvolgere un numero massiccio di soggetti (famiglie, istituzioni, enti pubblici e privati nonché organizzazioni sindacali) al fine di eliminare la figura del *male-breadwinner* assicurando in questo modo pari opportunità tra i generi e di incentivare le imprese ad applicare strumenti di flessibilità nel lavoro.

Di particolare interesse, soprattutto per quanto concerne gli incentivi alle imprese è l'articolo 9, modificato dalla legge del 18 giugno n.69/2009 che prevede che ai datori di lavoro privati (anche imprese collettive) iscritti nei pubblici registri, alle aziende sanitarie locali, alle aziende ospedaliere e alle aziende ospedaliere universitarie che decidano di adottare accordi contrattuali che permettano ai lavoratori di usufruire di forme di flessibilità sul lavoro, programmi per il reinserimento dopo i congedi per esigenze di conciliazione e progetti che promuovano interventi in risposta alle esigenze dei lavoratori, sia destinata una quota annuale del "Fondo per le politiche per la famiglia".

Nonostante l'apparente carattere rivoluzionario di tale norma, i programmi aziendali finanziabili ai sensi dell'articolo 9 sono stati esigui ed insufficienti per raggiungere gli scopi di creazione di una cultura aziendale attenta alle esigenze del singolo e che permetta il conseguimento di un corretto equilibrio lavoro-famiglia e ciò può essere ricondotto ad un'ampia serie di motivi: le difficoltà riscontrate dalle aziende nel presentare progetti idonei al finanziamento, l'obbligo del dover stipulare un accordo sindacale per poterne usufruire, la lunghezza dei tempi burocratici per l'ottenimento del finanziamento una volta approvato il

²³ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.11

progetto e, soprattutto lo scarso interesse posto nei confronti del problema specialmente all'interno delle piccole imprese²⁴.

A rafforzamento della legge n.53/2000, si è inserito, il 7 marzo 2011, l'accordo sulle Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro, firmato sia dal Governo sia dalle Parti sociali, al fine di condividere il valore e diffondere la cultura della flessibilità lavorativa che sia *family-friendly* e che si imponga nel contesto organizzativo anche attraverso la contrattazione aziendale dell'orario e delle modalità di lavoro, facendo esplicito riferimento a strumenti di flessibilità quali il part-time e il telelavoro²⁵.

Di particolare importanza è, infine, la legge n.92 del 28 giugno 2012 (meglio conosciuta come Riforma del lavoro Fornero), recante il titolo: "Disposizioni in materia di riforma del mercato del lavoro in una prospettiva di crescita".

L'obiettivo della riforma è ottenere un mercato del lavoro flessibile e dinamico, riducendo il tasso di disoccupazione (concentrandosi soprattutto su quello giovanile e femminile) e creando un sistema di tutele più ampio.

La riforma Fornero tocca numerosi temi, fonti di problematiche del mercato lavorativo italiano, ma, per quanto riguarda il *work-life balance*, mira a diffondere l'utilizzo di contratti di lavoro più flessibili e a garantire la parità di genere, finanziando iniziative specificamente rivolte alla madri lavoratrici ed introducendo il congedo di paternità obbligatorio in via sperimentale ma che, con la Legge di Stabilità del 2016 viene prorogato per tutta la durata dell'anno e prevede per tutti i lavoratori dipendenti (entro il quinto mese di vita del bambino) due giorni (anche non continuativi) di astensione obbligatoria dal lavoro, più altri due di astensione facoltativa.

La riforma del lavoro Fornero è stata poi modificata, per ultimo, dal decreto legislativo n. 151 del 2015 (decreto attuativo del Jobs Act concernente i rapporti di lavoro e pari opportunità) che si occupa principalmente del tema della sicurezza sul lavoro, tutela dell'assunzione di lavoratori affetti da disabilità, potenziamento delle Banche Dati per il controllo del raggiungimento degli obiettivi, nonché dell'introduzione di nuove forme di lavoro flessibile (tra le quali la possibilità di cedere gratuitamente ai colleghi che svolgono mansioni di pari livello e categoria, i riposi e le ferie maturati).

²⁴ Francesca Bergamante, 2011. *La conciliazione attraverso lo strumento della riorganizzazione dei tempi di lavoro in Europa e in Italia*, cit., p.13

²⁵ Francesca Bergamante, 2011. *La conciliazione attraverso lo strumento della riorganizzazione dei tempi di lavoro in Europa e in Italia*, cit., p.14

Nonostante i costanti interventi legislativi, l'applicazione di strumenti di *work-life balance* nel suo complesso resta ad oggi molto limitata e ostacolata dalla frammentazione delle politiche socio-economiche nei diversi livelli istituzionali con la conseguente affermazione della tendenza secondo la quale sono le aziende che intervengono integrando quanto non riesce ad essere regolamentato dallo Stato, facendosi esse stesse carico, come vedremo negli esempi del capitolo successivo trattando degli strumenti di *work-life balance*, dell'erogazione di servizi e programmi che garantiscano la flessibilità nel luogo, nel tempo e negli strumenti di lavoro.

3. Gli strumenti del Work-Life Balance

Gli strumenti di cui le organizzazioni usufruiscono al fine di implementare iniziative efficaci per garantire l'adeguato bilanciamento tra lavoro e vita privata, grazie all'attuale contesto socio-economico e all'evoluzione tecnologica a cui si è assistito negli ultimi anni, sono oramai numerosi.

In questo capitolo saranno trattati e approfonditi, con esempi concreti riguardanti la loro applicazione in note realtà aziendali, alcuni dei principali strumenti di *work-life balance* suddividendoli in tre macro-aree principali: tempo, spazio e servizi²⁶.

Macro-area Tempo

L'area che racchiude gli strumenti di carattere temporale di *work-life balance* comprende tutti quei sistemi che tengono in considerazione le esigenze dei lavoratori e permettono quindi di usufruire di orari flessibili ed individualizzati, in grado di rispondere ai bisogni del singolo, tenendo comunque conto del modo in cui la realtà aziendale è organizzata.

I principali strumenti temporali, che verranno approfonditi qui di seguito, sono: orario scorrevole e settimana concentrata, banca delle ore, part-time, *job-sharing* e congedo parentale²⁷.

Orario scorrevole e settimana concentrata

Con il termine orario scorrevole viene fatto riferimento alla pratica oramai sempre più diffusa nelle aziende (in Italia è assistito ad un crescente numero di adozioni di questo strumento in seguito alla riforma Fornero) di consentire la variabilità dell'orario di inizio e di fine della prestazione lavorativa a seconda delle esigenze di ciascuno, fermo restando che le attività a cui il lavoratore è preposto lo permettano.

La settimana concentrata, invece, consente al lavoratore di allungare la durata della giornata lavorativa, riducendo di conseguenza il numero di giorni lavorati a settimana.

L'elasticità dell'orario in entrata e in uscita e la possibilità di decidere la durata della settimana lavorativa permettono una maggiore libertà fisica e psicologica, riducendo i tempi di inattività e il degradante fenomeno degli "straordinari", incrementando la performance e il soddisfacimento del desiderio principale per cui sono stati istituiti: la conciliazione tra lavoro e gli impegni personali e familiari.

²⁶ Eleonora Mazzari, 2012. *Politiche di work life balance: la situazione delle aziende italiane nel contesto europeo*. Tesi di laurea, Università di Padova, Facoltà di Economia, p.46

²⁷ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.55

La Figura 3.1 traduce in dati concreti l'indagine a cui si è fatto riferimento in Figura 1.1 (indagine condotta tra il 2001 e il 2002 su un campione di quattrocento uomini e donne lavoratori coniugati e con almeno un figlio di età inferiore ai sei anni, residenti in Francia, Italia, Danimarca e Irlanda), riguardo la disponibilità, l'uso e la concezione dell'orario scorrevole e personalizzato.

Figura 3.1. Orario di lavoro personalizzato: Disponibilità, Uso e Concezione: Distribuzione in percentuale divisa in base al sesso e alla nazione

	Francia(%)		Italia(%)		Danimarca(%)		Irlanda(%)	
	M	F	M	F	M	F	M	F
Disponibilità (% di SI)	40.8	47.8	38.8	34.7	46.0	39.2	44.0	38.0
Disponibilità (% di NON SO)	14.3	19.6	8.0	12.2	0.0	3.9	2.0	6.0
Uso (%SI)	29.2	40.9	24.5	22.0	44.0	36.7	34.0	22.0
Non a favore	4.4	0.0	12.0	6.0	6.3	8.0	20.0	18.0
Abbastanza a favore	31.1	31.0	30.0	28.0	18.8	28.0	22.0	14.0
Molto a favore	64.4	69.0	58.0	66.0	75.0	64.0	58.0	68.0

Fonte: Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries.*

Una delle prime aziende che ha applicato, tra gli altri, questi due strumenti di *work-life balance* è Lloyds TSB Group, una delle più grandi banche del Regno Unito che impiega 66.000 dipendenti e risponde ai bisogni di più di 16 milioni di clienti in tutto il mondo e che, attenta ai cambiamenti socio-economici che impattano sia sui clienti sia, soprattutto, sui lavoratori, ha deciso di rendere flessibile l'organizzazione del lavoro. La volontà di assumere menti brillanti che abbiano l'ambizione di crescere e di far crescere la società, l'esigenza da parte del management aziendale di contenere i costi e l'obbligo di garantire ai clienti un servizio eccellente hanno portato l'azienda ad introdurre politiche di flessibilità che permettono ai dipendenti di usufruire sia di un orario personalizzato in base ai bisogni, sia della possibilità di ridurre i giorni lavorativi settimanali compensandoli lavorando un numero maggiore di ore quotidiane. L'implementazione di questi strumenti ha permesso di incrementare la reputazione aziendale, il tasso di ritenzione di dipendenti entusiasti e fedeli e la soddisfazione della clientela²⁸.

²⁸ Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston, 2013. *Operations Management*, Harlow: Pearson, p.268

Banca delle ore

La banca delle ore è un istituto contrattuale che permette al lavoratore, attraverso un conto virtuale, di depositare le ore lavorate in più quotidianamente, per poi poterne attingerne “prelevandole” qualora risultino necessari permessi e riposi addizionali.

Questo particolare tipo di strumento, che garantisce ai lavoratori piena autonomia e flessibilità nella gestione del tempo di lavoro, nasce nella seconda metà degli anni Ottanta nell’Ipermercato Mammouth di Strasburgo, Francia, caratterizzato da un elevato numero di impiegate donna che richiedevano maggiore elasticità oraria per poter conciliare gli impegni familiari con quelli previsti dalla mansione lavorativa.

La soluzione adottata fu sperimentata per qualche anno al fine di individuare i benefici e le eventuali criticità sia per l’azienda che per i suoi dipendenti, prima di essere formalizzata ed inserita tanto nella legislazione europea, quanto in quelle nazionali.

La banca delle ore consente la smonetizzazione delle ore di lavoro straordinario, garantisce maggior autonomia, responsabilità e flessibilità ed è inoltre di facile attuazione. Tuttavia, in Italia, è ancora scarsamente diffusa rispetto ad altre realtà, a causa della difficoltà delle aziende nell’apportare mutamenti radicali alla propria organizzazione²⁹.

L’eccellenza italiana Luxottica di Pederobba è un esempio concreto di come, per gli imprenditori più lungimiranti, l’introduzione di strumenti innovativi coerenti con l’attuale contesto economico e sociale in costante mutamento permetta la crescita esponenziale tanto del fatturato quanto della reputazione (sia all’interno che all’esterno) dell’azienda.

Da fine gennaio 2016, infatti, Luxottica introduce l’opportunità per ciascun lavoratore di trasformare il premio di produzione (che si intende quantificare in un importo pari a 2500€) in banca ore, ossia tempo libero addizionale. L’azienda, tuttavia, è intenzionata a spingersi oltre: è in trattativa l’iniziativa della “Banca Etica”, secondo la quale ciascun dipendente può donare una parte o la totalità delle ore accumulate a favore di uno o più colleghi in stato di necessità, che ha suscitato l’interesse del Governo e delle sue prerogative³⁰.

Part-time

Il contratto a tempo parziale (altresì detto part-time) prevede che l’orario di lavoro sia inferiore a quello del contratto a tempo pieno previsto dalla legge, ossia inferiore alle quaranta ore settimanali.

²⁹ Roberto Bacciarini, 2015. *Il work-life balance come strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane*, Tricase: Youcanprint

³⁰ Francesco Dal Mas, 2016. *Luxottica regala tempo libero agli operai* su «La tribuna di Treviso» [online]

È attualmente lo strumento più diffuso di *work-life balance* e può essere di tre tipi diversi³¹:

- Part-time orizzontale: prevede la riduzione dell'orario giornaliero;
- Part-time verticale: orario giornaliero a tempo pieno, ma il numero di giorni lavorati settimanalmente è inferiore;
- Part-time misto: combinazione tra part-time orizzontale e part-time verticale durante la stessa settimana lavorativa.

Questo strumento è ad oggi oggetto di crescente attenzione da parte della legislazione nazionale ed internazionale perché, oltre ad accrescere la partecipazione nel mercato del lavoro di giovani, donne e anziani, costituisce elemento d'interesse nello studio della compatibilità tra lavoro e impegni della vita privata e familiare.

La diffusione del part-time, tuttavia, è molto disomogenea nei paesi europei, date le differenze dei sistemi produttivi, il grado di terziarizzazione delle economie, le dimensioni delle imprese e l'assetto delle relazioni industriali e la cultura della contrattazione degli orari. Un elemento, tuttavia, resta in comune: il part-time, fino ad oggi, ha interessato quasi esclusivamente la popolazione femminile, anche a causa della diffusa concezione secondo la quale la ricerca di un'occupazione part-time sarebbe connessa ad un basso profitto per il lavoratore e all'assunzione di un dipendente con un basso livello di attaccamento al lavoro e un basso livello di produttività per l'azienda.

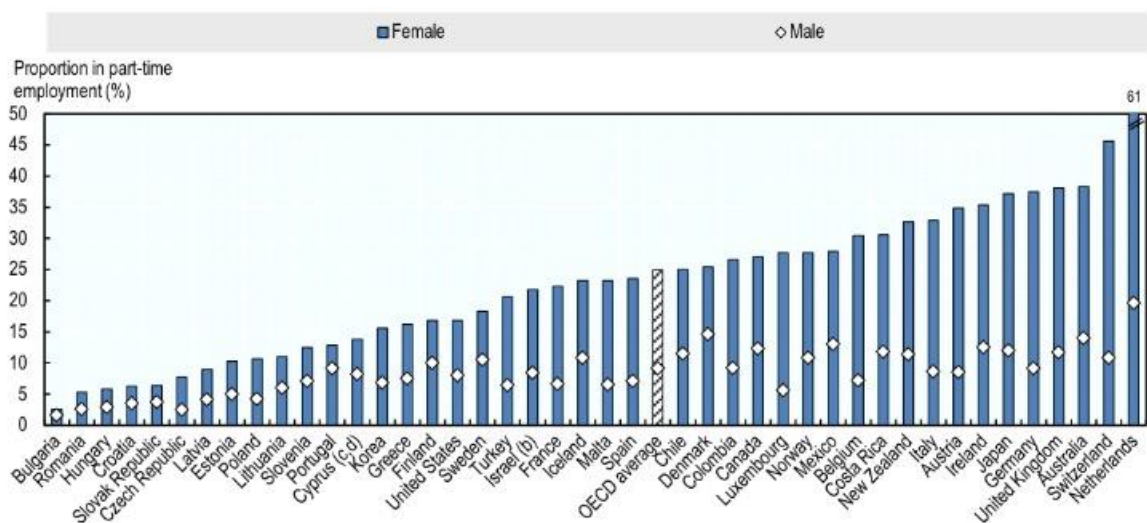
Inoltre, è generalmente riscontrato che il part-time presenta condizioni di lavoro peggiori e professionalmente segreganti ed è associato a minori investimenti in formazione e a salari proporzionalmente inferiori rispetto al lavoro a tempo pieno³².

La figura 3.2 mostra un grafico che, a livello mondiale onde garantire una prospettiva più completa, traduce in dati concreti quanto affermato relativamente all'elevata differenza tra generi, nonché alle enormi disparità individuabili tra paesi anche limitrofi.

³¹ Roberto Baciardini, 2015. *Il work-life balance come strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane*, cit.

³² Manuela Samek Lodovici, Renata Semenza, 2004. *Il lavoro part-time. Anomalie del caso italiano nel quadro europeo*, Milano: Franco Angeli, p.11

Figura 3.2. Proporzione di individui impiegati part-time nel mercato del lavoro distinti in base al sesso, anno 2014



Fonte: OECD - Social Policy Division – Directorate of Employment, Labour and Social Affairs, 2014

In Italia, nonostante i continui interventi legislativi volti ad inserire il part-time all'interno delle realtà aziendali, questo tipo di contratto registra ancora bassi tassi di applicazione, poiché tende ad identificarsi in una condizione più instabile rispetto all'occupazione full-time. Come conseguenza, l'incidenza del part-time involontario (ossia la stipulazione di contratti a tempo parziale solo perché non è stato possibile trovare un'occupazione simile a tempo pieno) è sensibilmente maggiore rispetto agli altri paesi europei, soprattutto nel Mezzogiorno.

E, poiché i contratti part-time permettono, dal lato del lavoratore una maggiore autonomia nella gestione del tempo e una maggiore soddisfazione del *workplace*, e dal lato aziendale la migliore gestione dei picchi stagionali di produzione e la riduzione del tasso di assenteismo, è necessario che le singole nazioni e la legislazione europea collaborino al fine di creare la cultura del part-time come opportunità e libera scelta con una prospettiva di uguaglianza tra generi, nonché come opportunità per ottenere un equilibrio maggiore tra lavoro e vita privata senza la condanna di dover eseguire un lavoro insoddisfacente e dalle condizioni degradanti³³.

Job-sharing

Con *job-sharing* s'intende un rapporto lavorativo particolare, con il quale due o più persone si assumono in solido l'obbligazione di adempiere alla medesima prestazione lavorativa, decidendo liberamente i turni e garantendo l'immediata sostituzione nel caso in cui uno dei coobbligati sia impossibilitato a raggiungere il luogo di lavoro.

³³ Manuela Samek Lodovici, Renata Semenza, 2004. *Il lavoro part-time. Anomalie del caso italiano nel quadro europeo*, Milano: Franco Angeli, pp.14-37

Mentre negli Stati Uniti e nel resto d'Europa si assiste ad un'ampia diffusione di questo strumento grazie ai benefici di cui risentono sia le aziende che i lavoratori, in Italia la sua applicazione si è arrestata.

Nonostante i contratti di *job-sharing* si siano stipulati sin dai primi anni Novanta del secolo scorso, è con il decreto legislativo 276/2003 (la cosiddetta "Legge Biagi") che inizia ad essere regolamentato e reso legittimo, vincolando il numero di coobbligati solidali a due, disciplinando le fattispecie di licenziamento, malattia e impedimenti di uno o entrambi i lavoratori, nonché le modalità di stipulazione e il contenuto del contratto³⁴.

Tuttavia, dopo aver assistito in Italia alla flebile diffusione di questo strumento, il decreto legislativo 81/2015, in attuazione del Jobs Act, ha abrogato (non retroattivamente e, quindi, mantenendo validi i contratti stipulati fino alla sua entrata in vigore) le norme in materia di *job-sharing*.

E, mentre in Italia si partecipa al consueto fenomeno di arginamento delle innovazioni, nelle aziende europee che implementano contratti che prevedono l'utilizzo di questo strumento si assiste alla riduzione del tasso di assenteismo, aumento del tasso di ritenzione e di motivazione del lavoratori, creando un ambiente organizzativo idoneo allo sviluppo di nuove idee e alla condivisione di abilità differenti³⁵.

Un esempio dell'efficace applicazione del *job-sharing* è McDonald's UK, che nel 2005 ha annunciato la possibilità per i membri dello stesso nucleo familiare di adempiere alla medesima obbligazione lavorativa, consentendo la piena flessibilità dei turni senza la necessità di avvisare alcun responsabile. Dati i benefici apportati dall'implementazione di questo tipo di politica di *work-life balance*, l'azienda sta progettando di estendere il *job-sharing* non solo tra membri della stessa famiglia, ma anche tra colleghi che lavorano nel medesimo ristorante³⁶.

Congedo parentale

Il congedo parentale è un importantissimo strumento di *work-life balance* che, tuttavia, molte legislazioni nazionali danno per scontato senza riuscire ad adeguarlo al contesto attuale.

Il congedo parentale è suddiviso in due categorie, obbligatorio e facoltativo, e si tratta dell'opportunità per uno o entrambi i genitori di astenersi dal lavoro per un determinato periodo di tempo (che può essere retribuito interamente o parzialmente, o non retribuito) ai fini di garantire il soddisfacimento dei bisogni primari fisici e affettivi dell'infante.

³⁴ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.56

³⁵ Eurofound, 2015. *Job sharing* [online]

³⁶ Nigel Slack, Alistair Brandon-Jones, Robert Johnston, 2013. *Operations Management*, cit., p.266

In figura 3.3 è presente una tabella che sintetizza la situazione dei congedi parentali in Europa nel 2008 e che pone in evidenza le impressionanti differenze tra paesi appartenenti allo stesso continente, muovendosi dai 36 mesi di congedo parentale della Germania, (che possono essere presi liberamente dal padre o dalla madre) contro i soli 6 mesi dei vicini Paesi Bassi e Portogallo.

Figura 3.3. Congedi parentali in Europa, anno 2008

Nazioni	Durata totale del congedo (mesi)	Periodo retribuito (% del congedo totale)	Durata del congedo di paternità (mesi)	Numero di mesi trasferibili tra padre e madre
DK	11	70	0	11
IE	6.5	0	3.25	0
UK	8	0	4	0
FI	33	100	0	33
PT	6	8	3	0
EL	7	0	3.5	0
ES	36	0	0	36
FR	36	0	0	36
LU	12	100	6	0
NL	6	0	3	0
AT	24	100	6	18
BE	6	100	3	0
GE	36	67	0	36
SE	18	79	2	12

Fonte: De Henau et al., citato in Bacciarini, R., 2015

In Italia il congedo parentale è disciplinato dal decreto legislativo 151/2001 (altresì denominato Testo unico sulla maternità e paternità) che prevede, solo ed esclusivamente per quanto riguarda i lavoratori dipendenti, cinque mesi di congedo obbligatorio per la madre (o due mesi precedenti al parto e tre mesi successivi, o un mese precedente e quattro successivi, ma in casi particolari sono previste misure che lo rendono flessibile) e un congedo facoltativo usufruibile da entrambi i genitori fino all'ottavo anno del bambino, di cui il decreto citato regola tutti gli aspetti temporali e retributivi³⁷. A parziale modifica della norma è intervenuto il decreto legislativo 80/2015, che rende maggiormente elastico il congedo di maternità, soprattutto nei casi di parto prematuro o ricovero del neonato, innalza a dodici anni il limite di età per usufruire del congedo facoltativo ed estende il congedo di paternità a tutte

³⁷ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.56

le categorie di lavoratori qualora la madre sia impossibilitata ad interrompere la prestazione lavorativa.

Nonostante i continui tentativi di conformare la legislazione sul congedo parentale ai tempi che cambiano, questo importante strumento è ancora poco implementato nella cultura aziendale europea e italiana, rendendo complesso l'obiettivo del superamento del *gender-gap* e mantenendo costante il tasso di donne che lasciano il lavoro dopo la gravidanza e di padri insoddisfatti della quantità e qualità del tempo trascorso con la famiglia.

È necessario quindi un cambiamento a livello internazionale, con la legislazione europea che deve intervenire per garantire la convergenza degli strumenti di congedo parentale in ogni stato membro consentendo parità di trattamento tra padri e madri e una politica rivolta ai genitori dotata di sufficiente flessibilità per poter affrontare le esigenze del singolo pur mantenendo l'obiettivo dell'uguaglianza tra paesi e tra cittadini dello stesso paese.

Macro-area Spazio

Gli strumenti che rientrano in questa macro-area sono il frutto dell'evoluzione tecnologica a cui si è assistito negli ultimi anni, che ha permesso ai dipendenti di un numero sempre crescente di aziende di svolgere il proprio lavoro in un luogo diverso dalla sede aziendale o dall'usuale postazione in ufficio.

Come sarà trattato successivamente, l'esempio tipico di questo tipo di strumenti è il telelavoro, che negli ultimi anni si è evoluto in *smart-working*, (ossia lavoro agile) permettendo così di rimpiazzare uno strumento che in Italia era spesso considerato degradante date le rigide norme che lo regolamentavano³⁸.

Telelavoro

Il telelavoro è frutto dell'evoluzione tecnologica a cui si è assistito negli ultimi decenni che ha consentito lo sviluppo della flessibilità spaziale e temporale, comportando il distacco dalla tradizionale concezione del lavoro svolto nella sede aziendale. Con il termine telelavoro si fa infatti riferimento ad una modalità di lavorare in cui le attività sono svolte in luoghi diversi rispetto al tradizionale ambiente utilizzando le tecnologie informatiche e telematiche.

Esso nasce in Svezia e viene inizialmente applicato a tutte le attività che generalmente sono svolte telefonicamente (agenti di vendita e organizzatori di eventi, ad esempio), si diffonde poi nel resto del mondo estendendosi inoltre ad un'enorme quantità di attività lavorative: dai

³⁸ *Legge di stabilità: il "telelavoro" viene regolamentato, 9 articoli sullo "smart working"*, in «Rai News», 2015 [online]

giornalisti ai manager, dagli architetti ai medici, dai pubblicitari agli avvocati e commercialisti.

Sono distinguibili quattro diverse tipologie di telelavoro³⁹:

- Telelavoro mobile: non esiste una postazione di lavoro fissa, ogni attività può essere svolta dovunque, grazie all'utilizzo di PC e telefoni cellulari;
- Telelavoro a domicilio: le attività lavorative, grazie all'utilizzo di strumenti opportuni, vengono svolte da casa;
- Telelavoro da telecentri: il lavoro viene svolto in strutture attrezzate, che generalmente sono società autonome che accolgono i dipendenti di aziende diverse, permettendogli lo svolgimento delle loro più disparate mansioni;
- Ufficio virtuale: i reparti, le sedi e le divisioni dell'azienda sono localizzati lontano gli uni dagli altri in base alle esigenze collegandoli grazie agli strumenti telematici e consentendo la creazione di un'unica enorme realtà virtuale e dinamica.

I vantaggi dell'implementazione in azienda di questo tipo di strumento sono identificabili nella riduzione dello stress, possibilità di autogestirsi con conseguente responsabilizzazione e miglioramento della performance lavorativa. Inoltre, il telelavoro permette, in quanto modalità flessibile nel tempo e nello spazio, la riduzione del traffico e del costo del trasporto, nonché la riduzione di emissioni di anidride carbonica nell'ambiente⁴⁰.

In Europa, tuttavia, sono ancora poche le aziende che permettono ai dipendenti di usufruire del telelavoro, anche a causa dei cospicui investimenti in strumentazioni adeguate e un radicale cambiamento nell'organizzazione e nel modo di pensare al lavoro che richiede.

Un incipit al suo sviluppo è stato dato dall'Accordo-quadro europeo sul telelavoro, stipulato a Bruxelles il 16 luglio 2002, che definisce il telelavoro e ne delinea il campo di applicazione, sottolinea il carattere di strumento applicato conseguentemente ad una scelta volontaria del lavoratore e del datore di lavoro, stabilisce le condizioni di lavoro, salute e sicurezza e disciplina dettagliatamente gli strumenti e l'organizzazione del lavoro, nonché i diritti collettivi dei telelavoratori sancendo che questi ultimi debbano essere gli stessi diritti che spettano a coloro che lavorano nella sede aziendale.

Tuttavia, l'accordo non ha suscitato da parte delle aziende la reazione desiderata e, se come si vede dalla Figura 3.4, in seguito alla regolamentazione del telelavoro quasi tutti i paesi

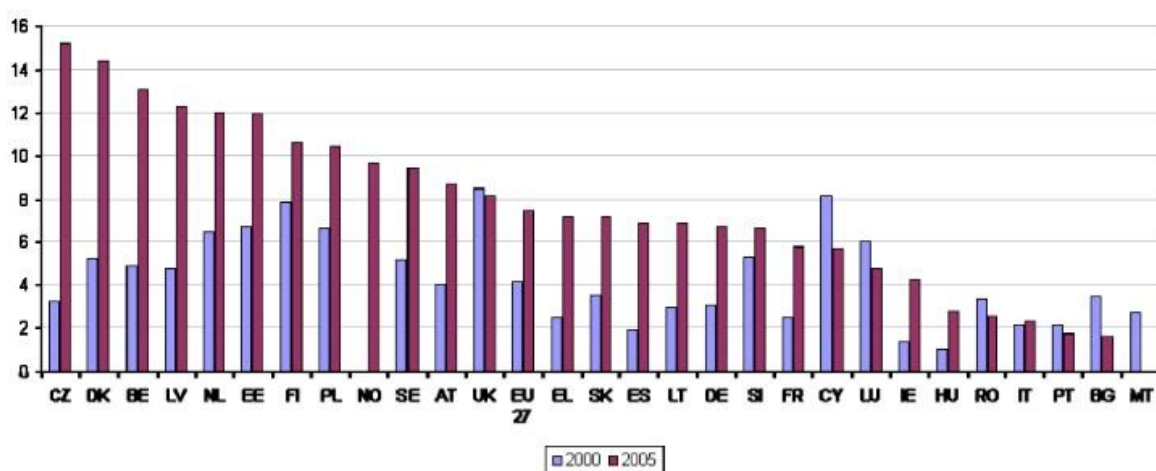
³⁹ Unindustria, Università degli Studi di Roma TOR VERGATA, Sindacato romano dirigenti aziende industriali, 2011. *Telelavoro fra cultura e tecnologia*. Convegno svolto a Roma in data 31/03/2011, p.8

⁴⁰ Unindustria, Università degli Studi di Roma TOR VERGATA, Sindacato romano dirigenti aziende industriali, 2011. *Telelavoro fra cultura e tecnologia*, cit., p.13

europei hanno assistito ad un vertiginoso aumento delle politiche di attuazione, nell'ultimo decennio la crescita si è arrestata, mettendo in evidenza la necessità di rianimare l'interesse delle aziende in questo importante ed innovativo strumento di *work-life balance*.

La Figura 3.5 traduce in dati concreti la preoccupazione riguardo la scarsa diffusione del telelavoro in Europa, risaltando ancora una volta le differenze (in alcuni casi sproporzionate) tra paesi appartenenti allo stesso continente.

Figura 3.4. Sviluppo del telelavoro in EU 27 e Norvegia, 2000 e 2005 (%)



Fonte: Eurofound 2007

Figura 3.5. Incidenza del telelavoro in EU 27 e Norvegia, 2005 (%)

	% Di lavoratori che usano il telelavoro per almeno un quarto del loro tempo	% Di lavoratori che usano il telelavoro a tempo pieno
Repubblica Ceca	15.02	9.00
Danimarca	14.04	2.06
Belgio	13.00	2.02
Lettonia	12.02	1.08
Paesi Bassi	12.00	1.09
Estonia	11.08	1.04
Finlandia	10.06	1.06
Polonia	10.03	2.03
Norvegia	9.07	1.03
Svezia	9.04	0.04
Austria	8.06	3.02
Regno Unito	8.01	2.05
Slovacchia	7.02	3.04
Grecia	7.02	1.04
Spagna	6.09	1.05
Lituania	6.08	0.07

Slovenia	6.07	1.09
Germania	6.07	1.02
Francia	5.07	1.06
Cipro	5.07	0.00
Lussemburgo	4.08	0.00
Irlanda	4.02	0.05
Ungheria	2.08	0.05
Romania	2.05	0.07
Italia	2.03	0.05
Portogallo	1.08	0.04
Bulgaria	1.06	0.00
Malta	0.00	0.00
EU27	7.00	1.07

Fonte: Eurofound 2007

Particolare attenzione merita il caso dell'Italia, dove nel 2007 solo lo 0.05% dei lavoratori utilizzava il telelavoro per tutta la durata della giornata lavorativa. Questo dato allarmante è la conseguenza di una legislazione rigida, che permette l'applicazione di questo strumento esclusivamente ai lavoratori subordinati che esercitano l'attività nella propria abitazione o in una sede diversa, sempre la stessa, definita dal datore di lavoro e che non si identifichi nel normale luogo di lavoro⁴¹ e che quindi soffoca l'elasticità che lo contraddistingue, rendendolo poco appetibile per gli imprenditori, oltretutto esposti a maggiori costi e rischi in particolar modo in materia di sicurezza sul lavoro.

Per questo motivo, si è reso necessario un ulteriore intervento legislativo, di cui si discuterà nel prossimo paragrafo, che permette l'abbandono in Italia della rigidità del telelavoro, trasformandolo in uno strumento innovativo che riconosce l'autonomia nei tempi e negli spazi di lavoro: lo *smart-working*.

Dal Telelavoro allo Smart-Working

Il concetto di *smart-working* è stato introdotto in Italia in seguito ad un disegno di legge collegato alla Legge di Stabilità 2016 approvato il 28 gennaio, il cui fine è quello di creare una nuova modalità di lavoro agile che permetta l'abbandono del telelavoro e della rigidità delle norme che lo regolamentano, a favore di una maggiore libertà nella gestione dei tempi e degli spazi, consentendo lo snellimento dell'organizzazione aziendale con benefici sia sulla produttività che sulla vita dei lavoratori.

In particolare, il disegno di legge definisce il lavoro agile come una “modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro”, svolta in parte all'interno e in parte all'esterno

⁴¹ Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, 09/06/2004

dell'azienda con strumenti propri oppure forniti dallo stesso datore di lavoro e definisce le sue modalità di svolgimento, disciplina i diritti del lavoratore, ma si concentra soprattutto in materia di sicurezza sul lavoro e sull'assicurazione obbligatoria per gli infortuni e le malattie professionali, sopperendo alle lacune della legislazione sul telelavoro.

L'obiettivo è quindi quello di mutare radicalmente il modo di concepire il lavoro, lasciando piena autonomia nel suo svolgimento, ferma restando la necessità di conseguire obiettivi prefissati, e consentendogli un miglior bilanciamento tra lavoro e vita privata, aumentando la produttività e l'appagamento lavorativo e familiare⁴².

I numeri parlano chiaro: una ricerca compiuta dalla School of Management del Politecnico di Milano nel 2015 attraverso analisi empiriche e il confronto con più di 240 organizzazioni pubbliche e private dimostra come il 17% delle grandi imprese ha posto in atto progetti di *smart-working* (contro l'8% nel 2014) e il 50% delle imprese italiane ha adottato iniziative volte a consentire maggiore flessibilità nei tempi e spazi di lavoro e le esperienze internazionali dimostrano come l'adozione dello *smart-working* comporti aumenti della produttività del 30-40% nelle grandi aziende, con un calo del tasso di assenteismo del 63%, aumentando il fatturato e contenendo di molto i costi fissi⁴³.

È evidente quindi che una legislazione attenta e minuziosa, che promuova l'adozione di strumenti di lavoro flessibile e che garantisca ai lavoratori un adeguato *work-life balance*, senza trascurare la prospettiva degli imprenditori e delle innumerevoli problematiche che si trovano quotidianamente ad affrontare, comporti la possibilità di una radicale innovazione del modo in cui viene concepito il lavoro, aprendo la tradizionale cultura aziendale all'innovazione e conformandola ai tempi che inesorabilmente sono cambiati.

Barilla S.p.A., una delle più grandi aziende alimentari italiane operante sul mercato mondiale, ha avviato a metà del 2013 un progetto di *smart-working* coinvolgendo 1600 dipendenti distribuiti in tutte le sedi, permettendogli di lavorare in luoghi diversi dall'ufficio per quattro giorni al mese. Oltre il 74% delle persone coinvolte (specialmente donne tra i 30 e i 55 anni) ha sfruttato l'opportunità del lavoro da casa e ciò ha consentito l'aumento della soddisfazione e un miglioramento della performance e della creatività.

Gli spazi aziendali sono stati rivisitati e sono state implementate nuove tecnologie, il cui utilizzo da parte dei dipendenti è stato favorito dall'organizzazione di open day di formazione aperti a tutti, comportando benefici tali per cui Barilla ha comunicato che entro il 2020 il lavoro flessibile sarà reso accessibile a tutti i suoi impiegati⁴⁴.

⁴² Jessica Middlemas, 2014, *Smart Working: la nuova frontiera del telelavoro* in «Il Sole 24 ORE» [online]

⁴³ Giovanna Faggionato, 2015, *Smart working, cosa dice la legge sul lavoro da casa* in «Lettera 43» [online]

⁴⁴ Francesco Prisco, 2016, *Barilla, per i colletti bianchi smart working dal 2020* in «Il Sole 24 ORE» [online]

Macro-area Servizi

La macro-area dei servizi comprende al suo interno un ampio insieme di iniziative adottate dalle aziende al fine di rispondere alle esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie.

Si tratta di iniziative semplici, ma efficaci ed essenziali da implementare al fine di agevolare la frenetica vita dei lavoratori odierni ed incentivare il ricorso a servizi di formazione e supporto per le loro famiglie. Per questo motivo, sono molte le aziende europee ed italiane che, in tutto o solo parzialmente, mettono ad oggi a disposizione questa vasta categoria di strumenti di *work-life balance*.

I servizi che normalmente sono rivolti ai lavoratori hanno lo scopo di assicurare un maggior livello di benessere e di semplificare lo svolgimento di alcune attività di cui solitamente ci si occupa nel tempo libero, permettendo lo svincolo dalle principali incombenze al fine di dedicarsi agli affetti e alle passioni. Esse comprendono servizi di consulenza (fiscale o immobiliare) e assistenza derivanti da accordi con aziende esterne oppure fruibili grazie alla predisposizione di funzioni aziendali appositamente costituite, servizi postali, bancari, assicurativi e sanitari, servizi per la casa (contratti, traslochi, manutenzioni, affitti, bollette) e ausili nell'organizzazione del tempo libero (viaggi, ristoranti, hotel), servizi connessi ai trasporti (noleggi auto, dotazione di auto aziendale anche al di fuori dell'orario di lavoro) e, ad oggi, risultano sempre più diffuse le facilitazioni riguardo alle più semplici attività quotidiane usualmente svolte al termine della giornata lavorativa (sartoria, tagliandi delle automobili, personal trainer, palestra in sede, personal shopper)⁴⁵.

Un ruolo particolarmente importante ricoprono poi le iniziative organizzate dalle aziende per tutti i dipendenti, di carattere sportivo, culturale o di mero svago al fine di incoraggiare occasioni di incontro extra lavorative che permettano di migliorare il rapporto tra colleghi favorendo un ambiente incentrato sulla condivisione e collaborazione.

Nei servizi alla famiglia, invece, rientrano le iniziative implementate dalle aziende al fine di rendere più agevole ed economicamente conveniente l'accesso a strutture e servizi in grado di incrementare il benessere familiare. Di particolare importanza risulta la realizzazione di asili nido aziendali, spazi gioco, ludoteche, e vere e proprie *nurseries* dedicate ai figli dei dipendenti che sopperiscono all'esigenza di strutture adeguate per la cura dei bambini durante l'orario di lavoro dei genitori. In Europa si assiste infatti ad un costante aumento del numero di donne che sono costrette a lasciare il lavoro a causa della mancanza di strutture affidabili ed economicamente sostenibili per la cura degli infanti per un numero di ore sufficienti.

⁴⁵ Eleonora Mazzari, 2012. *Politiche di work life balance: la situazione delle aziende italiane nel contesto europeo*. Tesi di laurea, Università di Padova, Facoltà di Economia, p.51

In Italia i servizi all'infanzia sono i principali strumenti di supporto genitoriale, preferiti rispetto ad altri tipi di interventi come i sussidi economici, e si assiste ad oggi ad un aumento vertiginoso delle aziende che adottano convenzioni con asili e *nurseries* o che costruiscono esse stesse questo tipo di strutture accessibili ai figli dei dipendenti e in alcuni casi anche ad esterni, con il conseguente beneficio della riduzione del tasso di assenteismo, l'aumento della produttività, la riduzione del turnover e la ritenzione di impiegati qualificati e soddisfatti⁴⁶.

Altri servizi dedicati a bambini e ragazzi, figli di dipendenti, che le imprese offrono comprendono borse di studio e vacanze premio per gli studenti meritevoli, contributi per l'acquisto dei libri scolastici, centri estivi e corsi formativi di lingua o di informatica⁴⁷.

Dall'altro lato, dato il crescente tasso di invecchiamento della popolazione e l'aumento dell'età media, soprattutto per quanto riguarda l'Italia, rendono necessari ausili per i familiari più anziani, quali sostegni per le cure mediche, convenzioni con strutture adeguate alle loro necessità e rimborso spese per l'assunzione di colf e badanti⁴⁸.

Un'azienda che ha cercato a più riprese l'implementazione a tutto tondo di un'ampia gamma di servizi ai dipendenti è UniCredit S.p.A., uno dei primi gruppi di credito in Italia ed Europa che conta oltre 40 milioni di clienti in tutto il mondo e che, per completare il pacchetto retributivo dei cinquantamila dipendenti in Italia, ha spostato una cifra pari al 7% del costo del personale a favore di investimenti che garantiscano ad ogni lavoratore un adeguato *work-life balance* quali: rimborsi delle spese scolastiche, corsi formativi e centri estivi per i figli, assistenza sanitaria aziendale, circolo ricreativo aziendale, mense, agevolazioni economiche qualora si renda necessaria l'assunzione di baby sitter e badanti per uno o più componenti del nucleo familiare, convenzioni per sport e viaggi, agevolazioni finanziarie e coperture assicurative⁴⁹.

Particolare attenzione merita poi l'iniziativa che ha portato, il 21 settembre 2015, l'apertura dell'asilo nido Mini Tree, all'interno dell'Unicredit Pavillion in piazza Gae Aulenti a Milano che ospiterà fino a sessanta bambini di età compresa tra i tre e i trentasei mesi. Quarantacinque posti sono riservati ai figli dei dipendenti, mentre i restanti quindici sono disponibili a bambini esterni. È uno spazio studiato appositamente per i bambini e i loro sogni, che permetterà ad UniCredit di lanciare un forte messaggio riguardo alla necessità di

⁴⁶ Margret Fine-Davis, Jeanne Fagnani, Dino Giovannini, Lis Højgaard, Hillary Clarke, 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*, cit., pp. 35,242

⁴⁷ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.59

⁴⁸ Fondazione per la Diffusione della Responsabilità Sociale delle Imprese, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, cit., p.60

⁴⁹ Cristina Casadei, 2016, *Unicredit potenzia il welfare* in «Il Sole 24 ORE» [online]

continuare ad investire in politiche di *work-life balance*, con un'attenzione particolare riservata agli infanti e ai loro genitori⁵⁰.

Questo tipo di strumenti, come dichiarato da Emanuele Recchia, responsabile relazioni industriali, politiche del lavoro e hr services, ha permesso di creare una cultura aziendale inclusiva orientata ad un welfare legato ai reali bisogni di chi opera in questa realtà.

Infatti, ad oggi, il 100% dei dipendenti utilizza almeno uno degli strumenti implementati, ma l'obiettivo è quello di continuare a far conoscere e utilizzare il welfare, adattandolo ai costanti cambiamenti sociali ed economici che l'Italia sta affrontando⁵¹.

⁵⁰ Cristina Casadei, 2015, *A Milano UniCredit apre il nido Minitree* in «Il Sole 24 ORE» [online]

⁵¹ Cristina Casadei, 2016, *Unicredit potenzia il welfare* cit.

4. Un esempio concreto: il caso Intesa Sanpaolo

Intesa Sanpaolo è considerato ad oggi uno dei più importanti gruppi bancari presenti nel territorio italiano, nato il 1° gennaio 2007 dalla fusione tra Banca Intesa e Sanpaolo IMI, con una capitalizzazione di mercato che al 29 Aprile 2016 raggiunge 40,5 miliardi di euro.

È leader in Italia in tutti i settori di attività (*retail, corporate e wealth management*) ed opera avvalendosi dei suoi 4100 sportelli, offrendo i propri servizi a più di 11,1 milioni di clienti.

Inoltre, è attiva in Europa centro-orientale, Medio Oriente e Nord Africa grazie a 1200 filiali che rispondono alle esigenze di 8,1 milioni di clienti e offre supporto alla clientela *corporate* nei 28 paesi in cui si registra il maggior dinamismo delle imprese italiane (Stati Uniti, Brasile, Russia, India e Cina, tra gli altri)⁵².

Figura 4.1: Presentazione del gruppo – Leader italiano di dimensione europea



Fonte: Intesa Sanpaolo, 2010. *Chi siamo* su http://www.group.intesasanpaolo.com/script/Isir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp [online]

L'identità di Intesa Sanpaolo è costruita su valori forti e condivisi, che mirano al perseguimento degli obiettivi nel rispetto delle regole, dell'etica professionale e dello spirito dell'onestà e correttezza, al raggiungimento dell'eccellenza anticipando le sfide, coltivando la creatività finalizzata all'innovazione e valorizzando la meritocrazia, alla trasparenza delle azioni e delle comunicazioni, al rispetto delle specificità territoriali e all'equità di ciascun individuo, all'utilizzo attento delle risorse evitando sprechi e favorendo scelte di sostenibilità

⁵² Intesa Sanpaolo, 2010. *Chi siamo* su «intesasanpaolo.com» [online]

di lungo periodo, nonché al valore della persona sia essa cliente o collaboratore, consentendo la creazione di un ambiente di ascolto e di flessibilità idoneo alle esigenze del singolo.

Ed è proprio sulla base della volontà di valorizzazione e motivazione dei dipendenti attraverso politiche di formazione, riqualificazione, incentivi a lungo termine correlati alla produttività e ai risultati ottenuti e attraverso l'aggiornamento dei meccanismi di welfare (che ad oggi rappresenta circa il 5% del costo del lavoro del gruppo), che è stata resa possibile l'introduzione, negli anni, di politiche di flessibilità e di strumenti di tutela dell'uguaglianza tra generi e del talento femminile (fondi di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa, permessi, congedi e orari flessibili, prestiti e mutui a tassi agevolati, borse di studio e asili nido per i figli, sviluppo di percorsi di crescita per i talenti femminili, Banca del Tempo), consentendo un miglioramento della performance aziendale e della soddisfazione tanto dei dipendenti quanto dei clienti⁵³.

4.1 La struttura organizzativa

Il Gruppo Intesa Sanpaolo rappresenta il leader italiano nelle attività finanziarie per famiglie e imprese, inoltre è il primo gruppo bancario (in termini di clientela servita e numero di filiali) in Serbia, il secondo in Croazia e Slovacchia, il quarto in Albania, il quinto in Egitto e il settimo in Bosnia-Erzegovina, Slovenia e Ungheria.

Al 31 marzo 2016 il Gruppo presenta un totale attivo di 700226 milioni di euro, crediti verso clienti per 362035 milioni, raccolta diretta bancaria per 379927 milioni e raccolta assicurativa e riserve tecniche di 136056 milioni.

L'organigramma aziendale è suddiviso in sette *business units*⁵⁴:

- Divisione Banca dei Territori, che si focalizza sul rafforzamento delle relazioni con gli individui, le piccole e medie imprese e gli enti nonprofit;
- Divisione Corporate e Investment Banking, che mira allo sviluppo sostenibile delle imprese e delle istituzioni finanziarie in ottica di medio-lungo termine, anche a livello internazionale;
- Divisione Banche Estere, che include le controllate che svolgono attività di *commercial banking* in Albania, Bosnia-Erzegovina, Croazia, Egitto, Federazione Russa, Repubblica Ceca, Romania, Serbia, Slovacchia, Slovenia e Ungheria;
- Divisione Private Banking, che serve i clienti *Private* e *High Net Worth Individuals*, offrendo servizi specifici per ogni esigenza;

⁵³ Intesa Sanpaolo, 2010. *Missione e valori* su <intesanpaolo.com> [online]

⁵⁴ Intesa Sanpaolo, 2010. *Profilo* su <intesanpaolo.com> [online]

- Divisione Asset Management, che sviluppa soluzioni di asset management ai clienti del Gruppo, nonché alle reti commerciali esterne e alla clientela istituzionale;
- Divisione Insurance, con prodotti previdenziali e assicurativi rivolti ai clienti del Gruppo;
- Capital Light Bank, che si occupa dell'estrazione di valore dalle attività *non-core*, della gestione dei crediti in sofferenza, della cessione di partecipazioni non strategiche e gestione delle altre attività *non-core*.

Gli obiettivi prefissati dal Gruppo, non solo di stampo reddituale, ma anche di carattere etico e sociale e la volontà di mantenere il ruolo di leader in Italia e in numerose altre realtà europee, rende necessaria l'implementazione di strumenti di ritenzione di risorse umane motivate e responsabili la cui professionalità dev'essere costantemente nutrita e valorizzata attraverso investimenti in formazione e in politiche di flessibilità sul lavoro al fine di garantire costantemente l'eccellenza dei servizi offerti ai clienti e l'appagamento della vita professionale e privata di ciascun collaboratore⁵⁵.

Per questo motivo, dopo l'introduzione di numerose iniziative volte a rafforzare lo sviluppo professionale e il sistema di *welfare* aziendale, promuovere strumenti che garantiscano salute e sicurezza nell'ambiente di lavoro, garantire l'inclusione e la non discriminazione, si è giunti all'introduzione, nel marzo 2015, del progetto "Lavoro Flessibile", per permettere la nascita di una nuova modalità di concepire l'occupazione.

4.2 Il progetto "Lavoro Flessibile"

Volontarietà ed Inclusione sono le parole chiave che descrivono al meglio il progetto che ha permesso ad Intesa Sanpaolo di qualificarsi come prima banca italiana ad adottare forme di lavoro flessibile per i suoi dipendenti e che costituisce l'emblema della volontà di consentire il perfetto bilanciamento tra le esigenze produttive e le esigenze personali e familiari dei collaboratori.

Lavoro Flessibile nasce nella fine del 2014 attraverso "L'Accordo per il Lavoro Flessibile nel Gruppo Intesa Sanpaolo" siglato il 10 Dicembre dal Gruppo e dalle Organizzazioni Sindacali allo scopo di permettere l'integrazione di modalità flessibili di esecuzione del rapporto di lavoro in una realtà in cui le mansioni svolte sono generalmente concepite come esclusivamente effettuabili negli uffici con orari prestabiliti e difficilmente mutabili.

⁵⁵ Intesa Sanpaolo, 2010. *Sostenibilità* su «intesasnpaolo.com» [online]

Citando testualmente le premesse dell'Accordo, infatti, «la promozione di politiche che agevolino l'equilibrio fra una migliore gestione dei tempi di vita del Personale e le esigenze organizzative aziendali è espressione dell'impegno a creare valore a lungo termine non solo per il Gruppo, ma anche per la comunità nella quale si opera, a partire proprio dalle persone che fanno parte dell'Azienda, in un ambiente di lavoro permeato dalla reciproca fiducia e lealtà».

Il 5 Marzo 2015 il Gruppo ha avviato la sperimentazione del progetto, coinvolgendo circa 80 strutture e più di 1000 dipendenti permettendo lo svolgimento della prestazione lavorativa in una sede diversa rispetto a quella di assegnazione. In particolare, l'Accordo per il Lavoro Flessibile stabilisce che l'attività può essere prestata da un'altra sede aziendale (definita *hub*), dal domicilio o dalla residenza del dipendente, o direttamente presso il cliente per quanto concerne la specifica attività di relazione commerciale. Vengono inoltre precisati i limiti e i destinatari di tale progetto: può aderirvi il personale con rapporto di lavoro a tempo indeterminato (anche part-time) con un'anzianità lavorativa nel Gruppo superiore a tre anni, ad esclusione dei dipendenti assunti tramite contratto di apprendistato, e la cui mansione è compatibile con lo svolgimento tramite tale strumento; inoltre, la modalità "da casa" non può mai superare gli otto giorni complessivi al mese. La partecipazione al progetto avviene su base volontaria, non causa variazione dei doveri e dei diritti in capo al lavoratore né delle norme di legge e di contratto vigenti ed è subordinata alla partecipazione alle specifiche iniziative conoscitive e di formazione promosse dal Gruppo al fine di rendere la scelta consapevole.

La sperimentazione si è conclusa nel dicembre 2015 e, dopo un anno dalla sua introduzione, i risultati sono strabilianti e in continua crescita: il progetto interessa circa 5300 colleghi assegnati a più di 300 strutture distribuite in 12 aziende del Gruppo, 3500 dipendenti praticano regolarmente il lavoro flessibile e, secondo i dati aziendali, la modalità più utilizzata è quella del lavoro da casa (86%), seguita dall'*hub* (12%) e infine dal cliente (2%).

Inoltre, in base a quanto dichiarato da Patrizia Ordasso, responsabile delle relazioni industriali del Gruppo, l'impatto positivo si è verificato non solo sulla soddisfazione dei dipendenti, ma soprattutto sulla produttività aziendale, con una riduzione del 10% delle assenze, del 20% delle assenze di un solo giorno e una consistente riduzione del lavoro straordinario⁵⁶.

Il gradimento riscontrato da parte dei lavoratori e l'impatto positivo sulla dimensione economica e sociale del Gruppo, attraverso la promozione di un cambiamento culturale profondo che pone al suo centro le persone in quanto tali e in quanto lavoratori e il rafforzamento del rapporto di fiducia e responsabilità tra l'azienda e il collaboratore, hanno

⁵⁶ Cristina Casadei, 2016. *Intesa estende la flessibilità* in «Il Sole 24 ORE» [online]

permesso di concludere la fase di sperimentazione con in passaggio a regime del progetto e con la previsione di estenderlo ad un numero ancora maggiore di strutture aziendali⁵⁷.

Nonostante Intesa Sanpaolo abbia negli ultimi anni implementato numerose iniziative volte al miglioramento della performance e della competitività, con uno sguardo perennemente attento al contesto socio-economico in cui opera al fine di raggiungere non solo obiettivi di profitto, ma soprattutto obiettivi di creazione di valore nel lungo periodo per i clienti, le comunità e l'ambiente, è con il progetto “Lavoro Flessibile” che introduce uno strumento di *work-life balance* dal carattere innovativo in una realtà in cui il lavoro è da sempre considerato rigido negli spazi e nel tempo.

La promozione e l'introduzione dello *smart-working* in un'importante realtà bancaria italiana costituisce l'esempio di come la lungimiranza imprenditoriale, coadiuvata dall'instaurazione di relazioni profittevoli e durature con le istituzioni del territorio in cui si opera e da una legislazione attenta alle problematiche sociali attuali comporti benefici consistenti tanto per l'azienda quanto per ciascuno dei collaboratori impiegati in essa.

Viene instaurato un nuovo modo di pensare il lavoro, si rivoluzionano gli spazi e si crea una cultura aziendale perennemente disponibile all'ascolto delle esigenze del singolo in un ambiente di collaborazione e aiuto reciproco.

Il controllo lascia spazio alla fiducia e al confronto, le diversità si assottigliano e l'inclusione diviene il punto focale di ogni iniziativa.

La necessità di conciliare il lavoro con gli impegni personali e familiari assume un'importanza mai avuta fino ad ora, il ruolo centrale viene attribuito alla soddisfazione delle persone, che attraverso l'attribuzione di maggiore responsabilità e autonomia nella gestione dei tempi e dei luoghi di lavoro, riescono a ricoprire il doppio ruolo di lavoratori dalle performance elevate e cittadini dediti alla cura della famiglia e dei propri interessi, garantendo conseguentemente un impatto fortemente positivo sull'economia del territorio.

Il successo ottenuto dal progetto a livello nazionale ha infatti permesso l'ottenimento di riconoscimenti quali lo “Smart Working Award 2015” attribuito dall'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano, nonché una Menzione di Merito al “Premio AIFIN-Cerchio d'Oro per l'Innovazione Finanziaria”⁵⁸, con la speranza che il Gruppo possa proseguire, fungendo da esempio per molte altre realtà, nella promozione di iniziative che permettano l'adeguamento dell'azienda alla società che cambia radicalmente e costantemente.

⁵⁷ Intesa Sanpaolo, 2010. *Sostenibilità*, cit.

⁵⁸ Intesa Sanpaolo, 2010. *Riconoscimenti* su «intesaspaolo.com» [online]

5. Conclusioni

In questo elaborato è stato preliminarmente affrontato il tema del “vivere per lavorare”, inserito in un contesto socio-economico dominato da radicali e costanti mutamenti, dalla frenesia e dall'insicurezza, che proietta l'individuo, spersonalizzandolo, in una dimensione effimera, costringendolo ad un ritmo di lavoro opprimente ed inadeguato con i diritti e i doveri che la sfera privata e familiare della vita comporta.

Ad oggi, lo stress e l'insoddisfazione costituiscono i pilastri di una vita paralizzata in ufficio, in cui generalmente l'innovatività e la creatività, strumenti che costituirebbero una spinta fondamentale per riemergere dalla stagnazione economica che regna incontrastata, vengono soffocate dalla cultura della quantità a scapito della qualità.

La durata della giornata lavorativa è sproporzionata e il più delle volte non permette lo svolgimento di qualsivoglia altro tipo di attività, e a rimetterci è quello che è sempre stato il nucleo centrale della società: la famiglia, fonte di stabilità tanto sociale quanto economica.

Per questo motivo, è stato poi ampiamente trattato il concetto di *work-life balance*, integrandolo con la definizione e l'approfondimento dei singoli strumenti di cui ci si può servire, inteso come principio guida che le aziende possono implementare al fine di consentire a ciascun individuo la possibilità di conciliare maggiormente le attività lavorative con quelle che quotidianamente comporta la sfera privata.

L'analisi del contesto europeo ha posto in evidenza la maggiore attenzione legislativa e mediatica conferita a questo principio particolare e, se da un lato alcuni paesi riescono a distinguersi come esempi da seguire data la capacità di creare un ambiente di lavoro attento alle esigenze del singolo e di contrastare le problematiche emblema della nostra epoca, quali l'ampio divario tra generi e il disperatamente elevato tasso di disoccupazione, dall'altro lato si assiste al proliferare di tali problematiche che producono situazioni diametralmente opposte e preoccupanti in gran parte dell'Europa.

La legislazione europea risulta ad oggi particolarmente attiva al fine di ostacolare questo tipo di dinamiche, ma leggi di stampo internazionale risultano ancora poco efficaci date le peculiarità sociali ed economiche di ogni singolo paese che compone l'Unione. Infatti, risulterebbe opportuno che l'Europa si concentrasse sull'incentivazione dei parlamenti e governi di ogni nazione, attraverso un'adeguata promozione degli strumenti di conciliazione ed eliminando gli ostacoli che sono ancora caratteristici di molti di essi, consentendo in questo modo una graduale implementazione del *work-life balance* idonea alle esigenze dei singoli paesi e dei loro cittadini.

Il distacco dalla concezione che lo sviluppo di leggi che mirano ad un mutamento del modo di concepire le attività lavorative, fulcro di ogni società, a livello internazionale in un contesto come quello europeo caratterizzato da significative differenze linguistiche, economiche, organizzative, sociali e culturali, possa essere implementata con successo e senza risentimenti in ogni paese, è del tutto inadeguata e inefficace e deve cambiare fin da subito.

Si è reso poi indispensabile l'approfondimento del contesto italiano, contraddistinto da tassi di disoccupazione (soprattutto giovanile e femminile) più che preoccupanti, dal dominio della degradante cultura del presenzialismo sul luogo di lavoro e degli straordinari e da una legislazione poco attenta alle esigenze dei cittadini lavoratori ed incapace di creare una cultura diffusa in cui il lavoro è in grado di garantire un livello di soddisfazione adeguato grazie ad un ambiente aperto alla condivisione e all'ascolto senza rinunciare alla possibilità di dedicarsi alla cura di sé.

Infatti, nonostante la lungimiranza di molte grandi imprese italiane, che ha permesso lo stravolgimento del modo in cui viene concepito il lavoro a favore di un ambiente permeato dalla meritocrazia, dall'attenzione al singolo e dal continuo sviluppo di iniziative a tutela e appoggio del lavoratore, incoraggiandone la creatività e la motivazione, sono ancora molte le aziende incapaci di concepire un nuovo modello culturale e organizzativo.

E questa incapacità è il frutto di una burocrazia complessa, creata da leggi inadatte che tentando di promuovere strumenti che creino sicurezza in un periodo dominato dall'instabilità, distorcono e ostacolano il proliferare di situazioni di dinamismo, favorendo l'adozione di iniziative che tentano di facilitare la vita senza tenere in considerazione i risvolti del tutto negativi che questo tipo di situazione comporta. In Italia, infatti, gli strumenti di *work-life balance* sono ancora scarsamente o per nulla utilizzati rispetto a numerose altre realtà nazionali nel mondo e sono appesantiti da norme che generano titubanza negli imprenditori odierni, poco inclini alla loro implementazione in azienda, motivo per cui risulta ancora molto lontana la possibilità di concepire questo affascinante principio come qualcosa di più di un mero strumento per la sopravvivenza dell'azienda in un periodo così complesso.

È indispensabile quindi che la legislazione nazionale si preoccupi di abbandonare l'aspetto meramente teorico degli strumenti di conciliazione, adottando un approccio che permetta di considerare il lavoro come primo strumento di motivazione e soddisfazione per condurre una vita serena e appagante, che si concentri sulla valorizzazione dell'individuo in quanto tale e in quanto facente parte della famiglia, un'istituzione indispensabile nella nostra società e che crei misure volte a favorire la parità dei generi, incentivando l'utilizzo degli strumenti di *work-life balance* tanto dalla componente femminile tanto da quella maschile, sradicando dalla quotidianità la rigida divisione dei ruoli e garantendo pari opportunità.

Inoltre, un ruolo fondamentale spetta alle aziende che, come ha dimostrato l'esempio di Intesa Sanpaolo, devono mutare il loro modo di pensare il lavoro e le sue ricompense, favorendo la meritocrazia misurata sulla qualità della performance e non sulla quantità di ore trascorse alla postazione, creando un ambiente aperto all'ascolto del singolo e delle sue esigenze lavorative e personali, abbandonando il mero controllo e abbracciando iniziative che promuovano la fiducia e la collaborazione reciproca e formando i collaboratori affinché siano perfettamente consapevoli di come la loro vita può cambiare, prima che questa situazione diventi lo standard della società.

E, prima che la personalità di ciascuno venga invasa e annientata da una vita incentrata sul lavoro, sullo stress, e sulla velocità, con la conseguente incapacità di costruire e curare quotidianamente legami affettivi, interessi e passioni, è bene riuscire ad individuare un equilibrio appropriato ed un benessere diffuso, stravolgendo gli stereotipi di vita a cui ci si è adeguati, abbandonando il "vivere per lavorare" e creando un nuovo modo di pensarsi, come lavoratori ma soprattutto come persone.

6. Riferimenti bibliografici

Accordo interconfederale per il recepimento dell'Accordo-quadro europeo sul telelavoro concluso il 16 luglio 2002, 09/06/2004

Accordo per il Lavoro Flessibile nel Gruppo Intesa Sanpaolo. Milano, 10/12/2014

Accordo-quadro europeo sul telelavoro. Bruxelles, 16/07/2002

Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro. Roma, 07/03/2011

BACIARLINI, R., 2015. *Il work-life balance come strumento strategico di gestione e sviluppo delle risorse umane*, Tricase: Youcanprint

BIRD, J., 2003. *Work-Life Balance Defined* [online]. Disponibile su: <<http://www.worklifebalance.com/work-life-balance-defined.html>> [Data di accesso: 07/04/2016]

BIRD, J., 2003. Work-Life Balance. Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations Today*, vol.33 (Autunno 2006), 24

BERGAMANTE, F., 2011. La conciliazione attraverso lo strumento della riorganizzazione dei tempi di lavoro in Europa e in Italia. In: Espanet Conference, 2011. *Innovare il welfare. Percorsi di trasformazione in Italia e in Europa*. Milano, 29/09-01/10/2011

CASADEI, C., 2015. A Milano UniCredit apre il nido Minitree. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2015-09-17/educare-bellezza-milano-unicredit-apre-nido-minitree-153107.shtml?uuid=AC0vihz>> [Data di accesso: 04/05/2016]

CASADEI, C., 2016. Intesa estende la flessibilità. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-03-03/intesa-estende-flessibilita-063638.shtml?uuid=ACw9AYgC>> [Data di accesso: 05/06/2016]

CASADEI, C., 2016. Unicredit potenzia il welfare. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02-23/unicredit-potenzia-welfare-063632.shtml?uuid=ACW1gBaC>> [Data di accesso: 04/05/2016]

CREDIDIO, R., 2011. *Work-Life Balance* [online]. Disponibile su: <http://www.google.it/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjU4NiA4IHMAhVqP5oKHe13BjEQFggnMAA&url=http%3A%2F%2Fwww.unite.it%2FUniTE%2FEngine%2FRAServeFile.php%2Ff%2Ffile_Prof%2FCREDIDIO_601%2FUnite_lezione_11_download.ppt&usq=AFQjCNEDkTM7G9hbdahzx6Sj4M5CTASa2Q&sig2=or7mdGPac6rM5IIVbIYpuw&bvm=bv.119028448,d.bGs> [Data di accesso: 09/04/2016]

DAL MAS, F. 2016. Luxottica regala tempo libero agli operai. *La tribuna di Treviso* [online]. Disponibile su: <<http://tribunatreviso.gelocal.it/treviso/cronaca/2016/01/14/news/luxottica-regala-tempo-libero-agli-operai-1.12775059>> [Data di accesso: 11/06/2016]

Direttiva CE 2006/54 del 5 luglio 2006 definente la parità tra gli uomini e le donne nel mercato del lavoro

Direttiva UE 2010/41 del 4 agosto 2010 definente la parità di trattamento fra uomini e donne lavoratori autonomi

Dlgs. 26 marzo 2001, n.151

Dlgs. 10 settembre 2003, n.276

Dlgs. 15 giugno 2015, n.80

Dlgs. 15 giugno 2015, n.81

Dlgs. 14 settembre 2015, n.151

EUROFOUND, 2010. *Fifth European working condition Survey*. [online]. Disponibile su: <http://www.eurofound.europa.eu/surveys/2010/fifth-european-working-conditions-survey-2010> > [Data di accesso: 16/04/2016]

EUROFOUND, 2015. *Job sharing*. [online]. Disponibile su: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/job-sharing-0> > [Data di accesso: 30/04/2016]

EUROPEAN COMMISSION, 2015. *New start to address the challenges of work-life balance faced by working family* [online]. Disponibile su: http://ec.europa.eu/smart-regulation/roadmaps/docs/2015_just_012_new_initiative_replacing_maternity_leave_directive_en.pdf > [Data di accesso: 16/04/2016]

FAGGIONATO, G., 2015, Smart working, cosa dice la legge sul lavoro da casa. *Lettera 43* [online]. Disponibile su: http://www.lettera43.it/capire-notizie/smart-working-cosa-dice-la-legge-sul-lavoro-da-casa_43675220488.htm > [Data di accesso: 07/05/2016]

FINE-DAVIS, M., FAGNANI, J., GIOVANNINI, D., HØJGAARD, L., CLARKE, H., 2004. *Fathers and mothers: Dilemmas of the work-life balance. A comparative study in four european countries*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers

FONDAZIONE PER LA DIFFUSIONE DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELLE IMPRESE, 2011. *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane* [online]. Disponibile su: http://www.icsr.org/home/index.php?option=com_content&view=article&id=90%3Apeople-firstle-dimensioni-del-bilanciamento-tra-vita-personale-e-professionalele-nuove-prassi-italiane&catid=1%3Aricerche&Itemid=88&lang=it > [Data di accesso: 23/04/2016]

HARRINGTON, B., 2007. *The Work-Life Evolution Study*. Boston: Boston College Center for Work & Family

HAMERMESH, D.S., PFANN, G.A., a cura di., 2005. *The Economics of Time Use*. Amsterdam: Elsevier

INTESA SANPAOLO, 2010. *Chi siamo* [online]. Disponibile su: http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp > [Data di accesso: 28/05/2016]

INTESA SANPAOLO, 2010. *Mission e Valori* [online]. Disponibile su: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp> [Data di accesso: 28/05/2016]

INTESA SANPAOLO, 2010. *Profilo* [online]. Disponibile su: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/chi_siamo/ita_wp_chi_siamo.jsp> [Data di accesso: 28/05/2016]

INTESA SANPAOLO, 2010. *Riconoscimenti* [online]. Disponibile su: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/sostenibilita/ita_riconoscimenti.jsp> [Data di accesso: 28/05/2016]

INTESA SANPAOLO, 2010. *Sostenibilità* [online]. Disponibile su: <http://www.group.intesasanpaolo.com/scriptIsir0/si09/sostenibilita/ita_wp_sostenibilita.jsp> [Data di accesso: 28/05/2016]

ISTAT, *Tasso di disoccupazione* [online]. Disponibile su: <http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DCCV_TAXDISOCCU> [Data di accesso: 23/04/2016]

L. 8 marzo 2000, n.53

L. 18 giugno 2009, n.69

L. 28 giugno 2012, n.92

L. 28 dicembre 2015, n.208

Legge di stabilità: il “telelavoro” viene regolamentato, 9 articoli sullo “smart working”. *Rai News*, 2015 [online]. Disponibile su: <<http://www.rainews.it/dl/rainews/articoli/Legge-di-Stabilita-telelavoro-diventa-legge-9-articoli-sullo-smart-working-930f2123-3d4c-4325-b5f8-2c4b72fa65ab.html>> [Data di accesso:28/04/2016]

MAZZARI, E., 2012. *Politiche di work life balance: la situazione delle aziende italiane nel contesto europeo*. Tesi di laurea, Università di Padova, Facoltà di Economia

MIDDLEMAS, J., 2014. Smart Working: la nuova frontiera del telelavoro. *Il Sole 24 ORE*, [online]. Disponibile su: <<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/art/avvocatoAffari/mercatiImpresa/2014-07-02/smart-working-nuova-frontiera-090958.php>> [Data di accesso: 07/05/2016]

NAITHANI, P., 2010. Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario. *Asian Social Science* [online]. Disponibile su: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.665.6364&rep=rep1&type=pdf>> [Data di accesso: 08/04/2016]

NATIONAL FRAMEWORK COMMITTEE FOR FAMILY FRIENDLY POLICIES, 2002. *Off the Treadmill. Achieving Work/Life Balance*. Dublin: National Framework Committee for Work/Life Balance Policies

PRISCO, F., 2016. Barilla, per i colletti bianchi smart working dal 2020. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <<http://www.ilsole24ore.com/art/impresa-e-territori/2016-02->

24/barilla-i-colletti-bianchi-smart-working-2020-092826.shtml?uuid=ACrjXyaC> [Data di accesso: 05/06/2016]

SAMEK LODOVICI, M., SEMENZA R., 2004. *Il lavoro part-time. Anomalie del caso italiano nel quadro europeo*, Milano: Franco Angeli

SLACK, N., BRANDON-JONES, A., JOHNSTON, R., 2013. *Operations Management*, Harlow: Pearson

SP. R., 2011. La vera chiave è l'equilibrio tra lavoro e vita familiare. *Il Sole 24 ORE* [online]. Disponibile su: <<http://mobile.ilsole24ore.com/solemobile/main/art/economia/2011-12-13/vera-chiave-equilibrio-lavoro-165444.shtml?uuid=Aawr2xTE>> [Data di accesso: 08/04/2016]

UNINDUSTRIA, UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI ROMA TOR VERGATA, SNDACATO ROMANO DIRIGENTI AZIENDE INDUSTRIALI, 2011. *Telelavoro fra cultura e tecnologia*. Roma, 31/03/2011

i

ⁱ NUMERO DI PAROLE: 12989