

UN WELFARE AZIENDALE A SOSTEGNO DELLA GENITORIALITÀ





La Fondazione ULAOP-CRT Onlus nasce nel 2010 come Associazione U.L.A.O.P. Onlus – Un Luogo AmicO dei Piccoli ed ha come unico socio fondatore la Fondazione Cassa di Risparmio di Torino. La mission di origine muove dalla volontà di migliorare la qualità della vita dei bambini in età prescolare e dei loro genitori. Negli anni si sono sviluppati interventi complementari alle politiche di sostegno familiare e ai servizi educativi proposti dalla Città di Torino e si sono offerte attività diversificate nel campo sociale, educativo, culturale e ricreativo, per offrire ai bambini, dalla prima alla terza infanzia, importanti opportunità di crescita e di aggregazione, cercando al contempo di dare una risposta ai bisogni diffusi di socialità, conciliazione e sostegno dei genitori. La trasformazione da Associazione a Fondazione è avvenuta nell’ottobre del 2018, nel contesto della riforma del Terzo Settore, per consentire lo sviluppo di attività di ricerca ed erogative, misurandone l’impatto sociale generato. In un contesto in cui le tematiche della famiglia, del supporto alla genitorialità e dell’educazione responsabile assumono una rilevanza sociale sempre maggiore, attraverso il dialogo e la creazione di partnership con i diversi attori del territorio, Fondazione ULAOP-CRT intende diventare nel tempo un catalizzatore delle azioni e delle politiche dedicate alle famiglie e alla genitorialità.

IN COLLABORAZIONE CON:



INDICE

Introduzione <i>(a cura di Fondazione ULAOP-CRT)</i>	4
Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale in Piemonte <i>(a cura di Social Value Italia)</i>	6
La valutazione del progetto	8
L'analisi del materiale empirico	14
Principali risultati emersi	25
The Human Safety Net – Gruppo Generali. Best practices di welfare aziendale a supporto della genitorialità <i>(a cura di The Human Safety Net)</i>	41
Conclusione <i>(a cura di Fabrizio Palenzona – Presidente Fondazione CRT)</i>	52
Riferimenti bibliografici per approfondimenti	54

INTRODUZIONE

A cura di Fondazione ULAOP-CRT

Il sostegno alla genitorialità negli ultimi vent'anni ha attratto un crescente interesse nel campo delle politiche sociali e in particolare dei sistemi di welfare.

Fondazione ULAOP-CRT Onlus, è un laboratorio di idee e di progetti in cui sperimentare azioni family friendly in linea con le politiche di welfare di Fondazione CRT, che ne è il socio fondatore. Da qui nasce la volontà di porsi come incubatore per la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi co-progettati con le istituzioni del territorio e calibrati in base alle esigenze delle famiglie e delle imprese per promuovere politiche e misure volte a supportare le figure genitoriali nell'armonizzazione dei compiti di cura e professionali.

Gli studi sulla materia finanziati da Fondazione ULAOP sono stati avviati con la ricerca "Investire nella genitorialità – Uno strumento per il rilancio e la resilienza dei territori negli scenari post-pandemici" affidata all'Università degli Studi di Torino e alla SAA School of Management nel 2019. In seguito, sono maturate ulteriori riflessioni durante la pandemia, grazie al percorso di monitoraggio e valutazione dell'impatto sociale intrapreso da Fondazione ULAOP-CRT in collaborazione con Social Value Italia sulle azioni di welfare a sostegno della genitorialità messe in atto da 142 imprese sociali e aziende e 2 ATI (Associazione temporanea di imprese) attraverso il cofinanziamento della Regione Piemonte con il bando "Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale", nell'ambito della strategia di innovazione sociale "WE.CA.RE". L'analisi ha, così, rafforzato la consapevolezza della necessità di un buon sistema di politiche di conciliazione vita-lavoro, generando così un impatto positivo sia dal punto di vista economico in termini di produttività delle imprese, sia dal punto di vista sociale, in termini di benessere dei lavoratori.

Nell'ambito del primo rapporto a cura di Università degli Studi di Torino (Dipartimento di management, Dipartimento di Scienze economico-sociali e

matematico statistiche) e SAA School of management, infatti, l'attenzione è stata focalizzata su come il cambiamento sociale imposto dall'emergenza sanitaria da Covid-19 si sia rivelata un'opportunità di progresso in grado di attivare la capacità di resilienza di individui e organizzazioni, guardando alla genitorialità come uno strumento su cui investire per migliorare le possibilità di vita dei soggetti coinvolti (bambini, genitori, comunità).

A questo fine, è fondamentale porre attenzione ai bisogni emergenti dei genitori, fin dal disegno della strategia di welfare e interrogarsi sul significato attribuito al concetto di promozione della genitorialità, perché influenza il raggiungimento dello scopo. Assumendo un'accezione ristretta, il supporto alla genitorialità si dirige a rafforzare le competenze di madri e padri (e talvolta delle persone chiamate a fare le loro veci) grazie all'arricchimento e al rafforzamento di esse. Il risultato è perseguito a mezzo di interventi informativi ed educativi, di formazione e consulenza, nonché il sostegno materiale e psico-sociale, in setting formali e informali. In una definizione a più ampio spettro, invece, la promozione della genitorialità identifica il variegato insieme di politiche, programmi e misure che possono accompagnare lo sviluppo di una relazione positiva tra genitori e figli, con l'obiettivo di coadiuvare la loro attività di cura e, più in generale, creare condizioni favorevoli all'esercizio del ruolo. A prescindere dall'accezione sposata, l'elemento che accomuna i due assi di intervento è l'idea di lavorare sui vari tipi di risorse che i genitori devono possedere per garantire il benessere dei figli nell'età evolutiva, accompagnarne l'armonico sviluppo psico-fisico e socio-emozionale, aumentando le loro possibilità di crescita nel medio-lungo periodo.

La genitorialità è un fenomeno complesso che prende forma nell'intreccio tra due transazioni del ciclo di vita che sono quella della nascita e dello sviluppo evolutivo del bambino da una parte e dall'altra l'evoluzione delle figure genitoriali che passano dal riconoscersi come persone integrate in un sistema sociale a soggetti che devono prendersi cura di un neonato che entra nel contesto familiare. La relazione genitoriale non è statica e si modifica con il procedere degli anni e dello sviluppo cognitivo, fisico, emotivo e sociale del bambino. Quattro le fasi riconosciute: fase perinatale in cui si scopre che

arriverà una nuova nascita all'interno della coppia; fase dell'infanzia 0-6 anni; fase della pre-adolescenza 7-14 anni; fase dell'adolescenza tra 15 e 18 anni.

Per capire come il concetto di genitorialità sia in qualche modo integrato all'interno dei sistemi di welfare si possono identificare due cause complementari. La prima sin dagli anni '80 con il manifestarsi di un crescente interesse verso l'approccio dell'investimento sociale: attivare misure di welfare attraverso la spesa pubblica promuoverebbe il capitale umano, che favorirebbe competitività dei sistemi territoriali e delle organizzazioni, attuando politiche conciliative per

l'accompagnamento e il re-inserimento delle donne all'interno del mondo del lavoro. Inoltre, investire sull'infanzia, diventerebbe elemento fondamentale per la società del domani. La seconda causa, invece, è il progressivo diffondersi del riconoscimento della "Convenzione dei Diritti del fanciullo" (1989), che al fine di rafforzare i diritti del bambino, riconosce anche precisi diritti-doveri dei genitori in merito all'affiancamento, all'educazione, alla cura e all'accesso al welfare. Tale scelta promuoverebbe anche un bilanciamento delle responsabilità tra uomo e donna, contro la concezione della superiorità del ruolo paterno o materno.

IL FRAMEWORK NORMATIVO

A livello europeo, la promozione della genitorialità è ispirata da tre documenti di indirizzo che provano a tradurre in impegni concreti gli obiettivi fissati dal "Pilastro sociale dei diritti europei" (2017): la Raccomandazione "Spezzare il circolo vizioso dello svantaggio sociale" del 20 febbraio 2013; la Raccomandazione "Sistemi di educazione e cura della prima infanzia di alta qualità" del 22 maggio 2019; la Direttiva "Equilibrio tra attività professionale e familiare" del 20 giugno 2020. Tali strumenti consentono da un lato di identificare dei principi e dall'altro di delineare delle strategie che attivino fondi pubblici, di carattere europeo, nazionale e locale, che siano ispirati al tema della genitorialità.

Nel quadro italiano, il riferimento normativo più recente è il "Family Act", legge delega per il sostegno e la valorizzazione della famiglia del 7 aprile 2022, che identifica le sue basi all'interno della promozione dell'assegno unico universale, dell'introduzione di specifici benefici fiscali aggiuntivi per le forme di welfare aziendale individuate dalla contrattazione collettiva aziendale aventi a oggetto misure di sostegno all'educazione e alla formazione dei figli, nonché alla tutela della loro salute, anche mediante appositi strumenti assicurativi. Interessante, all'interno di questa legge, è la creazione delle prerogative per generare quelle condizioni sistemiche e quelle riforme strutturali che potranno consentire il raggiungimento di una modernizzazione del sistema economico e sociale.

Dunque, il welfare aziendale può essere uno degli strumenti che favorisce al contempo la competitività territoriale dell'impresa e il benessere dei lavoratori, rientrando a pieno titolo nel nuovo spazio di politiche *family-friendly* nei posti di lavoro.

La sfida ancora da scrivere è quella di specificare i requisiti di un welfare aziendale *family-friendly* e di individuare gli strumenti operativi che mettano in pratica un progetto di modernizzazione economico-sociale, che consenta di creare valore condiviso e il soddisfacimento delle esigenze di tutti gli attori coinvolti: dal dipendente, all'impresa e al territorio.



Scarica qui la versione integrale dello studio:

"Investire nella genitorialità – Uno strumento per il rilancio e la resilienza dei territori negli scenari post-pandemici"

PROGETTAZIONE E ATTIVAZIONE DI INTERVENTI DI WELFARE AZIENDALE IN PIEMONTE





A cura di Social Value Italia

WELFARE AZIENDALE: IL CONTESTO DI RIFERIMENTO

L'idea del welfare aziendale non è nuova al mondo delle imprese, già nell'ottocento si individuano le origini mettendo in evidenza «il bisogno vitale di attrarre e trattenere la manodopera e di disciplinarla» (Conca Messina, 2017, p. 93). Da quell'idea connotata dal paternalismo ottocentesco, in cui i servizi, forniti ai lavoratori erano percepiti come una concessione, si è assistito a un'evoluzione del welfare aziendale che è stato oggetto di una transizione paradigmatica, che ha portato alla rivendicazione di questi come diritti esigibili dai lavoratori stessi. L'interpretazione proposta da Martinelli nella quale il protagonismo imprenditoriale emerge come massimo protagonista: «Il benessere dei lavoratori [...] diventa così un punto cardine di ogni politica aziendale, tanto da essere posto al centro delle human relations di chiara importazione americana». In questa chiave di lettura gli imprenditori utilizzano «il welfare aziendale non solo per delle finalità del tutto interne alle logiche industriali e all'organizzazione delle attività produttive, ma anche per delineare un inedito profilo di società» (pp. XIII-XIV).

Il ruolo occupato dal mondo delle imprese nel welfare odierno è di importanza strategica, specialmente per quelle «imprese che hanno le possibilità economiche e organizzative per implementare quelle politiche aziendali a favore della sostenibilità – sociale e ambientale – che rientrano oggi nell'ampio concetto di Corporate Social Responsibility» (Mallone 2013). Il welfare aziendale cosiddetto privato o secondario rappresenta ormai una realtà nel nostro Paese e oggi integra risorse, prestazioni e servizi che il welfare state pubblico non sempre riesce ad assicurare. Si tratta di un fenomeno socialmente rilevante che negli ultimi anni si è arricchito di esperienze significative, e si sta diffondendo in molte realtà imprenditoriali che più di altre hanno compreso la necessità di valorizzare il proprio capitale umano, attraverso la predisposizione di misure e strumenti atti conciliare vita lavorativa e vita privata.

In questo articolato panorama si posiziona l'iniziativa della Regione Piemonte che con il Bando "Progettazione e Attivazione di Interventi di Welfare Aziendale" a visto il finanziamento di circa 15 interventi della durata di 12 mesi dall'avvio. Ovviamente le tempistiche si sono rimodulate a causa della pandemia.

LA VALUTAZIONE DEL PROGETTO

La Fondazione ULAOP-CRT ha supportato l'iniziativa della Regione attraverso un'azione di valutazione rivolta a comprendere l'efficacia degli interventi delle organizzazioni assegnatarie del contributo regionale. In tal senso, alla luce dell'iniziativa posta in essere da Social Value Italia nell'ambito del welfare aziendale, la Fondazione ha affidato tale incarico all'associazione.

IL DISEGNO DI RICERCA VALUTATIVO

Quale è il compito della valutazione?
La valutazione di impatto rappresenta il passaggio finale del processo di progettazione che congiunge risorse, azioni, prodotti, risultati ed effetti e permette di misurare questi ultimi al fine di stabilire se le azioni introdotte siano sostenibili. La valutazione ha finalità di apprendimento sugli effetti dell'intervento e non costituisce un giudizio su chi ha promosso o realizzato l'intervento stesso. La valutazione nel Terzo Settore ha attraversato le trasformazioni delle politiche di welfare (Studio APS, 2003) e sta assumendo una crescente importanza, ponendo sempre più l'attenzione oltre all'analisi degli output, anche alla dimensione

OBIETTIVI DELLA VALUTAZIONE

Obiettivo della valutazione è la comprensione e la misurazione del cambiamento sociale generato dal Bando della Regione Piemonte.

La valutazione ha finalità di apprendimento sugli effetti dell'intervento e non costituisce un giudizio su chi ha promosso o realizzato l'intervento stesso.



degli outcome. La valutazione si presenta, dunque, come uno strumento che supporta **la comprensione dell'efficacia degli interventi e offre un'occasione concreta di apprendimento in ottica di miglioramento** degli interventi.

Il ruolo della valutazione e la sua funzione percorre un *continuum*, più o meno definito, tra la funzione di *accountability* e di *learning*, o tra funzione *summative e formative* (Scriven, 1967). La prima mira alla rendicontazione (quante attività sono state implementate, il numero di beneficiari raggiunti etc.) ed è prossima alla funzione di controllo e verifica (Martini e Sisti, 1999; Franchi, 2000; Palumbo, 2001). La seconda invece ha lo scopo non di rendicontare, ma di apprendere dalla situazione per individuare una soluzione al problema. La prima si concentra sui risultati attesi, mentre la seconda studia il processo per individuare ostacoli o incentivi al funzionamento del progetto.

LE DOMANDE DI RICERCA

Le domande di ricerca costituiscono il cuore del processo valutativo perché orientano le attività di rilevazione delle informazioni in base ai problemi conoscitivi e agli obiettivi posti dal progetto.

Le domande di ricerca iniziano dal generale e vanno via via specificandosi sull'intervento. Pongono riflessioni sulla **complessità del programma**, poi sulla **strategia del programma e infine sui risultati attesi e inattesi**.

Ogni domanda valutativa deve essere calibrata sulla **complessità del progetto**.

Le domande di ricerca sono valutate attraverso i seguenti criteri (OECD, 2019):



RILEVANZA

COSA SI CHIEDE: gli obiettivi dell'intervento sono coerenti con le necessità dei beneficiari e degli altri attori coinvolti?

PERCHÈ È IMPORTANTE: per comprendere la significatività dei cambiamenti per i beneficiari dell'intervento e le esperienze di cambiamento generale dell'intervento.

BREVE TERMINE

COERENZA

COSA SI CHIEDE: l'intervento è compatibile con altri interventi messi in campo?

PERCHÈ È IMPORTANTE: per comprendere in che misura altri interventi/attività, sia interni sia esterni al progetto, supportano o minano l'intervento e viceversa.

EFFICACIA

COSA SI CHIEDE: come e quando il progetto ha raggiunto i cambiamenti che intendeva generare?

PERCHÈ È IMPORTANTE: per comprendere e misurare la performance del progetto in termini di raggiungimento degli outcome attesi.

LUNGO TERMINE

IMPATTO

COSA SI CHIEDE: qual è la parte del cambiamento generato grazie alle attività dell'intervento?

PERCHÈ È IMPORTANTE: per comprendere e misurare il valore generato dall'intervento al netto di altri fattori.

SOSTENIBILITÀ

COSA SI CHIEDE: in quale misura i benefici dell'iniziativa continuano anche dopo che è cessato il progetto?

PERCHÈ È IMPORTANTE: per misurare il grado in cui i beneficiari di un progetto continuano a prodursi anche dopo la conclusione dello stesso.

RILEVANZA

L'offerta di servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, è rilevante rispetto i bisogni e le priorità delle/i lavoratrici/ori?

I servizi risultano essere più rilevanti per categorie specifiche di lavoratrici/ori?

COERENZA

In che misura l'intervento è coerente con le policy locali, regionali, nazionali?

EFFICACIA

Se ed in che misura i servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, hanno raggiunto gli obiettivi attesi?

Quali driver hanno facilitato/ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attesi?

IMPATTO

Qual è il contributo dei servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, alla generazione di cambiamenti positivi/negativi, attesi/inattesi?

SOSTENIBILITÀ

I cambiamenti generati sono sostenibili nel tempo?



2

APPROCCI METODOLOGICI DI RIFERIMENTO

«L'approccio valutativo è un framework generale per osservare, esplorare e rielaborare alcuni aspetti della realtà sociale che risultano di interesse per la valutazione – dal punto di vista dei committenti, dei policy maker, dei beneficiari, dei valutatori – e che, nella pratica della ricerca valutativa, è orientato dal modo in cui si attribuisce il valore all'intervento da valutare e ai suoi esiti e si traduce in una serie ragionata di scelte procedurali di tipo tecnico-metodologico e, dunque, in un modus operandi specifico che è "costruito su misura del programma da valutare" (Rossi, Freeman e Lipsey, 2003) e che ha la finalità di rispondere alle domande valutative formulate.» (LVD, 2017)

Approccio partecipato

-  **COS'È:** pone attenzione sul valore che un intervento assume per le comunità coinvolte da un progetto
-  **PERCHÉ È IMPORTANTE:** permette di comprendere la rilevanza e significatività degli outcome per le comunità coinvolte da un progetto
-  **COME L'ABBIAMO USATO\ USEREMO:** per definire la teoria del cambiamento, impostare gli strumenti e le modalità di raccolta dati, interpretare e condividere i dati raccolti

Approccio basato sulla teoria

-  **COS'È:** si fonda sulla teoria del cambiamento che mappa gli outcome che l'intervento intende generare, gli indicatori, i fattori abilitanti e le ipotesi
-  **PERCHÉ È IMPORTANTE:** pone l'attenzione sia sulla quantità di outcome generato, che sul come e perché l'intervento sia risultato efficace
-  **COME L'ABBIAMO USATO\ USEREMO:** per mappare gli outcome, costruire un framework valutativo capace di rendere conto della complessità degli stakeholder, attività e territori coinvolti dal progetto

Il disegno di ricerca utilizzato è stato un **metodo misto** che unisce due approcci metodologici- quello qualitativo e quello quantitativo- in un singolo studio (Creswell& Plano Clark, 2011). Integrare i due metodi invece che trattarli come due alternative distinte aiuta a superare i limiti di ciascun tipo di analisi e a combinarne i punti di forza per ottenere una più profonda e sfaccettata comprensione del fenomeno studiato.

In particolare, il metodo quantitativo è utilizzato per spiegare e misurare gli outcome generati dal progetto, il metodo qualitativo per comprendere più in profondità gli outcome generati, in particolare per analizzare i processi attivati rispetto alla comunità educante. Le rilevazioni, sia quantitative che qualitative, consentiranno di valutare gli outcome generati dall'intervento per i diversi stakeholder coinvolti.



STRUMENTI DI RILEVAZIONE E ANALISI



QUESTIONARIO

COS'È: insieme strutturato di domande e opzioni di risposta dove all'intervistato viene richiesto di individuare la risposta che più si avvicina alla propria posizione. (Zammuner, 1996).

COM'È STATO USATO: raccogliere informazioni standardizzate utili alla descrizione degli stakeholder e alla misurazione degli outcome



FOCUS GROUP

COS'È: una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si desidera approfondire. (Corrao, 2000, 2013) (Morgan 1988)

COM'È STATO USATO: cogliere la rilevanza e la significatività degli outcome per gli stakeholder e comprendere il processo di implementazione del progetto.



RICERCA BIBLIOGRAFICA



STUDIO DI DOCUMENTI PER COMPRENDERE IL CONTESTO

Le finalità della raccolta del materiale empirico sono state quelle di descrivere e analizzare le caratteristiche delle realtà aziendali e no profit che hanno partecipato al bando, i bisogni dei dipendenti, i servizi di welfare aziendale in essere e quelli da implementare.

Le informazioni raccolte hanno permesso di descrivere gli stakeholder coinvolti, misurare gli outcome e definire l'impatto dell'intervento attraverso un'analisi integrata (quantitativa-qualitativa). Per analizzare il materiale empirico si sono adottate tecniche di analisi descrittiva univariata e bivariata; e per trivariata per il controllo di ipotesi sostenute dalla teoria. Inoltre, sono state effettuate analisi dei focus a integrazione delle informazioni desunte dalla survey.

Di seguito una sintesi degli strumenti predisposti



Le informazioni raccolte permettono di descrivere gli stakeholder coinvolti, misurare gli outcome e definire l'impatto dell'intervento attraverso un'analisi integrata (quantitativa-qualitativa).

Obiettivo	Strumento
Rilevare le caratteristiche delle realtà aziendali e no profit che hanno partecipato al bando.	Questionario prima rilevazione
Punti forza e criticità dei servizi di welfare aziendale rivolti a dipendenti con figli minori	Focus group Aziende
Punti forza e criticità dei servizi di welfare aziendale fruiti dai dipendenti con figli minori	Focus group dipendenti
Comprendere l'impatto del bando sulle realtà che hanno fruito del contributo	Questionari seconda rilevazione

Le principali attività della ricerca valutativa	Periodo	Note
Presentazione del progetto: ULAOP e Regione Piemonte		
Presentazione della Ricerca valutativa		
Approcci e metodologia per la misurazione dell'impatto sociale	Aprile 2021	
1 Rilevazione quantitativa	Maggio 2021	Hanno compilato il questionario 142
Realizzazione dei focus group	Ottobre/novembre 2021	Hanno partecipato al focus le due ATI selezionate per l'approfondimento qualitativo (CE.S.I. SRL-
WELFARE AZIENDALE ALESSANDRIA; UNIONCOOP TORINO S.C. - WIN COOP WELFARE IN COOPERAZIONE)		
2 Rilevazione quantitativa	Dicembre 2021	Hanno compilato il questionario 58

TEMPISTICHE OPERATIVE

TASK 1 - definizione del mandato valutativo, individuazione delle domande di ricerca e dei criteri valutativi (efficacia, rilevanza, sostenibilità, coerenza);

TASK 2 - Individuazione delle aree tematiche di interesse finalizzate alla creazione di una survey da somministrare alle organizzazioni coinvolte. Prevedere un seminario informativo e formativo sulle metodologie e i vantaggi del monitoraggio e valutazione dell'impatto;

TASK 3 - elaborazione e diffusione della survey alle organizzazioni selezionate attraverso l'avviso della Regione;

TASK 4 - Selezione di due organizzazioni fra quelle coinvolte (es.1 organizzazione profit ed 1 organizzazione del no profit) sulle quali realizzare e concentrare l'analisi valutativa elaborando delle linee guida sui criteri valutativi (ad esempio: proxies, individuazione output e degli outcomes utili alla valutazione). Disegnare lo schema per la valutazione con le "caselle" da riempire;

TASK 5 - Elaborazioni dei risultati sui criteri valutativi da applicare in materia di misure di welfare aziendale;

TASK 6 - Organizzazione di un focus group interno per fare il punto della situazione con i due soggetti scelti per la valutazione allargato ad altri partner coinvolti (es. Regione Piemonte) rivolto ai principali stakeholder con le organizzazioni, con evidenze sul work in progress, con l'obiettivo di far capire che il monitoraggio consente di applicare dei correttivi quando ci sono delle criticità;

TASK 7 - Aggiornamento raccolta dati iniziali (task 4), con eventuali correttivi da apportare emergenti dalla task 6, prosecuzione monitoraggio;

TASK 8 - Follow up sulla valutazione di tutti i soggetti coinvolti nella valutazione.

In linea con quanto detto finora rispetto agli approcci e al metodo e agli strumenti di analisi, il sistema di valutazione è stato costruito in maniera partecipata con ULAOP-CRT e Regione Piemonte, sia nella fase di definizione di obiettivi e outcome da misurare, che nella definizione degli strumenti da utilizzare. Le attività implementate hanno consentito la definizione del framework valutativo, l'ipotesi degli strumenti di rilevazione e le metodologie di analisi.

L'ANALISI DEL MATERIALE EMPIRICO

Nella valutazione sono state previste due rilevazioni; la prima a tutte le realtà che avevano presentato la domanda e la seconda su quelle finanziate dal bando. La prima rilevazione ha fornito un quadro esaustivo delle aziende della regione interessate a sviluppare e implementare il proprio welfare aziendale, le procedure messe in atto per comprendere i bisogni e rispondere con delle azioni di welfare in linea con le necessità dei propri dipendenti. Inoltre, si sono indagati i benefici derivati dall'essere parte di un ATI e considerata la situazione storica

del momento sono state rilevate le misure e la rimodulazione dei servizi di welfare nella pandemia da Covid-19.

Lo strumento per la survey utilizzato è stato un questionario articolato in **sei sezioni**:

Anagrafica, per mappare le principali caratteristiche dell'organizzazione.

Programmazione della politica di welfare-analisi dei bisogni, per analizzare se e come l'organizzazione abbia condotto analisi relative ai bisogni vissuti dai dipendenti a valle della definizione dei servizi offerti.

Programmazione della politica di welfare-progettazione e realizzazione, per analizzare la scelta dei servizi offerti e le eventuali analisi condotte sull'utilizzo degli stessi e sulla soddisfazione dei dipendenti.

Programmazione della politica di welfare-benefici e opportunità, per analizzare i benefici e le opportunità associate alla scelta dei servizi offerti ai dipendenti.

ATI, per indagare se e come la partecipazione dell'organizzazione ad un ATI abbia avuto un impatto sulla progettazione della politica di welfare aziendale.

COVID-19, per analizzare se e come la pandemia abbia impattato il piano di welfare.

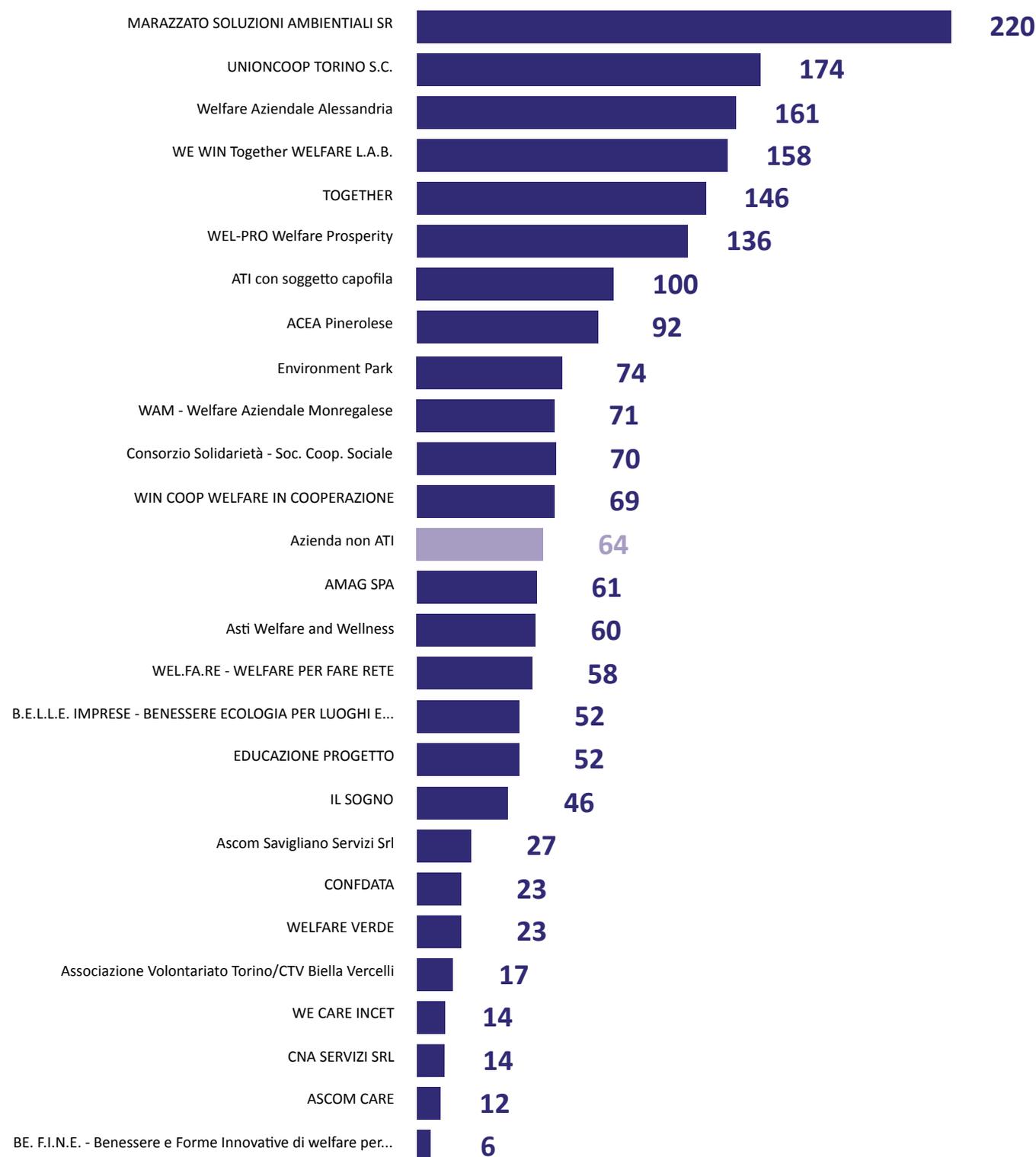
L'ANALISI DEI QUESTIONARI DELLA PRIMA RILEVAZIONE

Hanno partecipato alla survey 142 tra aziende e imprese sociali di cui 134 sono raggruppate in 26 ATI. Per Associazione Temporanea di Imprese (**ATI**), si intende una forma giuridica nella quale più imprese si uniscono per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto specifico.



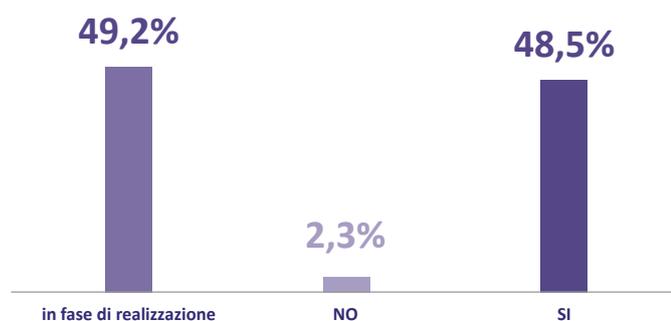
Le aziende che hanno preso parte alla prima rilevazione sono caratterizzate da una grande eterogeneità sia di comparto che per dimensione aziendale. Infatti, come si può osservare dalla figura 1 il range della media dei dipendenti per ATI va da 220 a 6.

Media dipendenti o collaboratori stabili suddivisi per ATI:



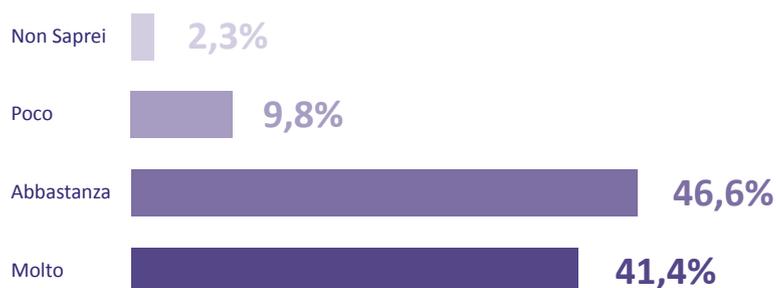
La costituzione in ATI ha permesso sicuramente una contaminazione di pratiche tra realtà che molto spesso erano in fasi diverse dello sviluppo del welfare aziendale. Infatti, il 48% delle aziende hanno dichiarato che la partecipazione all'ATI ha mostrato benefici nello sviluppo del piano di welfare.

La partecipazione all'ATI ha mostrato benefici in merito all'adozione del piano di welfare?



Questa contaminazione di pratiche è stata possibile a una condivisione delle informazioni e pratiche che ha trovato riscontro nelle risposte alla domanda "Quanto è riuscito a condividere informazioni e pratiche con gli altri membri dell'ATI?" dove il 41,4% delle realtà hanno dichiarato 'Molto' e il 46,6% 'abbastanza'. Questi dati hanno confermato un elevato grado di condivisione di pratiche.

Quanto è riuscito a condividere informazioni e pratiche con gli altri membri dell'ATI?

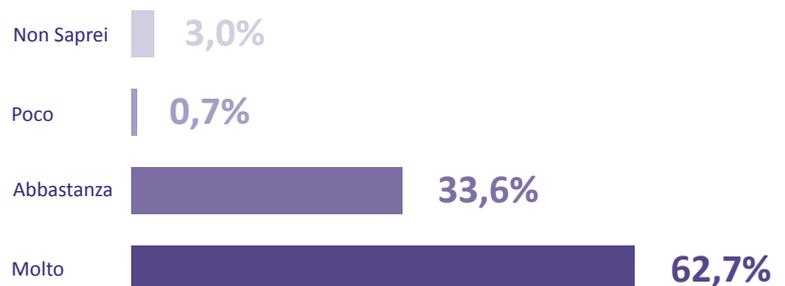


Tra i benefici percepiti degli enti in merito alla definizione del proprio piano di welfare grazie alla partecipazione all'ATI, vengono evidenziati:

- ***Condivisione di informazioni e pratiche con gli altri membri***
- ***Programmazione e implementazione della politica di welfare.***

L'ultima conferma rispetto all'utilità delle singole realtà, alla partecipazione all'ATI ha trovato conferma nel 62,7% che hanno dichiarato di essere stata 'molto' utili nella programmazione e sviluppo della politica di welfare.

Quanto considera sia stata utile la partecipazione all'ATI rispetto alla programmazione e all'implementazione della politica di welfare?

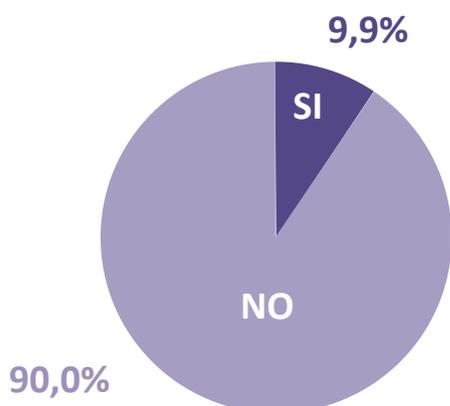


In sintesi, tra i benefici percepiti degli enti in merito alla definizione del proprio piano di welfare grazie alla partecipazione all'ATI, sono stati evidenziati:

- Condivisione di informazioni e pratiche con gli altri membri;
- Programmazione e implementazione della politica di welfare.

Un altro ambito indagato è stato lo sviluppo del Welfare aziendale in relazione all'analisi dei bisogni. Quindi si è cercato di comprendere se a monte della programmazione del welfare aziendale ci fosse stata un'analisi dei bisogni e con quali strumenti. La totalità degli enti che hanno svolto un'analisi dei bisogni preliminare, l'ha fatto attraverso risorse interne e nell'83% dei casi lo strumento utilizzato è stato il questionario. A seguire, per il 31,3%, lo strumento è stata l'intervista ed infine focus group (13,3%) e altri strumenti (9,4%).

È stata condotta un'analisi dei bisogni prima della definizione del piano di welfare aziendale?



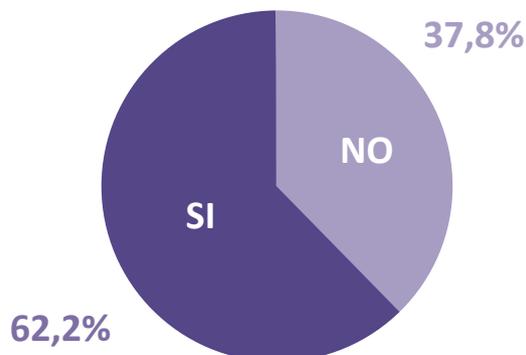
Il 75% degli enti che hanno svolto l'analisi dei bisogni dei propri dipendenti e delle rispettive famiglie, hanno dichiarato di non aver rilevato esigenze differenti da quelle previste.

Oltre ai bisogni dei dipendenti, sono stati analizzati i bisogni dei loro nuclei familiari?



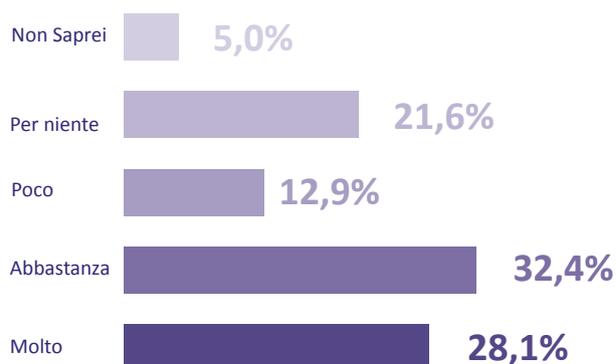
L'analisi sui bisogni delle famiglie, ed in particolare dei figli, è stata condotta considerando i **bisogni vissuti dai genitori** rispetto ai figli e attraverso la **raccolta di informazioni anagrafiche** volte a rilevare la composizione familiare e la presenza di figli minorenni.

È stata considerata l'età dei figli come elemento per orientare la scelta dei servizi stessi?

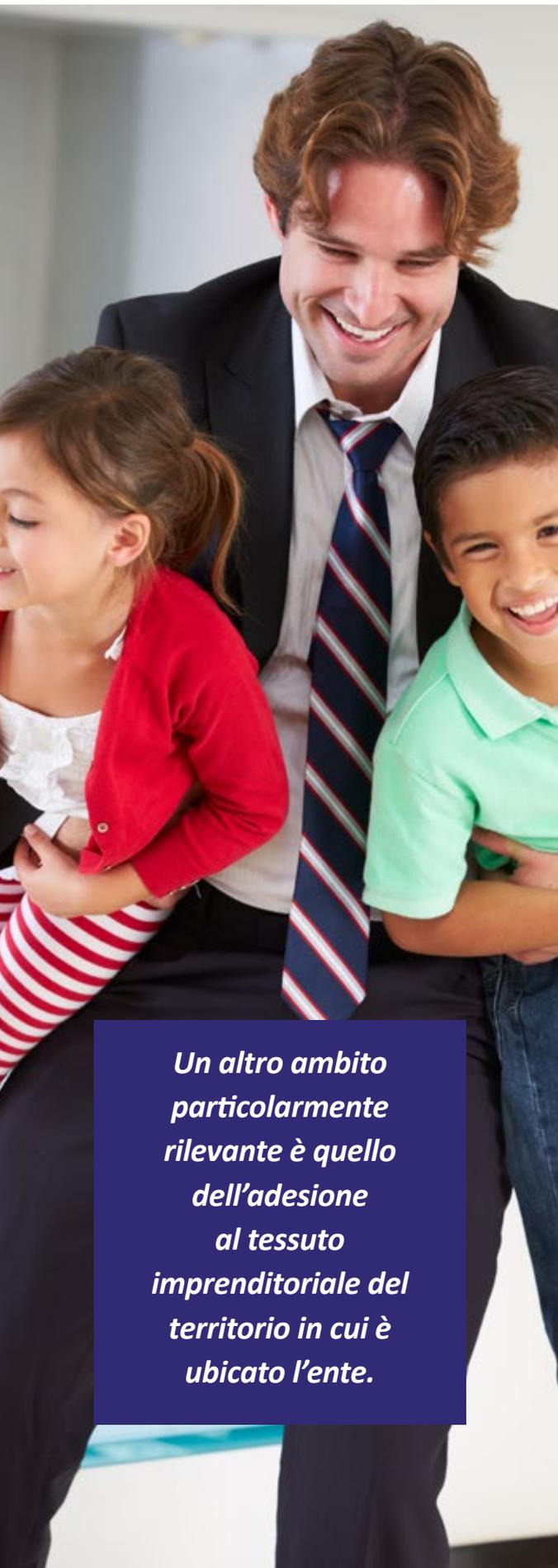


Un altro ambito particolarmente rilevante è quello dell'adesione al tessuto imprenditoriale del territorio in cui è ubicato l'ente. Più della metà degli enti intervistati (60%) hanno dichiarato che i servizi di welfare offerti ai dipendenti prevedono il **coinvolgimento di aziende locali**.

I servizi di welfare offerti ai dipendenti prevedono il coinvolgimento, in termini di erogazione, di aziende locali/territoriali?

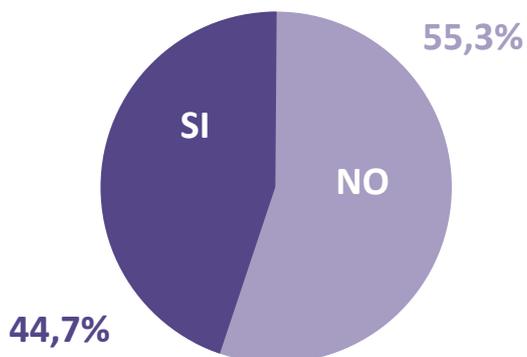


Gli enti che offrivano servizi di welfare anche prima della partecipazione al Bando, lo facevano **mediamente da 6 anni**.



Un altro ambito particolarmente rilevante è quello dell'adesione al tessuto imprenditoriale del territorio in cui è ubicato l'ente.

Prima della partecipazione al bando della Regione, l'organizzazione offriva servizi di welfare?



Il 77,5% degli enti che hanno svolto attività di ascolto nel tempo riconoscono questa **attività come capace di incrementare l'efficacia delle proprie azioni**.

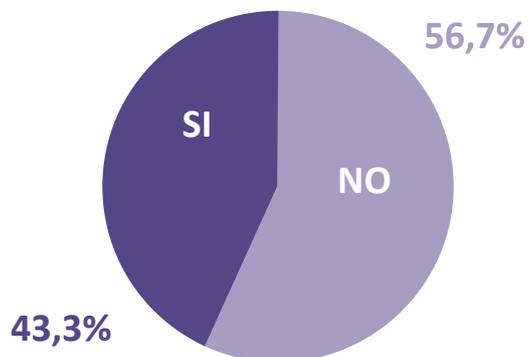
È stata svolta attività di ascolto nel tempo al fine di verificare che i servizi fossero coerenti con il mutare delle esigenze dei dipendenti?



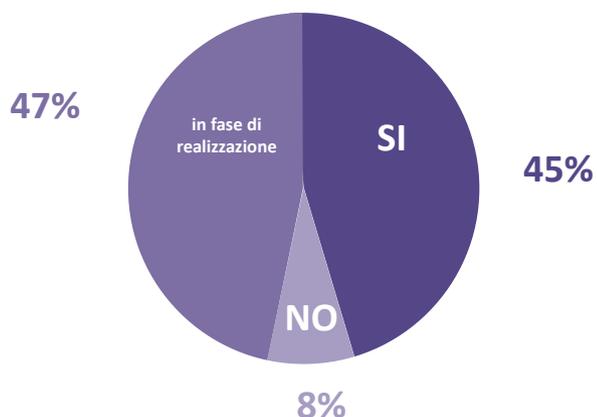
Nel 72% dei casi il welfare manager è rappresentato da una **figura interna** all'organizzazione che afferisce ad aree aziendali quali:

- Direzione generale (25%)
- Amministrazione (20,5%)
- Risorse umane (40,9%)
- Altro (13,6%)

Ad oggi, è stata introdotta la figura del Welfare Manager nelle aziende?

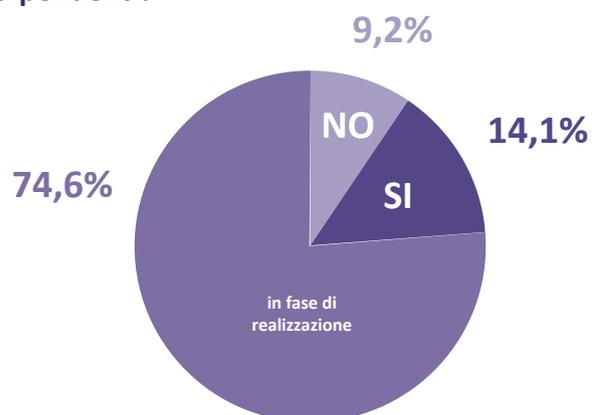


È stata condotta un'attività di facilitazione all'utilizzo degli strumenti e dei servizi offerti?

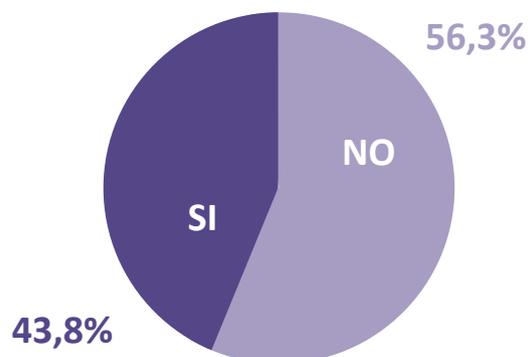


Lo strumento più utilizzato è stato il **questionario**, a seguire l'intervista e strumenti informali. In misura residuale è stato utilizzato il focus group come strumento di rilevazione della soddisfazione dei dipendenti.

Se è entrato a regime il piano di welfare, è stata condotta un'analisi sulla soddisfazione dei dipendenti?



Sono mai stati rimodulati i servizi offerti sulla base delle evidenze emerse da queste informazioni?

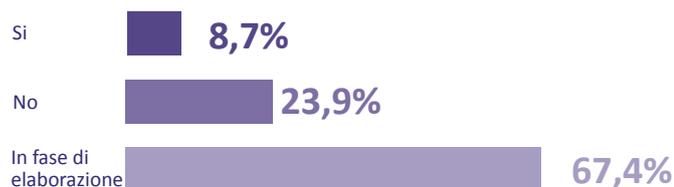


I risultati raccolti hanno evidenziato inoltre come nel **55,2%** dei casi l'analisi sulla soddisfazione sia stata **condotta rispetto all'utilizzo dei singoli strumenti di welfare adottati e non sul piano nella sua totalità.**

Nel 72% dei casi il welfare manager è rappresentato da una figura interna all'organizzazione.

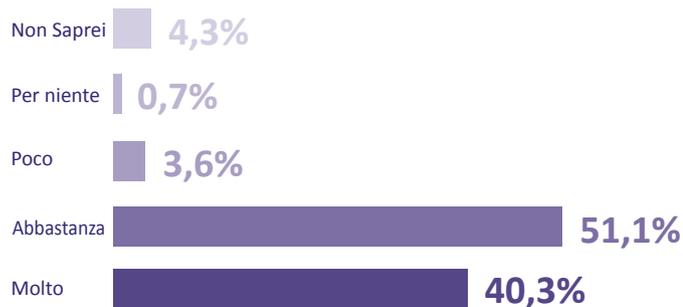
Con riferimento alle tipologie di analisi condotte, la più diffusa è stata quella relativa al **clima aziendale** a cui segue la **valutazione degli impatti** generati e **l'analisi sulla produttività**. In misura marginale si fa riferimento all'analisi sul turn over.

Sono mai state condotte analisi sugli effetti prodotti dal piano di welfare?



Il **91,4%** dei rispondenti ha riconosciuto l'attivazione di una politica di welfare aziendale come uno **strumento capace di accrescere la conoscenza relativa ai bisogni dei propri dipendenti**.

L'attivazione di una politica di welfare aziendale è stata uno strumento utile per accrescere la conoscenza relativa ai bisogni dei dipendenti?

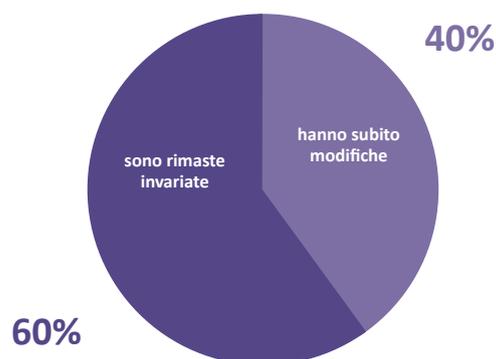


Gli strumenti maggiormente utilizzati per questa rilevazione sono stati **strumenti informali**.

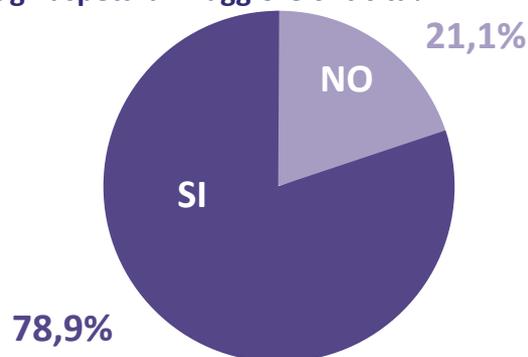
Nel 91,4% dei rispondenti riconosce l'attivazione di una politica di welfare aziendale come uno strumento capace di accrescere la conoscenza relativa ai bisogni dei propri dipendenti.

Il **94%** delle misure attivate, continueranno ad essere utilizzate totalmente o in parte in futuro.

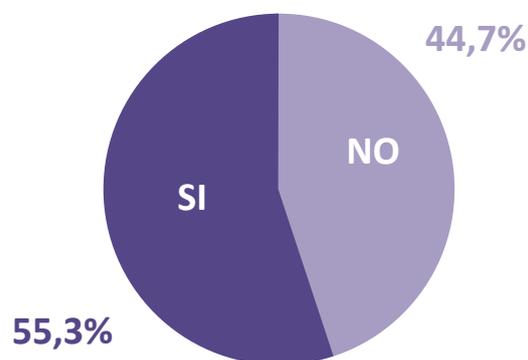
Le misure di welfare aziendale adottate dal febbraio 2020:



Sono stati ascoltati i dipendenti con riferimento agli aspetti di maggiore criticità?



Sono stati attivati servizi ad hoc per favorire la conciliazione lavoro-genitorialità durante il periodo pandemico?





Le **sei domande sostanziali** affrontate durante l'incontro sono state:

ANALISI DEI FOCUS GROUP

OBIETTIVO DEGLI INCONTRI

Sono stati condotti **due focus group** con **l'obiettivo di valorizzare qualitativamente le informazioni raccolte attraverso il questionario somministrato alle organizzazioni**, ascoltando infatti le due categorie di stakeholder principali: **aziende e dipendenti**.

È stato utilizzato il metodo *Questioning route*, un percorso strutturato di domande in cui il moderatore sviluppa domande articolate e dettagliate. Tale metodo è caratterizzato da un grado di strutturazione elevato così come il controllo della discussione. La tipologia di domande si articolerà a seconda del grado di esplorazione che si vuole raggiungere, alternando domande *aperte* a cui i partecipanti rispondono oralmente; utilizzando una *lista (scritta) di risposte; scale di valutazione*.

Le ATI selezionate per partecipare al focus group sono state due:

- **CE.S.I SRL**
- **UNIONCOOP TORINO S.C**

Tra i criteri di selezione utilizzati per identificare le ATI, ha avuto rilevanza il criterio relativo alla **numerosità dei progetti messi in campo per favorire la genitorialità e la conciliazione vita-lavoro**, tema di interesse per Fondazione ULAOP-CRT.

Domande sostanziali	Obiettivo
Quali sono, secondo la vostra esperienza e alla luce delle vostre osservazioni, gli elementi demografici, socio-economici, maggiormente ricorrenti nei dipendenti che fruiscono dei servizi di welfare aziendale?	Identificare le caratteristiche socio-economiche e demografiche della popolazione dipendente.
Quali sono i bisogni più sentiti dai dipendenti ? Sono presenti servizi che rispondono a queste caratteristiche sul vostro territorio ? I servizi offerti del welfare aziendale rispondono a questi bisogni e con quale grado di efficacia?	Rilevare i bisogni prioritari della popolazione dipendente e la capacità del territorio di rispondere agli stessi. Appurare l'efficacia dei piani implementati in termini di risposta ai bisogni.
Avvertite delle carenze nell'offerta dei servizi ? Quali? Per quali dipendenti si avverte un maggiore bisogno? Su questi quali interventi andrebbero rafforzati?	Identificare i punti di debolezza dei piani.
Qual è il valore aggiunto dell'ATI nell'offerta dei servizi? Quali realtà territoriali collaborano nell'erogazione dei servizi? Può essere ampliata in futuro questa modalità operativa? Il welfare aziendale può essere un valore aggiunto nell'offerta dei servizi territoriali?	Valorizzare il valore aggiunto portato dalla partecipazione ad un ATI; Analizzare il rapporto con le realtà territoriali e il legame attuale e potenziale tra welfare aziendale e territorio cioè il dinamismo territoriale.
Alla luce di quanto detto quali sono le dimensioni utili che sfuggono totalmente o in parte alla conoscenza dell'azienda per costruire un intervento efficace.	Identificare spunti di miglioramento per il piano.
Quale impatto hanno avuto i servizi di welfare aziendale previsti dal bando ?	

PRINCIPALI RISULTATI EMERSI

DIPENDENTI E BISOGNI

Durante il focus group è emerso in maniera condivisa tra i partecipanti come le **categorie di dipendenti** che necessitano urgenti e maggiori risposte, attraverso l'offerta di servizi di welfare, ai bisogni vissuti sono:

-  **Neo-mamme**, con specifica attenzione alla fase post-parto e al rientro al lavoro;
-  **Genitori con figli adolescenti;**
-  **Soggetti di sesso maschile con età compresa tra i 50 e i 60 anni**, per prevenire l'insorgere di dipendenze;
-  Soggetti che abbiano a carico, o debbano gestire e prendersi cura, **parenti e genitori anziani.**

È emerso come i servizi rivolti a favorire il **benessere relativo al tema lavoro correlato** abbiano avuto un seguito significativo. Ciò ha comportato in taluni casi la ridefinizione del budget stanziato per questi tipo di servizi. **La partecipazione al progetto ha permesso di raccogliere elementi di pianificazione strategica da parte delle singole organizzazioni.**

L'unione con altri soggetti nella definizione dei piani di welfare aziendale determini benefici differenti, come ad esempio, la capacità di attrarre erogatori di servizi di qualità.

SFIDE PRINCIPALI

Durante l'incontro sono emersi i principali temi d'interesse che hanno orientato le azioni delle ATI e perciò l'offerta dei servizi.

- **Salute e qualità della vita:** offerta di percorsi volti ad incentivare abitudini salutari rispetto a temi quali alimentazione, attività motorie e di natura psicologica rivolti al dipendente così come al nucleo familiare dello stesso.
- **Genitorialità e conciliazione vita-lavoro:** i servizi offerti sono stati variegati, dalla maggiore flessibilità facilitata dallo smart working, a servizi più strutturati.
- **Supporto psicologico:** servizi volti alla gestione del burn out o di situazioni limite.

Con riferimento al tema della genitorialità, tra i servizi offerti sono emersi: **seminari, percorsi di sostegno, sportelli d'ascolto, colloqui di sostegno, affiancamento del personale.**

Molti dei servizi offerti non sono all'interno dell'azienda ma neanche nel **territorio di riferimento.**

PARTECIPAZIONE ALL'ATI

In generale, è emerso come, **l'unione con altri soggetti** nella definizione dei piani di welfare aziendale determini benefici differenti, come ad esempio, la **capacità di attrarre erogatori di servizi di qualità.**

È emerso inoltre come in alcuni casi, le peculiarità delle singole realtà partecipanti all'ATI, e perciò i bisogni dei dipendenti, fossero differenti e questo ha determinato un certo **grado di eterogeneità nell'offerta dei servizi** tra soggetti appartenenti al medesimo ATI.

A bando concluso alcune delle ATI hanno mostrato l'intenzione di proseguire il lavoro insieme.

RELAZIONE CON ATTORI TERRITORIALI

Dall'incontro è emerso come la volontà alla base delle progettazioni fosse, nella gran parte dei casi, quella di **favorire la prossimità e la relazione con il territorio con l'obiettivo di supportarne la crescita.**

Nonostante gli esiti non siano stati quelli previsti dalla progettazione, sono nate **soluzioni innovative e sostenibili con attori territoriali.**

L'idea alla base della relazione con il territorio è quella di determinare nel tempo una crescente affermazione di modelli di **welfare integrati**, che vedano perciò la partecipazione dei tre **stakeholder chiave:** cittadini, aziende e privati.

CULTURA AZIENDALE

Durante l'incontro è stato chiesto ai partecipanti se e come l'adozione della politica di welfare abbia inciso sulla cultura aziendale dell'organizzazione.

Non vi è una visione univoca, infatti mentre in alcuni casi la relazione è stata positiva in altri non è stata rilevata causalità.

È stato riconosciuto un ruolo importante alla **comunicazione** nel favorire la crescita della cultura aziendale al pari di quella del welfare offerto.

Altri spunti

- Dall'incontro è emerso come il **COVID-19 sia stato un fattore di forte limitazione** nell'implementazione delle azioni rispetto alla progettazione originaria;
- È emerso inoltre come, la partecipazione al progetto, abbia favorito la **formalizzazione del welfare aziendale erogato anche in precedenza**;
- La partecipazione al progetto e l'ascolto dei bisogni dei dipendenti ha permesso l'emersione di elementi per indirizzare **decisioni di tipo strategico da adottare in futuro**;
- La partecipazione a un ATI ha permesso di apprezzare **l'importanza di collaborare con altri soggetti**, confrontarsi e mettere a sistema differenti esperienze.

ANALISI DEI FOCUS GROUP DIPENDENTI

I partecipanti al focus group sono stati **9 rappresentanti di Unioncoop**.

Il criterio di selezione dei partecipanti è stato quello di coinvolgere **soggetti che avessero fruito dei servizi di welfare aziendale rivolti ai dipendenti con prole**.

Caratteristiche e struttura dei focus group dipendenti

Di seguito le **quattro domande sostanziali** che hanno guidato l'incontro:

Domande sostanziali	
Quali sono i bisogni più sentiti dai dipendenti che hanno esigenze simili alle sue? I servizi offerti dal welfare aziendale rispondono a questi bisogni? In che misura e con quale grado di efficacia ?	Identificare i bisogni vissuti dai dipendenti e l' efficacia dei servizi offerti in termini di risposta .
Quali servizi che reputa indispensabili non sono presenti nell'offerta dei servizi di welfare aziendale?	Identificare i punti di debolezza del piano di welfare.
Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi di welfare aziendale di cui ha fruito? Ci sono state delle criticità/problemi relativi alla fruizione? A suo avviso ci sono elementi che potrebbero migliorare il servizio?	Rilevare il grado di soddisfazione dei dipendenti rispetto al piano di welfare ed eventuali criticità e problemi relativi alla fruizione.
Secondo Lei da quando l' azienda ha implementato il welfare aziendale è maggiormente attenta ai bisogni dei suoi dipendenti ? A suo parere i servizi offerti tengono in considerazione le esigenze dei dipendenti? Secondo lei quanto incide la voce dei dipendenti nell'offerta dei servizi?	Rilevare la percezione dei dipendenti rispetto alla capacità di ascolto dell'azienda .

PRINCIPALI RISULTATI

AZIENDA E GENITORIALITÀ

Durante l'incontro è emerso come le partecipanti ritengano che, per favorire la genitorialità e la conciliazione vita-lavoro, le aziende debbano facilitare la **vicinanza del minore al posto di lavoro**, attivando infatti aree ad hoc come asili nido aziendali, misura non ancora diffusa.

Un altro elemento emerso è rappresentato dal supporto nella **gestione dei compiti dei bambini e il supporto nei momenti extra scolastici**, ad oggi questa funzione è erogata dai doposcuola che sono a pagamento, a carico delle famiglie.

È stata inoltre identificata come fase critica per le neo-mamme il **rientro sul posto di lavoro**, per cui è necessario un supporto e una tutela della maternità anche prima dei tre mesi dal parto.

ALTRO

È emerso dal confronto con le partecipanti l'utilità di implementare servizi quali l'assistente personale nella gestione degli impegni, per favorire la conciliazione vita lavoro.

Il supporto psicologico ed emotivo, il chinesiologo, il nutrizionista, erogati in modalità online, hanno avuto un buon seguito perché rispondevano alle necessità dettate dal momento storico.

SPUNTI E CRITICITÀ

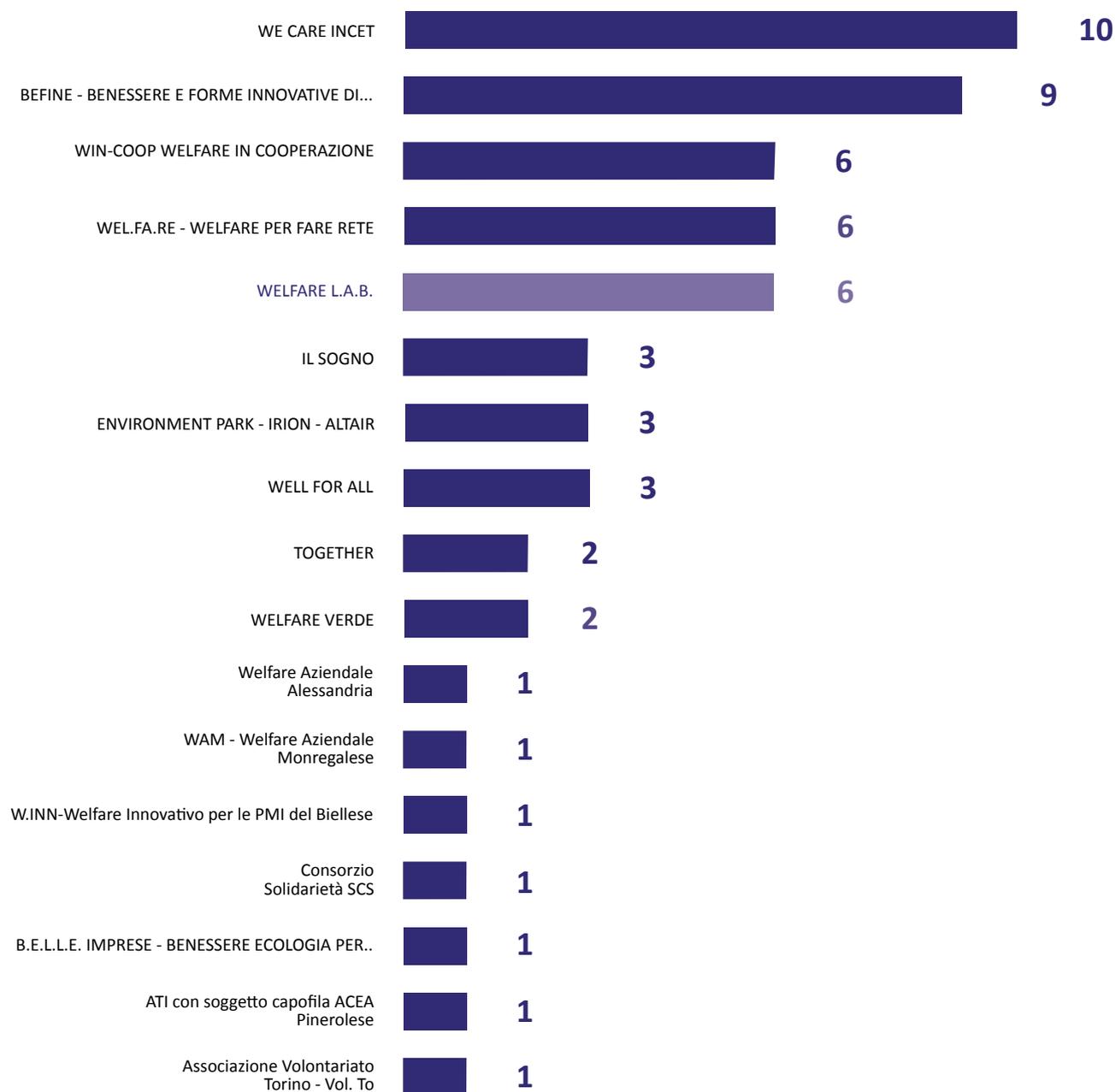
Tra le criticità emerse rispetto all'implementazione dei piani di welfare, è stata identificata in alcuni casi la **mancanza di un'adeguata comunicazione dei servizi erogati** così come **l'interruzione di percorsi iniziati che non hanno infatti avuto continuità**.

Le partecipanti hanno inoltre evidenziato come, data la pluralità dei bisogni da soddisfare, spesso sarebbe utile un'**erogazione economica diretta**.

Durante l'incontro è emerso inoltre come sia necessaria un'**attenzione particolare nella progettazione di alcuni servizi specifici**. Servizi come il supporto psicologico e il maggiordomo aziendale, se erogati internamente all'azienda possono disincentivare le persone nell'utilizzo.

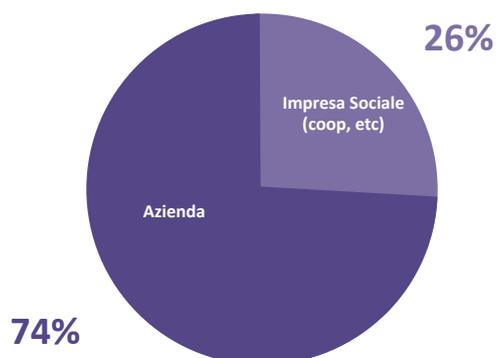


ANALISI DEI DATI (seconda rilevazione)

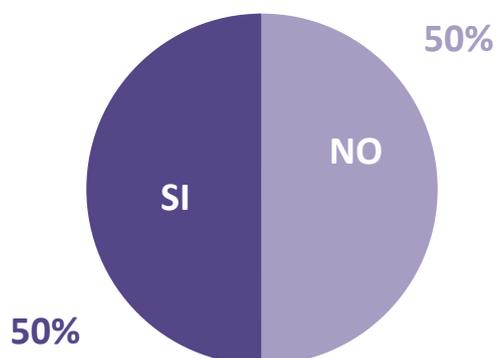


La totalità delle realtà (97%) che hanno risposto hanno condotto un'attività di facilitazione all'utilizzo degli strumenti e dei servizi offerti supportati dal bando.

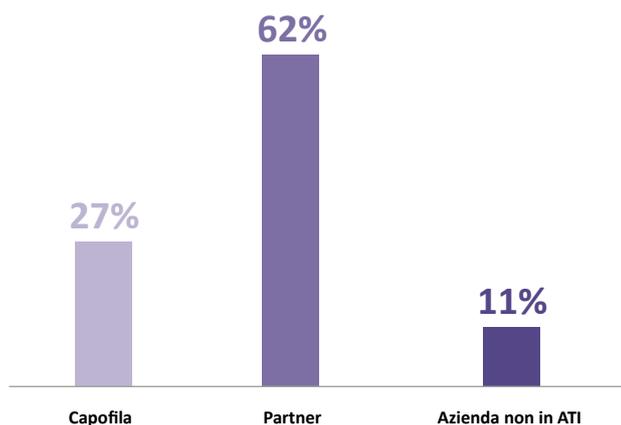
La sua realtà è: Valori



Prima della partecipazione al bando l'Ente erogava servizi di welfare ai propri dipendenti?



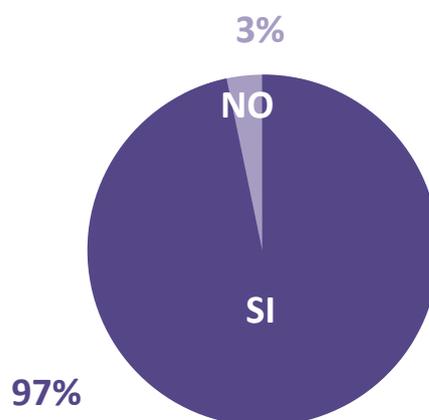
Quale ruolo riveste nell'ATI?



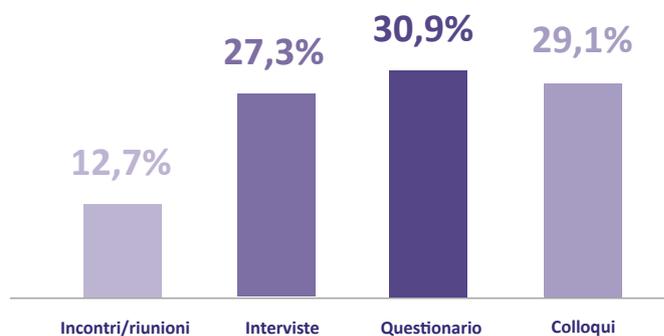
La totalità degli enti che hanno svolto un'analisi dei bisogni successivamente, l'ha fatto attraverso **risorse interne** e nel 30,9% dei casi lo strumento utilizzato è stato il **questionario**.

A seguire, per il 29,1%, lo strumento è stato il colloquio ed infine tramite l'intervista (27,3%) e altri strumenti informali (12,7%).

Durante o successivamente è stata svolta attività di ascolto dei dipendenti al fine di verificare che i servizi fossero coerenti con le esigenze dei dipendenti?



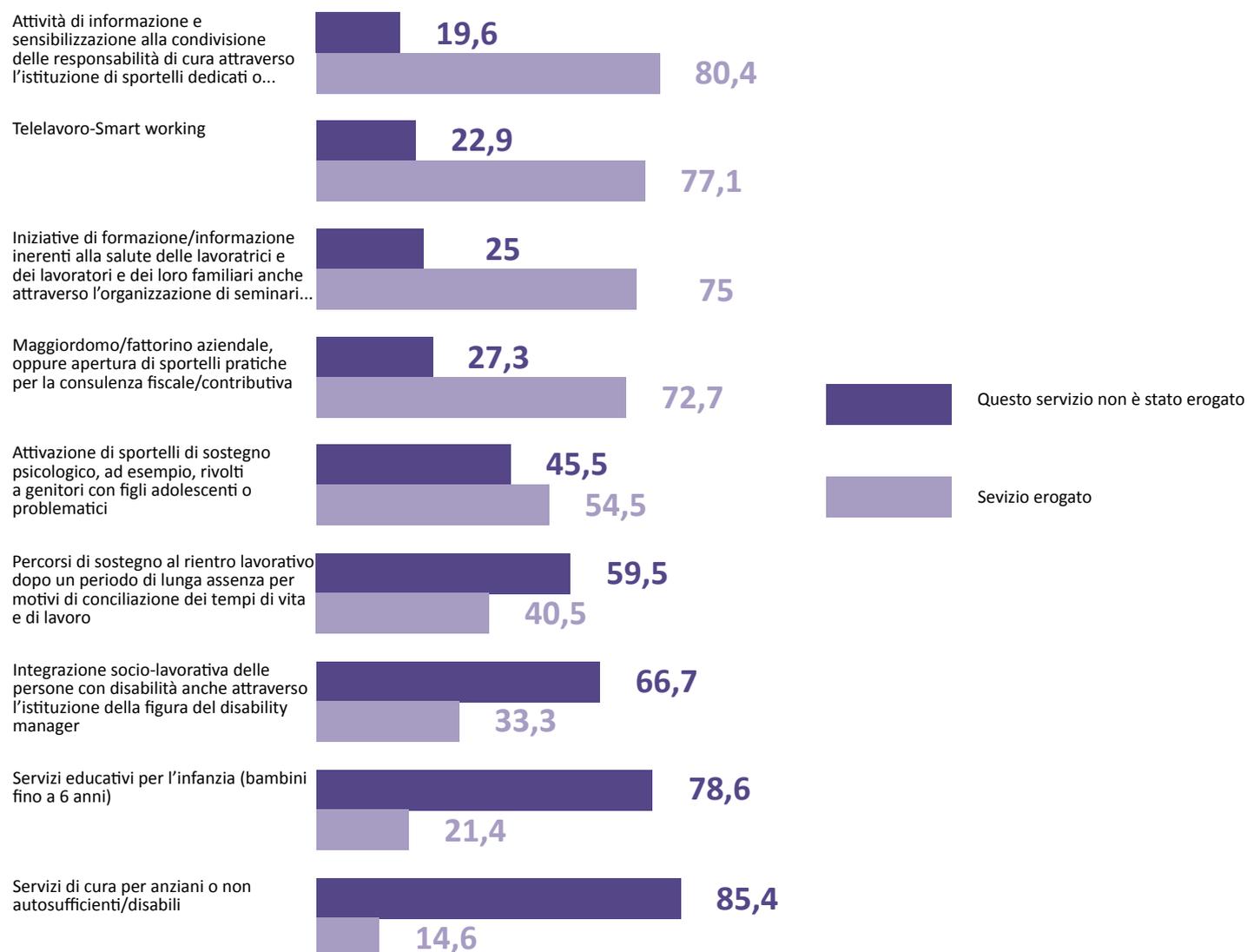
Quali strumenti si sono utilizzati per effettuare l'attività di ascolto?



TRA I SERVIZI PREVISTI DAL BANDO CHE SONO STATI MAGGIORMENTE ATTIVATI TROVIAMO

- «Attività di informazione e sensibilizzazione alla condivisione delle responsabilità di cura attraverso l'istituzione di sportelli...» (80,4%)
- «telelavoro-smartworking» (77,1%)
- «Iniziative di formazione/informazione inerenti alla salute delle lavoratrici e dei lavoratori...» (75,0%)
- «Servizi aziendali, quali maggiordomo/fattorino aziendale, oppure apertura di sportelli pratiche per la consulenza fiscale/contributiva...» (72,7%).

Gli altri servizi sono molto al di sotto delle percentuali dei primi e solo nel 21,4% sono stati attivati «servizi educativi per l'infanzia» e con la percentuale più bassa (14,6%) troviamo i «Servizi di cura per anziani o non autosufficienti/disabili» questo dato è stato giustificato a detta delle aziende dalla giovane età dei dipendenti che non hanno ancora genitori anziani in condizione di bisogno e dal fatto che questa necessità non è stata rilevata dall'analisi dei bisogni.

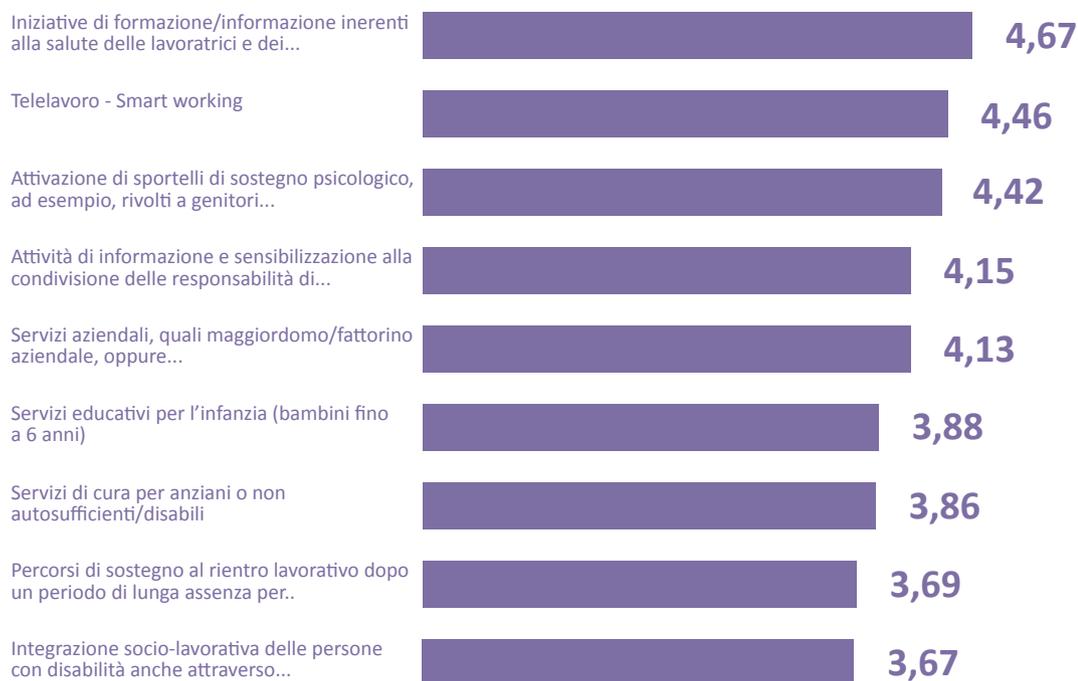


I servizi che maggiormente hanno risposto in modo efficace ai bisogni dei dipendenti sono proprio i due servizi che sono stati maggiormente implementati (iniziative di formazione/informazione inerenti la salute delle lavoratrici ... e il telelavoro-smartworking).

Questo significa che l'analisi dei bisogni effettuata precedentemente all'implementazione dei servizi ha orientato ottimamente la scelta.

Al terzo posto troviamo i servizi di ascolto e supporto psicologico attivati da poco più della metà degli enti consultati in questa seconda rilevazione. Questa tipologia di servizi in questo momento storico caratterizzato dalla pandemia hanno risposto a una necessità di essere supportati e ascoltati rispondendo così ha un bisogno rilevante dei dipendenti.

Su una scala da 1 a 5 (dove 1 rappresenta per niente e 5 del tutto) quale dei seguenti servizi di welfare supportati dal bando della regione ritiene possa aver risposto in modo significativo ai bisogni dei dipendenti?



I servizi **che continueranno ad essere erogati alla fine del bando con risorse aziendali** sono:

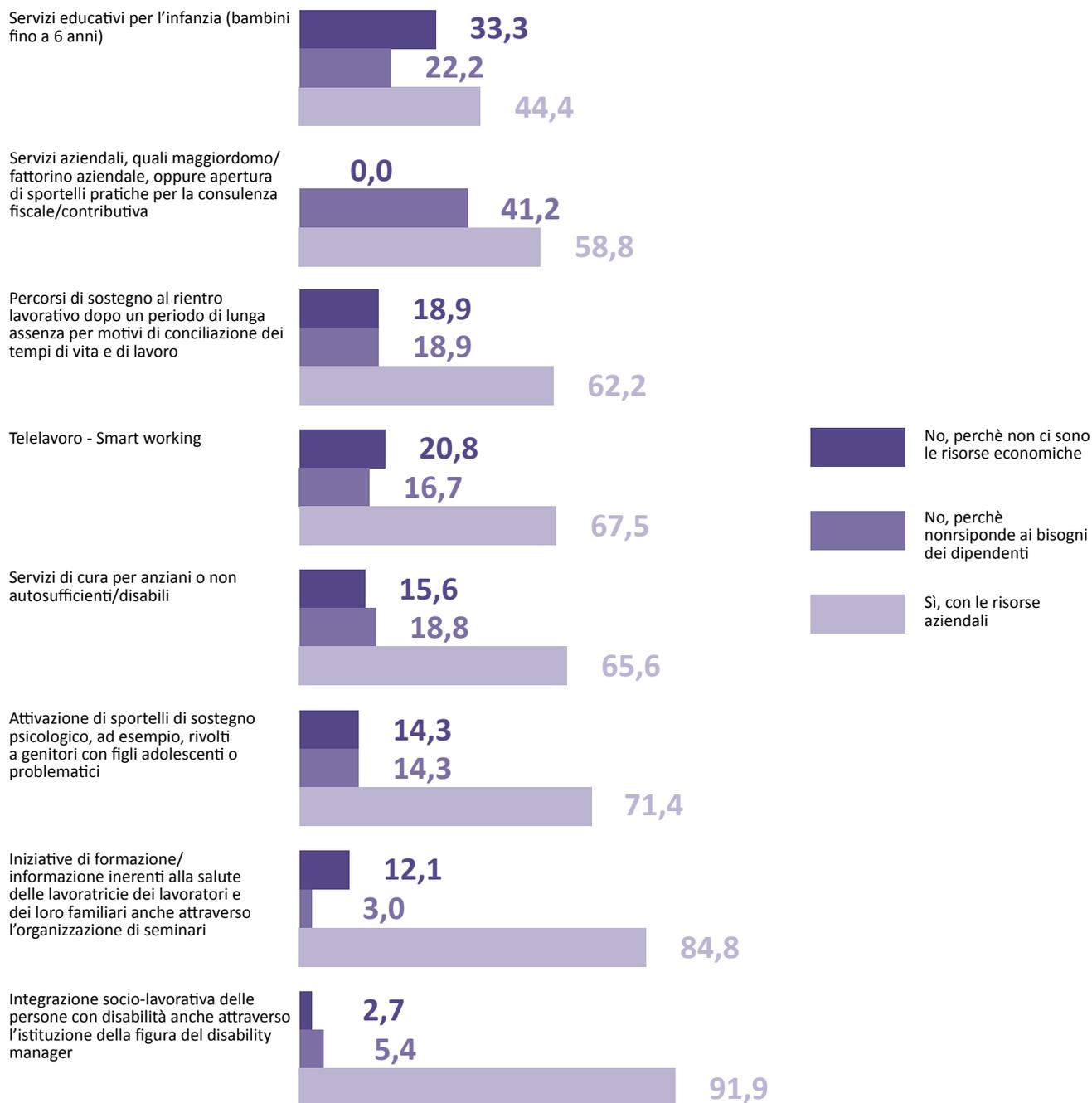
- «l'integrazione socio-lavorativa delle persone con disabilità...» (91,9%)
- «iniziative di formazione/informazione inerenti alla salute delle lavoratrici e dei lavoratori...» (84,8%)
- «l'attivazione di sportelli di sostegno psicologico...» (71,4%)

a seguire con percentuali inferiori gli altri servizi ultimo tra questi i «servizi educativi per l'infanzia» (44,4%) questa tipologia di servizi è quella che più di tutte cesserà nel 33,3% a causa di una mancata sostenibilità economica da parte delle imprese.

Il servizio/i che invece non continueranno perché non rispondono ai bisogni dei dipendenti sono gli sportelli pratiche per la consulenza fiscale / contributiva o il maggiordomo aziendale (41,2%).



Ritiene che le seguenti misure di welfare e conciliazione, supportate dal bando della Regione, continueranno ad essere erogate in futuro?



Potrebbe dirci se ci sono state delle criticità nell'implementazione/realizzazione dei servizi supportati dal bando della Regione?

- La criticità ricorrente per tutti i rispondenti e che ha influito negativamente alla realizzazione dei piani di welfare è stata caratterizzata dagli **effetti della pandemia Covid-19. La pandemia ha limitato moltissimo i servizi** che si erano pensati non sempre rimodulabili a distanza. Inoltre per alcune realtà gli effetti della pandemia si sono concretizzati in una **dilatazione dei tempi di realizzazione** rendendo di fatto l'utilizzo da parte dei dipendenti molto limitato.
- Un'altra difficoltà emersa è stata quella di non riuscire a tenere in considerazione tutte le differenti esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Solo 15 realtà (25%), di quelle che hanno partecipato a questa seconda rilevazione, **non hanno riscontrato nessun problema nell'implementare e realizzare i servizi.**

Dai focus group dipendenti è emerso che i servizi per la genitorialità e il supporto psicologico sono stati particolarmente graditi e più rilevanti di altri.

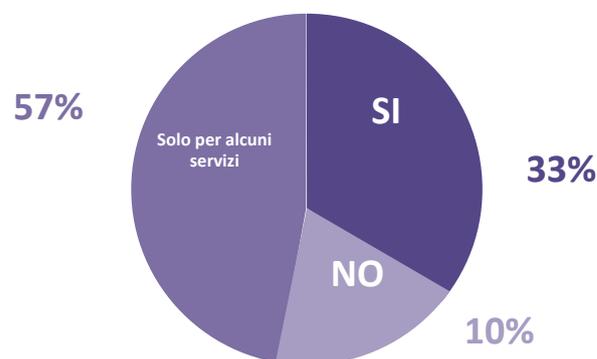
Secondo lei perché è emerso che questa tipologia di servizi sono maggiormente rilevanti?

- Il periodo storico caratterizzato dalla pandemia ha certamente aumentato l'interesse e l'utilità di un servizio di questo tipo. Inoltre, i servizi di supporto e sostegno psicologico sono stati erogati non solo con attenzione ai problemi educativi di figli adolescenti, ma con una visione ampia della genitorialità, della conciliazione tra vita privata e vita professionale e, quindi, anche

con un percorso di presa di consapevolezza delle proprie capacità personali e professionali, con ricadute positive sul benessere individuale dei dipendenti.

- **Il supporto alla genitorialità è stato fondamentale** durante il periodo di pandemia, nel quale i dipendenti si sono trovati costretti a lavorare da casa in presenza dei propri figli in DAD. Il supporto ricevuto ha sicuramente contribuito ad ammortizzare le tensioni e a gestire situazioni stressogene.
- **Il bisogno di parlare e di essere ascoltati** è diventato preponderante con gli effetti della pandemia in atto nell'ultimo biennio e **servizi di questo tipo hanno risposto efficacemente.**
- In sintesi possiamo sostenere **che i servizi di sostegno psicologico offerti dalle aziende ai dipendenti hanno contribuito a migliorare in modo concreto il benessere personale e quello generale incrementando il rendimento e le prestazioni nel lavoro.**
- Un dipendente felice è un dipendente più produttivo, con ricadute virtuose su tutta la macchina organizzativa.

Secondo lei l'azienda/impresa sociale per cui lavora cercherà di ampliare l'offerta per questa tipologia di servizi?



Solo il 10% delle aziende **non ha intenzione di ampliare i servizi di supporto psicologico e di sostegno alla genitorialità.**

Il 57% amplierà l'offerta ma **solo per alcune tipologie e il 33%** rafforzerà e amplierà per **tutti i servizi che rientrano in questa categoria.**

I servizi che verranno mantenuti e ampliati e perché?

- Il servizio che sarà sicuramente mantenuto per molte realtà è quello dello **smart working** incentivato e oramai consolidato anche a causa della pandemia. I lavoratori hanno ben recepito questa nuova modalità di lavoro intravedendo in essa opportunità di una maggiore conciliazione dei tempi di lavoro con la propria vita familiare.
- Un altro servizio è quello del **maggiordomo aziendale e/o sportelli per pratiche** individuato da circa **il 20% delle imprese** e molto utile per quei dipendenti che non possono svolgere il lavoro in modalità smartworking.
- Iniziative di **formazione per migliorare la qualità di vita** dei lavoratori informazione-sensibilizzazione in quanto ritenute utili dai dipendenti.
- I **servizi di sostegno psicologico** che hanno riscontrato forte interesse tra i lavoratori e lavoratrici oltre a risultare efficaci nell'accrescere il benessere complessivo dell'organizzazione. Per alcune realtà interpellate il rapporto con lo psicologo aziendale verrà consolidato e reso strutturale.

I servizi che non verranno erogati e perché?

Le **motivazioni principali** che sono alla base della cessazione di alcuni servizi sono fondamentalmente

due, la prima è **il costo del servizio non sostenibile da parte di alcune realtà produttive**, la seconda motivazione sta nel **non rispondere ai bisogni dei dipendenti e dal conseguente scarso utilizzo.**

I servizi che cesseranno per motivazioni prettamente economiche, anche se considerati utili, sono **i servizi di supporto psicologico e sostegno alla genitorialità.**

In alcuni casi le aziende cercheranno di tenere in essere questi servizi ma **diminuendone l'operatività e le funzioni.** Altre imprese invece cercheranno di avviare **convenzioni contribuendo economicamente alla spesa dei dipendenti.** Sta di fatto che questa tipologia di servizi vengono reputati estremamente costosi e di conseguenza alla cessazione del contributo economico da parte della Regione non saranno più disponibili per i lavoratori.

I servizi che cesseranno per mancato o scarso utilizzo sono **il maggiordomo aziendale** (per circa il 10% dei rispondenti) in considerazione del fatto che molti dipendenti in queste imprese sono in smartworking. Altri **servizi di consulenza fiscale-assicurativa** cesseranno in quanto poco utilizzati dai dipendenti.

Altre aziende devono effettuare ancora una verifica puntuale su cosa sarà necessario tenere e comprendere quali ulteriori finanziamenti possano essere utilizzati per rafforzare e/o espandere il ventaglio di servizi offerti.



CONCLUSIONI

CRITERIO DELLA RILEVANZA: L'offerta di servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, è rilevante rispetto i bisogni e le priorità delle/i lavoratrici/ori?

La ricerca valutativa ha rilevato che le aziende hanno svolto un'**attività di ascolto dei dipendenti** al fine di verificare che i servizi fossero coerenti con le loro esigenze (96%). Nel 90% dei casi prima della definizione del piano di welfare aziendale sono state condotte analisi dei bisogni che hanno permesso di allineare l'offerta con le reali necessità dei propri dipendenti. Dai focus group dei dipendenti, inoltre, è emersa una buona soddisfazione dei propri bisogni, in particolare quelli specifici riguardanti la conciliazione vita lavoro dei dipendenti con prole. In tal senso, dalle evidenze raccolte, possiamo attribuire al progetto **un buon livello di rilevanza**.

CRITERIO DELLA RILEVANZA: I servizi risultano essere più rilevanti per categorie specifiche di lavoratrici/ori?

Le aziende hanno prestato particolare attenzione **ai dipendenti con figli e a specifici bisogni**, in particolare in ordine a quelli di supporto psicologico derivanti dalla situazione pandemica.

I servizi che hanno maggiormente risposto in modo efficace ai bisogni dei dipendenti sono proprio quelli con un più alto livello di implementazione: a) iniziative di formazione/informazione inerenti la salute delle lavoratrici (score 4,67 su 5), b) il telelavoro/smart working (score di 4,46 su 5) e c) l'attivazione di sportelli di sostegno psicologico, ad esempio, rivolti a genitori con figli adolescenti o problematici (score di 4,42 su 5). Inoltre il 61,3% delle aziende ha analizzato, oltre ai bisogni dei

dipendenti, anche i bisogni dei loro nuclei familiari, elemento estremamente utile per la definizione dell'offerta di servizi alle famiglie.

CRITERIO DELLA COERENZA: In che misura l'intervento è coerente con le policy locali, regionali, nazionali?

L'iniziativa valutata si caratterizza per un **alto livello di coerenza** con le policy regionali, trattandosi, infatti, di un bando promosso dalla Regione Piemonte. Tale livello di coerenza si riscontra, inoltre, con le policy nazionali, che negli ultimi anni hanno promosso la diffusione e l'utilizzo degli strumenti del welfare aziendale.

CRITERIO DELL'EFFICACIA: Se ed in che misura i servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, hanno raggiunto gli obiettivi attesi? Quali driver hanno facilitato/ostacolato il raggiungimento degli obiettivi attesi?

Possiamo confermare dall'attività di ricerca valutativa che **i servizi implementati sono stati coerenti alle attese e sono riusciti a rispondere ai bisogni specifici dei lavoratori/trici**. Specialmente per quanto riguarda i servizi o le iniziative volte a migliorare la qualità del lavoro o della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Altro obiettivo raggiunto dal progetto è stato sicuramente quello di animare le comunità locali coinvolgendole nell'erogazione dei servizi, infatti il 59% dei servizi di welfare sono stati offerti ai dipendenti tramite il ricorso, in termini di erogazione, ad aziende locali/territoriali.

Analizzando i driver, gli elementi che hanno contribuito maggiormente al successo dell'iniziativa sono stati: a) l'aver preso visione dei bisogni dei dipendenti prima della realizzazione dei piani di welfare e b) continuativa attività di ascolto che ha permesso di rimodulare i servizi rendendoli

maggiormente aderenti ai bisogni dei lavoratori/trici.

L'emergenza pandemica COVID 19 ha rappresentato un elemento ostativo e comune nella realizzazione dei servizi di welfare, soprattutto nel caso dei servizi con fruizione in presenza.

Un secondo elemento individuato d'ostacolo alla piena fruizione dei servizi di welfare, emerso nel corso del focus aziende, è relativo alla comunicazione e all'attività di facilitazione all'utilizzo degli strumenti e dei servizi offerti che, secondo quanto riportato dai partecipanti, non sempre è stata efficace e la diffusione delle opportunità è stata limitata dal lavoro a distanza durante il lockdown.

CRITERIO DELL'IMPATTO: Qual è il contributo dei servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, alla generazione di cambiamenti positivi/negativi, attesi/inattesi?

Il progetto ha certamente contribuito a rafforzare le partnership tra le aziende componenti delle ATI in una prospettiva di maggiore collaborazione al fine di sostenere servizi che a livello di singola organizzazione sarebbero troppo onerosi. Al medesimo tempo, il coinvolgimento delle realtà locali nell'erogazione di alcuni servizi ha permesso di creare circoli virtuosi. La cultura aziendale è stata permeata da una crescente sensibilità verso bisogni specifici, elemento che si riscontra nel gradimento da parte dei dipendenti dei servizi di supporto psicologico. In tal senso, matura una diversa concezione della produttività collegata alla dimensione del well-being sia individuale che organizzativo. Dalla valutazione, infatti, emerge che il welfare aziendale è sempre più interiorizzato nel tessuto imprenditoriale non solo come benefit quanto piuttosto come una componente del

processo produttivo, capace di attivare processi circolari tra benessere dei lavoratori, soddisfazione, benessere organizzativo e maggiore produttività.

CRITERIO DELLA SOSTENIBILITÀ: I cambiamenti generati sono sostenibili nel tempo?

L'organizzazione dei servizi di welfare aziendale sicuramente risente delle risorse economiche a disposizione dell'impresa. Un risultato di notevole rilievo da segnalare è il riconoscimento da parte delle imprese della rilevanza ed efficacia di alcuni dei servizi attivati nel corso del progetto rispetto all'urgenza dei bisogni dei propri dipendenti. In tal senso, alla luce delle lezioni apprese, vi sono ampi margini per migliorare e integrare i piani di welfare aziendale soprattutto per quei dipendenti con prole che più di altri hanno una maggiore difficoltà nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

LEZIONI APPRESE

Alla luce dell'analisi valutativa, possiamo articolare una serie di considerazioni per alimentare il futuro ciclo di policy della Regione e della Fondazione in merito al welfare aziendale e alle politiche di conciliazione.

In primo luogo, l'attenzione delle organizzazioni verso i temi del welfare è un fattore importante affinché lavoratori e lavoratrici sentano accolte le proprie esigenze, determinando così un alto livello di soddisfazione del proprio lavoro e maggiore motivazione. Come dimostrato dalla letteratura, gli effetti di queste pratiche non sono esito esclusivamente di un percorso individuale dei lavoratori o delle lavoratrici, quanto piuttosto di un percorso organizzativo di cui si sentono parte.

Le relazioni e il supporto tra colleghi sono fattori rilevanti per la promozione di una cultura organizzativa attenta alle esigenze delle famiglie. Tale aspetto positivo è emerso con forza sia nei focus dei referenti aziendali delle imprese, sia in quello dei dipendenti, soprattutto per quanto riguarda le imprese no profit.

Dalla ricerca, inoltre, emerge che le strategie di welfare aziendale possono essere sviluppate maggiormente in aziende medio-grandi (oltre i 50 dipendenti) poiché possiedono capacità economiche maggiori (Welfare Index PMI 2019), mentre in quelle di piccole dimensioni o no profit, le esigue risorse limitano l'offerta di servizi di welfare aziendale.

Un fattore fondamentale è il disegno di servizi di welfare che sappiano incontrare i bisogni delle famiglie. La disponibilità di servizi non allineati ai propri bisogni potrebbe generare sentimenti di frustrazione, la sospensione o talvolta la rinuncia

al mondo del lavoro per far fronte all'attività di cura.

Un ulteriore elemento è collegato all'effettiva possibilità di accesso al servizio, ovvero la conoscenza della sua esistenza e delle modalità di accesso, soprattutto per quei lavoratori che, per il proprio mansionario, sono distanti dalla sede di localizzazione dei servizi rivolti a genitori con figli piccoli (es. asilo aziendale).

Un'ultima considerazione è di natura culturale. Nel focus dei dipendenti, infatti, è emersa una visione del welfare italiano basato sul nucleo familiare come centro delle attività di cura, sia di minori che di familiari non autosufficienti, attività da sempre attribuite alla famiglia e in particolare alle donne (Da Roit, Sabatinelli, 2005, Saraceno, 2003, Ferrera, 1996). La letteratura mette in evidenza come i modelli di welfare di tipo familista e le concezioni culturali e sociali rispetto ai ruoli entro le strutture familiari frenino i processi di "defamilizzazione della cura" (Saraceno, 2009). Molte delle mamme lavoratrici hanno preferito posticipare il rientro al lavoro e optare per un part-time piuttosto che fruire di servizi per l'infanzia. In tal senso, sarebbe opportuno lavorare nel diversificare l'ownership dei processi di cura, con un carico genitoriale più equilibrato e condiviso e misure di welfare intese a disposizione di entrambe i genitori, e non esclusivamente per le madri.

L'IMPEGNO DEL GRUPPO GENERALI E DI THE HUMAN SAFETY NET

IN FAVORE DELLE FAMIGLIE, GENITORI E CAREGIVERS



A cura di The Human Safety Net

Essere Partner di Vita è l'ambizione di Generali che mette al centro, prima di tutto, le persone e il valore della loro unicità.

Generali è un'azienda fatta di persone che lavorano per le persone. Nonché un'azienda che crede nella creazione di un gruppo sempre più inclusivo e capace di valorizzare le diversità; funzione essenziale per continuare a innovare, a comprendere i suoi clienti e supportare una crescita sostenibile.

Per trasmettere questo messaggio, Generali è attiva sia al proprio interno attraverso politiche e iniziative aziendali a sostegno della famiglia e della genitorialità in particolare, sia all'esterno, nelle comunità in cui l'azienda è presente, attraverso The Human Safety Net, un'iniziativa globale per le comunità, attualmente presente in più di 400 città, in 26 Paesi. Attiva dal 2017, The Human Safety Net estende ai soggetti più vulnerabili delle nostre comunità l'obiettivo di Generali di aiutare le persone a costruire un futuro più sicuro e sostenibile prendendosi cura delle loro vite e dei loro sogni.

THE HUMAN SAFETY NET: UNA RETE APERTA DI PERSONE CHE AIUTANO LE PERSONE

Il 2023 segna il sesto anno di attività di The Human Safety Net, l'iniziativa di Generali concentrata nel perseguire la missione di liberare il potenziale delle persone che vivono in condizioni di vulnerabilità, affinché possano trasformare la vita delle loro famiglie e delle loro comunità.

PARTECIPAZIONE AL GENERAL ASSEMBLY OF UNITED NATIONS DI NEW YORK

In occasione della 78° Sessione della Assemblea Generale delle Nazioni Unite svoltasi a New York a Settembre 2023, Generali/The Human Safety Net è stata invitata a partecipare ad un panel promosso da Their World, Fondazione guidata da Gordon e Sarah Brown che ha appena lanciato una campagna dedicata a promuovere gli investimenti pubblici e privati nei primi anni di vita come elemento chiave per l'inclusione e competitività futura. Generali è stata invitata a condividere il proprio lavoro.

Riconosciuta come *best practice* The Human Safety Net è stata inoltre menzionata come case study all'interno del rapporto «Il Caso Aziendale per gli Investimenti nei Primi Anni» (The Business Case for Investment in the Early Years <https://gbc-education.org/resources/the-business-case-for-investment-in-the-early-years/>).

Questo impegno si inquadra nel framework di alcuni degli Obiettivi di Sviluppo Sostenibile legati alla sfera sociale. In particolare, SDG 3, 4, 8, 11, 17.

I programmi di The Human Safety Net sostengono le **famiglie in condizioni di vulnerabilità con bambini e bambine tra 0 e 6 anni** e promuovono **l'integrazione delle persone rifugiate** nella comunità attraverso il **lavoro e l'imprenditorialità**.

Per fare questo, The Human Safety Net unisce le sue forze a quelle delle organizzazioni non governative e del settore privato in Europa, Asia e Sud America.

The Human Safety Net è una rete aperta alla collaborazione con imprese, società e fondazioni che condividono gli stessi obiettivi.

Attualmente **The Human Safety Net è attiva in 26 Paesi e collabora con circa 80 ONG partner.**

Da aprile 2022, la Casa di The Human Safety Net si trova nel cuore di Piazza San Marco a Venezia. Svolge un ruolo fondamentale nella promozione di un dialogo aperto per l'innovazione sociale e la sostenibilità nei confronti dei dipendenti, dei partner e delle organizzazioni affini.

IL PROGRAMMA DI THE HUMAN SAFETY NET PER LE FAMIGLIE

Più di 250 milioni di bambini in tutto il mondo sono a rischio di esclusione sociale. Come dimostrato da numerose evidenze scientifiche, i primi sei anni di vita hanno una grande importanza nella crescita dei bambini. In questi anni, ogni interazione con i genitori e caregiver contribuisce a porre le fondamenta dei progressi successivi.

PERCHÉ I PRIMI ANNI?

La scelta di dare sostegno alle famiglie che vivono in condizioni di vulnerabilità con bambini di età compresa tra 0 e 6 anni si basa sul fatto che questa fase è cruciale per il benessere, la salute, l'apprendimento, lo sviluppo e la produttività delle persone nel corso della loro vita e può avere un

impatto diretto anche sulla generazione successiva. Questo è il periodo in cui può essere massimizzato il potenziale di una persona.

Gli studi hanno dimostrato che la prima infanzia è il momento migliore e fondamentale per favorire lo sviluppo del bambino. Quando i bambini raggiungono l'età scolare, il 90% del loro cervello è già completamente sviluppato (Harvard University, 1975).

Giorno dopo giorno, il cervello si forma sulla base delle prime relazioni, esperienze e opportunità di apprendimento. Queste hanno un comprovato impatto sulla salute, sulle opportunità di istruzione e sul futuro dei bambini.

È infatti riconosciuto che i bambini cresciuti in contesti stabili e nutritivi che forniscono opportunità di apprendimento e dove i genitori o caregivers sono attenti e responsabili, insieme a servizi sanitari ed educativi, hanno le migliori possibilità di raggiungere il loro pieno potenziale di sviluppo (Maureen et al, 2023).

Per The Human Safety Net, lavorare sui primi anni di vita significa quindi costruire ambienti familiari protetti e stimolanti a partire dai primissimi momenti di vita.

Il programma di The Human Safety Net per le Famiglie si realizza in **24 Paesi in partnership con 54 ONG.**

Il programma sostiene i genitori che vivono in una condizione di vulnerabilità nei primi 6 anni della vita dei loro figli, fornendo risorse, consigli, strutture e aiuti per creare dinamiche familiari e personali che possano consentire il pieno sviluppo sociale ed emotivo dei propri figli e dell'intera famiglia.

La visione alla base del programma di The Human Safety Net per le Famiglie è che *tutti i bambini nei primi anni di vita abbiano l'opportunità di costruire le fondamenta della loro vita futura e che tutti i*

genitori abbiano gli strumenti e le risorse giuste per crescere adeguatamente i propri figli.

I genitori coinvolti partecipano a corsi e attività pensati per dare loro gli strumenti per accompagnare lo sviluppo dei loro figli. Le attività del programma si differenziano a seconda del contesto e dei bisogni delle famiglie.

Sebbene ogni contesto sia diverso, in genere i genitori partecipano a:

- workshop durante i quali ricevono consigli su come promuovere la salute sociale ed emotiva dei loro figli;
- Sessioni di gruppo;
- Attività di gioco affiancati da educatori;
- Consulenze personalizzate;
- Visite a casa, nei casi di maggiore necessità.

Il programma mostra ai genitori come incoraggiare i loro figli con comportamenti ed emozioni positive e fornisce loro informazioni inerenti il loro sviluppo. Inoltre, nei casi di maggiore vulnerabilità, i genitori ricevono visite a domicilio e possono partecipare assieme ai loro figli ad attività organizzate dai centri per famiglie.

Il principale messaggio che si vuole trasmettere ai genitori è relativo all'importanza di inserire nella loro vita quotidiana **esperienze positive tra genitori e figli**. Ogni momento con il loro bambino o bambina rappresenta un'opportunità di apprendimento e di sviluppo, che sia attraverso il gioco o la lettura, o come parte delle attività quotidiane. Anche genitori e caregivers possono imparare gli uni dagli altri e possono motivarsi e incoraggiarsi a vicenda, in un'ottica di valorizzazione delle risorse e apprendimento tra pari.

Nei primi 5 anni il Programma ha raggiunto oltre

260.000 genitori e bambini riscontrando notevoli successi:

Il 90% dei genitori ha dichiarato di essere consapevole del proprio ruolo genitoriale;

L'82% dei genitori è consapevole dei bisogni nello sviluppo dei bambini;

Il 79% dei genitori ha accresciuto le proprie competenze nel creare ambienti nutritivi per i propri figli.

L'EDUCAZIONE FINANZIARIA PER GENITORI ALL'INTERNO DEL PROGRAMMA PER LE FAMIGLIE

La pandemia di Covid ha esacerbato le difficoltà finanziarie di molte famiglie, rendendo ancora più importante che i genitori, in particolare quelli che vivono in condizioni di vulnerabilità, abbiano le conoscenze e gli strumenti per prendere decisioni finanziarie migliori e possano far fronte alle spese di emergenza.

Nel 2021 The Human Safety Net in collaborazione con UNICEF e Aflatoun International, ha portato avanti una analisi dei programmi per genitori esaminando quanti di essi includano elementi di educazione finanziaria (<https://www.thehumansafetynet.org/amplifying-impact/corporate-social-innovation/financial-education-for-parents>, 2023).

Lo studio che ne è scaturito, "Financial Education for Parents: a Review of Early Childhood Development Parenting Programmes", mostra che

molti programmi per genitori forniscono consigli sull'alimentazione, la salute e l'assistenza, ma che pochissimi forniscono educazione finanziaria.

Con questa consapevolezza, The Human Safety Net ha deciso di lanciare, in collaborazione con UNICEF, il progetto "Genitorialità ed educazione finanziaria" e ha sviluppato moduli di formazione di educazione finanziaria specificamente adattati alle esigenze delle famiglie più vulnerabili in Indonesia e in Italia, su argomenti quali risparmio intelligente, budgeting e prestito di denaro.

La partnership è stata resa possibile grazie ad un contributo congiunto di Generali e dalle donazioni dei dipendenti relative a WeSHARE, il piano di azionariato del gruppo.

Il progetto di educazione finanziaria per i genitori è stato lanciato nel 2021 e, dopo alcuni mesi di sviluppo dei moduli, ha avviato le attività sul campo nel 2022.

Il progetto si è svolto in due Paesi diversi: in Indonesia, nella regione della Papua Occidentale e in Italia, a Milano. In entrambi i Paesi, dopo aver analizzato l'adeguatezza del contesto operativo, sono stati implementati due approcci diversi: quello tradizionale basato su incontri di formazione faccia a faccia e uno nuovo, basato su corsi di formazione che utilizzano piattaforme digitali (on-line / off-line) presso i centri.

In Indonesia il progetto ha coinvolto circa 600 genitori mentre in Italia 80.

Nel 2023, visto il bisogno crescente di integrare questi contenuti nelle attività per le famiglie, il progetto è stato esteso a nuovi 5 Paesi e a tutta Italia ed è ora in corso.

L'ESPERIENZA DEI PARTNER DI THE HUMAN SAFETY NET A DISPOSIZIONE DEL GRUPPO

Nel 2022, nell'ambito delle iniziative per i genitori e caregivers, Generali ha trovato nel Centro per la Salute del Bambino, già partner di The Human Safety Net, l'esperienza e il know how utili per promuovere tra i dipendenti una genitorialità consapevole rispetto alla fascia d'età 0/6 anni con interventi specifici sullo sviluppo, la lettura, la musica, la matematica e le scienze.

La collaborazione è nata grazie all'avvio di un apposito programma promosso da The Human Safety Net e Generali. Il programma si basa su un partenariato innovativo, che vede sedere allo stesso tavolo Generali, The Human Safety Net e il Centro per la Salute del Bambino (CSB). La partnership ha portato un gruppo di 10 giovani talenti di Generali, provenienti da paesi e funzioni diverse, a poter lavorare con The Human Safety Net e con il CSB per sei mesi, con l'obiettivo di creare un business model che consentisse al CSB di mettere le proprie competenze e conoscenze al servizio delle aziende, nell'ambito dei loro programmi di Welfare.

Alla fine del percorso, coadiuvati da facilitatori e consulenti esperti, nonché da The Human Safety Net, i talenti di Generali e CSB hanno identificato nei servizi ai genitori/dipendenti il punto cruciale su cui costruire un'offerta commerciale per il CSB. In poco tempo quindi, una volta valutata positivamente la proposta, l'ONG e l'Azienda hanno attivato una nuova collaborazione: il CSB ha elaborato un video corso dedicato ai genitori con la finalità di accrescere le loro conoscenze sull'importanza dei primissimi anni di vita e su quello che loro possono fare per garantire ai loro bambini e bambine la migliore partenza nella vita. Il prodotto è poi stato inserito in due piattaforme di settore.

IL PROGETTO CON UNICEF IN VIETNAM CHE RAGGIUNGE LE IMPRESE

A partire dal 2021, UNICEF in partnership con The Human Safety Net ha avviato in Vietnam il programma IECD (Integrated Early Childhood Development) che mira a migliorare le conoscenze e le competenze di genitori e caregivers per promuovere lo sviluppo sano, il benessere e la protezione dei loro bambini.

Il programma viene promosso attraverso sessioni di gruppo per genitori e caregivers che sono facilitate da personale qualificato.

Ad oggi il programma è stato sperimentato nelle province di Kon Tum, Gia Lai e Dien Bien, che sono tra le province con tassi di povertà più alti in Vietnam. Al contempo, grazie alla partnership con il settore privato per promuovere i diritti dei bambini nelle imprese, le attività del progetto sono state sperimentate in fabbriche selezionate nella città di Ho Chi Minh dove i contenuti hanno raggiunto molti genitori.

Per The Human Safety Net questo è un risultato molto importante. Riuscire ad accrescere l'interesse nei confronti della genitorialità all'interno del settore privato, e riuscire ad offrire servizi ad hoc per genitori e caregivers come parte del progetto è un passo avanti non indifferente, anche nell'accrescere la collaborazione, sempre più importante, tra il settore privato e quello sociale.

POLITICHE E INIZIATIVE AZIENDALI A SOSTEGNO DELLA FAMIGLIA E DELL'INCENTIVAZIONE AL LAVORO FEMMINILE IN GENERALI ITALIA





SUPPORTO ALLA FAMIGLIA, AI GENITORI E AI CAREGIVER

Generali si impegna a creare un ambiente di lavoro che consenta di bilanciare al meglio le esigenze di vita privata con quelle professionali e a sostenere la famiglia in ogni sua forma e composizione. Le iniziative promuovono la condivisione dei ruoli di cura con l'obiettivo più ampio di raggiungere una piena parità di genere. Le iniziative messe in campo mirano ad essere un supporto concreto e versatile alla persona, con una particolare attenzione al benessere a 360 gradi.

INIZIATIVE DEDICATE ALLA GENITORIALITÀ:

Generali promuove iniziative interne e percorsi formativi rivolti alla popolazione aziendale all'interno del programma "Genitori si cresce, insieme!" con l'intento di creare molteplici spazi di confronto sia tra colleghi sia con con professionisti esterni.

- **Seminari e webinar:** sono incontri per la popolazione aziendale in cui vengono invitati a parlare professionisti e associazioni per approfondire temi ritenuti di volta in volta rilevanti. All'interno di questi incontri rientra la collaborazione con associazioni come "Centro salute del bambino" e con associazioni del territorio che si occupano di famiglie con figli con disabilità per conoscere e approfondire la realtà del mondo dei caregiver. Insieme a "Informatici senza Frontiere" è stato invece realizzato un percorso dedicato ai genitori sull'uso consapevole delle tecnologie, bullismo e cyberbullismo. Sempre durante questi incontri sono stati approfonditi i diversi stili e modelli familiari per meglio far comprendere anche le potenzialità del contratto integrativo. Con psicologi e pedagogisti infine sono state affrontate diverse tematiche tra cui: l'equilibrio tra libertà, indipendenza e regole, lo sviluppo del linguaggio, i disturbi dell'apprendimento, il decadimento cognitivo per figli con genitori anziani, le tecnologie, bullismo e cyberbullismo e molto altro.
- **Newsletter:** all'ampia programmazione di webinar e incontri di questi anni Generali ha affiancato una newsletter che esce ogni due mesi per trattare alcuni argomenti più specifici con l'aiuto di domande ad alcuni esperti.

- **Employee Resource Group “We Parents”:** il cambiamento culturale è un impegno di tutta la popolazione aziendale. Per accelerare questo processo nel 2022 è stata lanciata una community sul tema genitorialità: un gruppo di colleghe e colleghi volontari che ha lo scopo di creare una cultura diffusa sul tema e organizzare iniziative per promuovere la genitorialità consapevole, dentro e fuori l’azienda.
- **Back to Work | Genitori al lavoro:** un percorso in due appuntamenti che coinvolge genitori reintrati in azienda dopo la nascita di un figlio. Back to work mira a favorire il reinserimento lavorativo, lo scambio di esperienze, il networking tra genitori e la condivisione di best practices aumentando la consapevolezza sulle competenze della genitorialità e il bilanciamento vita personale e vita lavorativa.
- **Valorizzare la genitorialità:** dal confronto con colleghe e colleghi all’interno delle diverse iniziative e dei percorsi di formazione è emersa l’importanza di creare un *employee experience* uguale e condivisa tra le diverse aree aziendali. Con questo obiettivo sono stati organizzati alcuni incontri dedicati ai **manager dei neo genitori** per consentire loro di avere un momento di scambio e confronto sulla gestione e l’organizzazione del team tra raggiungimento degli obiettivi e supporto ai genitori presenti nel team.
- **Energy Life Coach:** il benessere psicologico è un punto di attenzione per garantire a tutte le persone di poter mostrare il loro potenziale in azienda. Per questo è stato implementato un servizio di **supporto psicologico 24/7** a disposizione di tutti i dipendenti, in collaborazione con psicologi professionisti. Il servizio prevede anche una linea dedicata,

Energy Life Coach – Genitori a supporto di mamme e di papà per affrontare le difficoltà che possono incontrare nella crescita dei figli e **Energy Caregiver** una linea telefonica dove si può richiedere un sostegno psicologico per i caregiver.

- **Toolkit genitorialità:** al fine di raggiungere tutte le persone per promuovere una maggior consapevolezza sull’esperienza dei neo genitori è stato prodotto un toolkit in due versioni, una per dipendenti e una per people manager, con spunti di riflessione e consigli per supportare l’esperienza positiva dei genitori in azienda e contribuire a creare un ambiente di lavoro capace di bilanciare al meglio le esigenze di vita privata con quelle professionali.

CONTRATTO INTEGRATIVO AZIENDALE E ACCORDO NEXT NORMAL:

Il supporto alla genitorialità è anche sostenuto da specifici accordi che prevedono agevolazioni per la famiglia:

- **Garanzie sanitarie:** estensione garanzie ai figli del **partner convivente (stepchild)** non disciplinati dalla normativa sulle unioni civili e le coppie di fatto.
- **Sostegno psicologico** in tema di procreazione assistita, orientamento sessuale ed identità di genere, con previsione di rimborso dalla psicoterapia nell’ambito delle Garanzie sanitarie.
- **Estensione permessi per malattia bambino** al



dipendente convivente (anche dello stesso sesso) con genitore di bambino di età inferiore a 3 anni.

- **Permessi adozione:** facoltà di riconoscere-compatibilmente con le esigenze organizzative un congedo straordinario retribuito parametrato all'indennità INPS (30%) per 4 mesi e fino a 3 anni del bambino in caso di richiesta di adozione di minore figlio del convivente, anche dello stesso sesso. La richiesta può essere formulata una sola volta, indipendentemente dal numero di minori.
- Ipotesi supplementari **anticipo TFR:** le anticipazioni del TFR per spese sanitarie, terapie e interventi straordinari per i familiari, nonché per l'acquisto/ristrutturazione della prima casa di abitazione per i figli, sono estese ai casi di malattia del partner convivente di fatto e dei figli di quest'ultimo, nonché per acquisto/ristrutturazione dell'abitazione per i figli del convivente di fatto; la convivenza deve essere certificata da stato di famiglia o con autocertificazione sostitutiva dello stato di famiglia.
- **Congedo matrimoniale:** riconoscimento alle lavoratrici ed ai lavoratori **uniti civilmente attraverso matrimonio contratto all'estero**, del congedo matrimoniale della durata di 15 giorni consecutivi di calendario, ai sensi dell'art. 42 del CCNL.
- **Estensione dei permessi per decesso, grave infermità/gravi motivi familiari** alle coppie di fatto, anche dello stesso sesso, purché la convivenza sia documentata da stato di famiglia o da autocertificazione sostitutiva dello stato di famiglia.
- **Raddoppio permessi:** estensione delle 10 ore di permesso aggiuntive previste dall'art. 4, punto 5 del CIA 29.12.2015 al dipendente convivente di fatto con genitore di bambino di età sino a 3 anni, anch'egli convivente.

SUPPORTO ALLA GENITORIALITÀ E A CAREGIVER E CONCILIAZIONE-VITA LAVORO

Il Contratto Integrativo Aziendale prevede diverse misure a favore di colleghe e colleghi che sono genitori. In particolare:

- **Congedi parentali su base oraria:** aumento da 300 a 450 ore fruibili fino a 6 anni del bambino.
- **Congedo parentale:** integrazione del 10% dell'indennità riconosciuta dall'INPS per il 1° mese di congedo parentale se fruito in via continuativa.
- **Congedo paternità:** integrazione dei giorni di congedo paternità riconosciuti dalla Legge di Bilancio tempo per tempo, a carico Azienda fino a un massimo di 12 giorni totali.
- **Malattia bambino:** estensione dei permessi non retribuiti per un numero di giorni corrispondente ai giorni di malattia del figlio, sino al compimento del 10° anno di età.
- **Inserimento figli asilo nido e/o scuola dell'infanzia:** permessi non retribuiti di 5 giorni annui per l'inserimento nell'iter prescolastico (asilo nido e scuola dell'infanzia) dei bambini, anche adottivi o in affidamento.

In virtù delle opportunità di miglioramento della conciliazione vita-lavoro derivante dal nuovo modello di lavoro ibrido, l'accordo "Next Normal" che regola lo smart working prevede la possibilità di rimodulazione del numero di giorni di lavoro da remoto per le seguenti categorie di dipendenti:

- **Lavoratrici nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo di maternità** previsto dall'art. 16 del Testo Unico

delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità di cui al D. Lgs. 26 marzo 2001, n. 151;

- **Lavoratrici e lavoratori nei tre anni successivi alla conclusione del periodo di congedo parentale** previsto dall'art. 32 del Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità di cui al D. Lgs. 26 marzo 2001, n. 151;
- **Lavoratrici e lavoratori con figli in condizioni di disabilità** ai sensi dell'art. 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104;
- **Genitore unico con a carico figlio minore di 14 anni;**
- **Neogenitori con figli fino a 36 mesi di vita;**
- **Lavoratrici/lavoratori con un percentuale di invalidità superiore al 46%;**
- **Lavoratrici/lavoratori vittime di violenza domestica;**
- **Lavoratrici/lavoratori affetti da malattie oncologiche;**
- **Lavoratrici/lavoratori sottoposti a terapie salva-vita;**
- **Lavoratrici/lavoratori immunodepressi in possesso della certificazione ex art 3 co.1, L.n. 104/1992.**

Inoltre, per il personale con contratto **part-time e aderente allo Smart Working che volesse ripristinare il rapporto di lavoro a tempo pieno**, ove la mansione lo consenta, l'azienda propone la possibilità di **estendere il numero di giorni a settimana effettuabili in Smart Working** per i primi 12 mesi successivi al ripristino del rapporto a tempo pieno.

SUPPORTO ALL'EDUCAZIONE DEI FIGLI

Tra le iniziative a supporto della genitorialità sono previsti asili nido aziendali o convenzionati nelle principali sedi aziendali.

- **Asili nido aziendali**
- Mogliano Veneto- Asilo "I Cuccioli del Leone" (40 posti disponibili).
- Trieste - Asilo Nido aziendale "I Cuccioli del Leone" (31 posti disponibili)
- **Asili Nido convenzionati sul territorio**
- Sono previste specifiche convenzioni con asili nido locali indicati e selezionati anche dai dipendenti del Gruppo Generali.



CONCLUSIONE

A cura di Fabrizio Palenzona – Presidente Fondazione CRT

Lo studio è frutto di un lavoro condotto da Fondazione ULAOP-CRT con un qualificato team composto da Università degli Studi di Torino, SAA – School of Management, Regione Piemonte e Associazione Social Value Italia, con il prezioso contributo di Fondazione The Human Safety Net del Gruppo Generali. A tutti va un ringraziamento per nulla formale.

GLI OBIETTIVI

L'intera attività della Fondazione CRT, in particolare dell'Area Welfare e Territorio, mira al basilare obiettivo di perseguire lo sviluppo economico e sociale del territorio, con un'attenzione al miglioramento della qualità della vita delle famiglie e delle comunità. Fondazione ULAOP-CRT è un hub di innovazione sociale che sperimenta azioni family friendly in linea con le politiche di welfare di Fondazione CRT, che ne è il socio fondatore. L'obiettivo è quello di perseguire un welfare che valorizzi la centralità della persona "con il suo interno e il suo intorno" che coinvolga al tempo stesso i vari attori presenti sul territorio e di concorrere al bene comune con un approccio di engagement comunitario. Il fine è quello di promuovere sistemi per supportare la genitorialità responsabile che pongano attenzione alle risorse proprie dei genitori, della famiglia e del contesto ambientale e sociale. La Fondazione si pone come incubatore per la sperimentazione di nuovi modelli organizzativi co-progettati con le Istituzioni del territorio e calibrati al tempo stesso con le esigenze delle famiglie e delle imprese, per promuovere politiche e misure volte a supportare l'armonizzazione dei compiti famigliari e professionali.

LE CRITICITÀ

Durante il lockdown, il bilanciamento tra vita e lavoro è diventato un tema di grande importanza e di inedita rilevanza. La chiusura delle attività non essenziali ha provocato la rapida sperimentazione

del lavoro da remoto e ha costretto i genitori a gestire il doppio ruolo famigliare e lavorativo all'interno di ambienti domestici non adeguati. La difficoltà è acuita da un lato da una condivisione non equa dei compiti di cura e dall'altro dall'elevata prevalenza dei nuclei monogenitoriali in condizioni di stress. Con risorse limitate e restrizioni imposte dalla situazione, le famiglie hanno dovuto ridefinire l'organizzazione della giornata e rinegoziare i propri ruoli e le conseguenti responsabilità. Nella maggior parte dei casi, i nuclei familiari si sono trovati privi dell'aiuto dei nonni, anch'essi confinati nelle proprie abitazioni e spesso bisognosi di assistenza e di aiuto per affrontare dinamiche inconsuete (come e-commerce, home-banking e altri servizi online). Pur con il ritorno graduale alla normalità, la situazione non è migliorata: stante il permanere della chiusura o la limitazione dei servizi per la prima infanzia, come i centri estivi. È quindi opinione condivisa che l'esperienza maturata durante i mesi di "chiusura totale" debba essere di insegnamento per il cambiamento di cui il Paese ha bisogno in ambito di conciliazione vita-lavoro. In un siffatto contesto, lo studio ha posto in evidenza come il welfare aziendale possa diventare un utile strumento di supporto alla genitorialità.

GLI STRUMENTI

Occorre che i temi del lavoro in remoto, dei congedi genitoriali-parentali e dei servizi per la prima infanzia siano declinati secondo diversi aspetti. Per prima cosa si è cercato di capire in quali condizioni le migliori pratiche adottate durante la crisi possano rappresentare innovazioni da consolidare nel periodo post-pandemico e quali interventi possano favorire la resilienza dei genitori. Il fine è quello di indurre lo sviluppo di competenze essenziali affinché i soggetti interessati svolgano il proprio ruolo in modo efficace. In questo contesto, quindi, la società civile dei territori gioca un ruolo prioritario. Attraverso il coinvolgimento attivo di associazioni, organizzazioni e reti, si è ipotizzato e in parte sperimentato, come l'attivazione di sistemi

di supporto e promozione della genitorialità, basati sulla logica della sussidiarietà a livello locale sia la più efficace e appropriata per affrontare le sfide specifiche di un determinato contesto. Il processo innovativo si attiva con la collaborazione tra gli enti periferici dello Stato, le imprese e la società civile.

Un aspetto cruciale è poi costituito anche dall'armonizzazione delle risorse economico-finanziarie destinate al sostegno delle famiglie. Si è visto quanto sia importante aggregare da un lato la domanda di supporto e dall'altro coordinare l'offerta di servizi alla persona a livello territoriale. La messa in atto di queste procedure garantisce una migliore distribuzione delle risorse e un utilizzo più efficace delle stesse, il tutto finalizzato alla garanzia del benessere delle famiglie e della comunità. Inoltre, è prioritaria la creazione di luoghi di lavoro family friendly, improntati a politiche e misure che garantiscano il benessere dei dipendenti con figli, dei loro familiari e della comunità in generale. Inoltre, le esperienze condotte hanno dimostrato che sono da implementare gli strumenti di sostegno quali il supporto al rientro dal congedo parentale, la formazione per i genitori, l'armonizzazione tra vita e lavoro, attraverso anche un'accurata organizzazione della mobilità territoriale.

Alla luce delle considerazioni esposte, ne deriva allora che il welfare aziendale può considerarsi attivatore di innovazione dei modelli di servizio, migliorando l'impatto sociale delle imprese e occupandosi del benessere dei lavoratori e delle loro famiglie. Molte aziende e PMI stanno investendo in questo campo ottenendo risultati economici di pari passo migliori e una maggiore occupazione. Queste iniziative devono trovare il giusto spazio nei bilanci sociali che la Corporate Sustainability Reporting Directive (Direttiva UE 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022) ha disposto per le imprese di grandi dimensioni e le piccole e medie imprese. Queste stesse, entro il 2026, dovranno infatti redigere la rendicontazione di sostenibilità, includendo nella relazione sulla gestione informazioni necessarie alla comprensione dell'impatto dell'impresa sulle questioni di sostenibilità sociale e ambientale. A questo riguardo gli interventi svolti da parte del mondo profit

offrono un contributo significativo al rinnovamento del welfare. Si tratta infatti di aziende presenti sul territorio e in grado di raggiungere le famiglie direttamente. In questo contesto, Fondazione CRT e Fondazione ULAOP si stanno facendo carico di facilitare la consapevolezza del ruolo sociale, che deve svolgere ciascuna impresa supportandola ad ampliare anche il proprio impatto sociale. La strategia di medio-lungo periodo mira a ricostruire e rilanciare le organizzazioni e le comunità attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori.

Riguardo la natalità poi, è opinione condivisa che solo attraverso un'azione concertata e una responsabilità partecipata sarà possibile promuovere un autentico welfare di comunità e favorire l'innovazione sociale necessaria per affrontare la criticità. Una vasta letteratura documenta l'importanza di come una solida prospettiva economica, lavorativa e sociale possa incoraggiare un aumento delle nascite. Incentivare il lavoro delle madri è importante per la parità di genere, per il benessere delle famiglie e per la fecondità. Tuttavia, per ottenere risultati significativi sono necessarie riforme universali e strutturali, dove il welfare aziendale rappresenta solo una quota parte delle risposte possibili, e deve essere affiancato da adeguate misure e politiche pubbliche. In questo panorama è importante la sinergia con le altre fondazioni di origine bancaria e con le Istituzioni locali, al fine di attivare processi atti a valorizzare le iniziative.

CONCLUSIONI

In un periodo di rielaborazione del welfare, l'area delle frazioni fragili della comunità rimane una priorità per la Fondazione CRT, anche per il tramite di Fondazione ULAOP. Si è consapevoli che la crisi economica, sociale e culturale avrà effetti duraturi, ma l'Istituzione è pronta ad adattare e rafforzare i propri interventi, al fine di sostenere la comunità e promuovere nuove opportunità di sviluppo e occupazione. Solo attraverso un approccio integrato e una collaborazione stretta con tutti gli attori coinvolti, si potrà costruire un futuro migliore per tutti.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI PER APPROFONDIMENTI

A.A.V.V., (2003), *“Ridefinire metodologie e strumenti di valutazione in una prospettiva dialogica”*, in *“Spunti”* n.7/2003, Studio APS, Milano.

Social Value Italia (2016) *“Glossario dell’impatto sociale”*.

Weiss, C. (1997), *“Theory based evaluation: past, present and future”* In Rog, D.J., Fournier, D. *Progress and future directions in evaluation: perspective on theory, practice and methods*. San Francisco: Jossey Bass. Trad. it. *La valutazione basata sulla teoria: passato presente e futuro*. In Stame, N. (2007). *Classici della valutazione*. Milano: Franco Angeli.

Avallone F., Paplomatas A. (2005) *“Salute organizzativa, psicologia del benessere nei contesti lavorativi”*, Milano, Raffaello Cortina Editore.

Bourdieu P., (1985), *The forms of capital*, in Richardson, J.G. (1985), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, Westport: Greenwood.

Campbell Clark S (2000) *Work/family border theory: a new theory of work/family balance*. *Human Relations* 53(6): 747–70.

Corrao, S. (2005). *Il focus group* (Vol. 25). FrancoAngeli.

Costa, G. (2012) *“Il Social Investment Approach nelle politiche di welfare: un’occasione di innovazione.”* *La Rivista delle Politiche Sociali*, 4, pp. 335-353.

Conca Messina, S. A. (2017). *Alle origini del welfare aziendale: industria, manodopera e opere sociali degli imprenditori nell’Italia dell’Ottocento*. *PERCORSI*, 37-95.

Creswell, J. W., & Clark, V. P. (2011). *Mixed methods research*. SAGE Publications..

Da Roit, B., Sabatinelli, S., (2005) *“Il modello mediterraneo di welfare tra famiglia e mercato”* in *Stato e mercato*, n°2.

Epstein, NB., et al (1993) *“The McMaster Model: View of healthy family functioning.”* In: Walsh, F., editor. *Normal family processes*. New York: Guilford Press; 1993. p.138-60.

European Commission (2017) *“European Pillar of Social Rights”*.

European Commission (2017) *Un’iniziativa per sostenere l’equilibrio tra attività professionale e vita familiare di genitori e prestatori di assistenza che lavorano*.

European Commission (2019) *“Direttiva del Parlamento e del Consiglio europeo relativa all’equilibrio tra attività professionale e vita familiare per i genitori e i prestatori di assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio”*.

Ferrera, M., Maino, F., (2015) *“Conclusioni: bilancio e prospettive”* in (a cura di) Ferrera, M., Maino, F., (2015) *“Secondo rapporto sul secondo welfare”*.

- Franchi, M. (2000). *Dalla valutazione delle politiche alle politiche della valutazione. Sociologia del lavoro*, 147-162.
- Harvard University Press (1975), *The postnatal development of the human cerebral cortex*. Cambridge MA.
- Istat (2020) "La soddisfazione dei cittadini per le condizioni di vita. Anno 2019".
- Istat (2019) "Rapporto Bes 2019: il benessere equo e sostenibile dell'Italia".
- Ferrera, M. (1996), "The southern model of welfare in social Europe", in *Journal of European Social Policy*, vol. 6, pp. 17-37.
- The Human Safety Net (2023), *Aflatoun Financial Education For Parents: A review of Early Childhood Development Parenting Programmes* (<https://www.thehumansafetynet.org/amplifying-impact/corporate-socialinnovation/financialeducation-for-parents>).
- Fondazione Censis (2018) "Equo accesso e buon orientamento ai servizi: sfida inedita per il welfare aziendale".
- Kalliath, T., Brough, P., (2008) "Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct", *Journal of Management & Organization*, n°14.
- Laboratorio di valutazione democratica (LVD) (2017), *Cosa intendiamo con le parole che usiamo?*
- Termini chiave a disposizione di committenti e valutatori, http://valutazionedemocratica.com/wp-content/uploads/2020/05/1-LVD_termini-valutazione.pdf.
- Mallone, G. (2013). *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*. In *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia* (pp. 49-82). Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi.
- Martinelli, N. (2020). *Il welfare aziendale nel secondo dopoguerra. La Dalmine Spa (1945-1970)* (Vol. 2020, pp. 1-308). Vita e Pensiero.
- Martini, A., & Sisti, M. (1999). *Cosa significa valutare il successo di una politica di aiuto alle imprese*. Relazione al seminario tenutosi a Torino il, 20-10.
- Morgan DL. 1988. *Focus Groups as Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage
- OECD (2019), *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.
- OECD (2013) "Guidelines on Measuring Subjective Well-being", Oecd Publishing
- Palumbo, M. (2001). *Il processo di valutazione: decidere, programmare, valutare* (Vol. 3). FrancoAngeli.
- Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1976). *Dual-career families re-examined: New integrations of work and family*. London: M. Robertson.

Rossi, P. H.; Lipsey, M. W.; and Freeman, H. E. (2003) *Evaluation: A Systematic Approach*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.

Maureen M. Black, PhD,^{a,b} Susan P. Walker, PhD,^c Orazio Attanasio, PhD,^d Marta Rubio-Codina, et others (2023) *Promoting Childhood Development Globally Through Caregiving Interventions*; *American Academy of Pediatrics*.

Saraceno, C. (2009): *Genere e cura: vecchie soluzioni per nuovi scenari?* *Italian Journal of Social Policy* n. 2., pp.53-75.

Saraceno, C. (2003), *“Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia”*, Bologna, il Mulino

Save the Children (2018) *“Nuotare contro Corrente”*.

Scriven, M. (1967). *The Methodology of Evaluation*. In R. W. Tyler, R. M. Gagne, & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of Curriculum Evaluation* Chicago (pp. 39-83). Rand McNally.

Shockley, KM e Allen, TD (2007). *Quando la flessibilità aiuta: un altro sguardo alla disponibilità di modalità di lavoro flessibili e al conflitto lavoro-famiglia*. *Giornale di comportamento professionale*, 71 (3), 479-493.

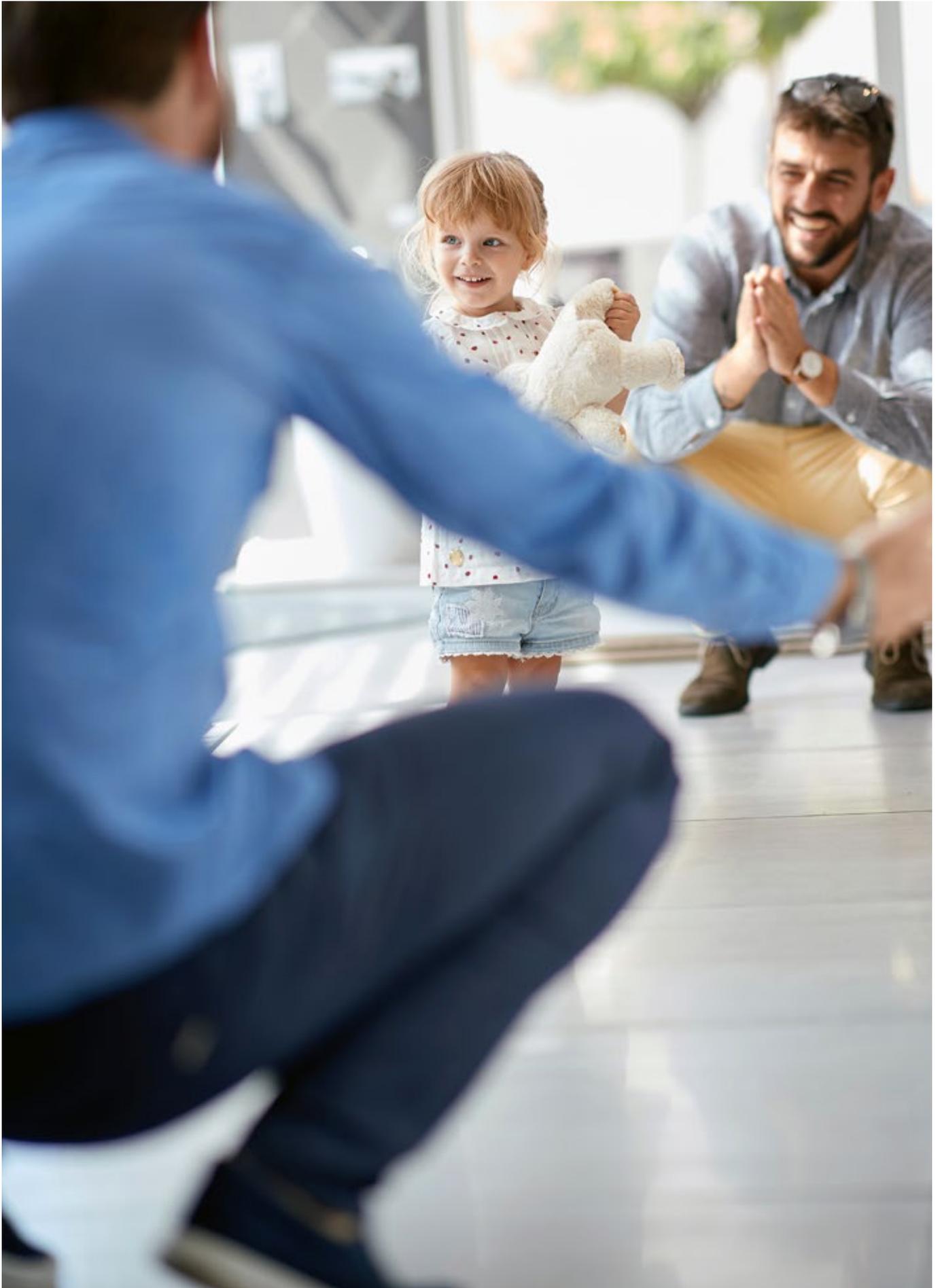
The Business Case for Investment in the Early Years: <https://gbc-education.org/resources/thebusiness-case-for-investment-in-the-early-years/>.

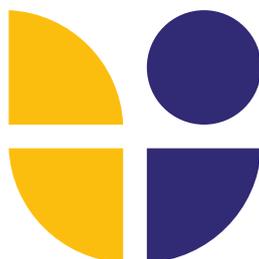
Warhurst C, Eikhof DR and Haunschild A (2008) *“Work Less, Live More? Critical Analysis of the Work-Life Boundary”* Houndsmills and New York: Palgrave Macmillan.

Welfare Index PMI (2020) *“Rapporto 2020. L’impresa al centro della comunità”*

PMI, W. I. (2019). *Il welfare aziendale fa crescere l’impresa*.

Zammuner, V. L. (1996). *Felt emotions, and verbally communicated emotions: The case of pride*. *European journal of social psychology*, 26(2), 233-245.





**Un buon sistema di politiche
di conciliazione vita/lavoro ha un
impatto positivo sia dal punto di vista
economico in termini
di produttività delle imprese,
sia dal punto di vista sociale
in termini di supporto alla genitorialità.**

CONTATTI

SEDE LEGALE:

Via XX Settembre 31 - 10121 Torino

UFFICI: Via Alfieri 11 - 10121 Torino

TELEFONO: 011 263 90 37

E-MAIL: info@fondazioneulaopcr.it

CODICE FISCALE: 97729840013

VISITA IL NOSTRO SITO WEB:

www.fondazioneulaopcr.it

SEGUICI SU:  

Socio fondatore:



**Fondazione
CRT**