

*Conciliazione famiglia lavoro  
e innovazione sociale:  
introduzione a buone pratiche aziendali*

*Sara Mazzucchelli*

Centro di Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia  
Università Cattolica di Milano



UNIVERSITÀ  
CATTOLICA  
del Sacro Cuore

Centro di Ateneo  
Studi e Ricerche  
sulla Famiglia

# Che cos'è una buona pratica?



- a) BP come norma di legge
- b) BP come descrizione di un programma teso ad uno scopo
- c) BP come pratica evidence-based (riferita ad outputs = prestazioni)
- d) BP come modello organizzativo della buona professionalità / BP come modello relazionale (promozione di capitale umano e sociale)



## *Buone pratiche di welfare aziendale*

**Osservatorio Nazionale sulla Famiglia  
Presidenza del Consiglio dei Ministri -  
Dipartimento per le politiche della famiglia**



# La ricerca condotta: finalità e metodologia

Finalità	Identificare buone pratiche (BP) di conciliazione famiglia-lavoro
Dove	In 4 Regioni Italiane: Lombardia, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Marche
Fasi di ricerca	<ul style="list-style-type: none"><li>-recruitment</li><li>- identificazione ed analisi di BP (case studies)</li></ul> <p><i>promising practices</i> → <i>BP</i></p>
Metodologia	<ul style="list-style-type: none"><li>-Questionario (Fase 1)</li><li>-Interviste Face to face (management), focus group (dipendenti)(Fase 2)</li></ul>
Aziende Mappate	<b>123</b>



# Verso una definizione operativa di Buone Pratiche

- un insieme di azioni/interventi finalizzati a rispondere a un bisogno complesso
- rilevante socialmente,
- tese alla realizzazione di un benessere relazionale,
- e alla generazione di capitale sociale (CS),
- in grado di capacitare le relazioni familiari in una prospettiva di empowerment
- promosse, preferibilmente, da una realtà di soggetti in partnership,
- in grado di includere, a livello progettuale, realizzativo e valutativo, tutti i soggetti, erogatori e fruitori



# Il modello relazionale di analisi di Buone pratiche

## Specifici criteri di valutazione:

Qualità  
della BP



- ❖ *Analisi della domanda*
- ❖ *Progettualità ad hoc*
- ❖ *Monitoraggio in itinere*
- ❖ *Valutazione ex post*
- ❖ *Familiarizzazione*
- ❖ *Rilevanza*
- ❖ *Partnerships*
- ❖ *Capitale Sociale*






# Case studies:

Regioni	Aziende	Settore	N.Di dipendenti	Principali misure di conciliazione
Lombardia		Bancario	> 1000	<ul style="list-style-type: none"> <li>orario flessibile</li> <li>banca delle ore</li> <li>telelavoro</li> <li>congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa</li> <li>congedo per motivi familiari</li> <li>congedo formativo</li> <li>asilo nido</li> <li>centro estivo</li> </ul>
		Servizi	10-50	<ul style="list-style-type: none"> <li>orario flessibile</li> <li>banca delle ore</li> <li>job sharing</li> <li>congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa</li> <li>congedo per motivi familiari</li> <li>misure di accompagnamento alla maternità/paternità</li> </ul>



# Case studies:

<b>Piemonte</b>		Alimentare	> 1000	orario flessibile su base giornaliera e mensile asili nido in convenzione servizi time-saving facilitazioni di trasporto colonia estiva servizio pediatrico A richiesta: orari di lavoro flessibili per dipendenti con figli 0-6 periodo prolungato di congedo di paternità e maternità
		Alimentare	251-500	orario flessibile su base giornaliera banca delle ore scuola materna colonia estiva A richiesta: orari di lavoro flessibili per dipendenti con figli, con familiari da accudire, al rientro da congedi; periodo prolungato di congedo di paternità, maternità e parentale





# Case studies:

FVG		Edilizia	51-250	Orario giornaliero flessibile Turni agevolati congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) Valutazione con audit interno (in itinere e finale)
Marche		Produzione cappe aspiranti e motori elettrici	> 1000	orario flessibile job sharing telelavoro congedo di maternità e parentale prolungato o con modalità estensive rispetto alla normativa congedo per motivi familiari (lutto, malattia, cura) family leaves permits per dipendenti stranieri congedo formativo programma Elica Life bonus Bebè bonus scuola corsi di lingua inglese per i figli dei dipendenti programma di formazione interno per alcune tipologie di dipendenti (MBA) Elica Card: carta sconto con negozi convenzionati per dipendenti e familiari



# Un giudizio sui casi analizzati

- Forte coerenza tra la cultura aziendale e le misure conciliative attuate
- Trasparenza e chiarezza dei processi aziendali e delle modalità comunicative adottate
- I programmi conciliativi attuati risultano generalmente ben articolati, strutturati e coerenti nelle loro parti costitutive (analisi preliminare, progettualità ad hoc, realizzazione, valutazione in itinere)
- Elementi di criticità/perfettibilità:
  - individuazione delle risorse nell'analisi preliminare
  - coerenza con l'obiettivo (valutazione in itinere) e identificazione di Key performance indicator (valutazione finale)
  - maggiore coinvolgimento ed *empowerment* dei dipendenti
  - quale idea di famiglia si ha?



2014

## Reconciling family-work: the role of Corporate Citizenship

Edited by: *Corporate Citizenship  
in Europe and America  
an effectively applied  
the need of 21st-century business*



## OSSERVATORIO NAZIONALE SULLA FAMIGLIA

a cura di  
Sara Mazzucchelli

## CONCILIAZIONE FAMIGLIA E LAVORO

BUONE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE



eBook /1



*Innovazione sociale*



# Quando possiamo parlare di innovazione sociale?

**Studi Urbani:** Gerometta (Gerometta et al., 2005)

Innovazione sociale ha tre dimensioni:

- la soddisfazione dei bisogni (**content dimension**)
- il cambiamento delle relazioni sociali, con riferimento particolare alla governance (**process dimension**)
- l'aumento delle capability sociali e politiche (**empowerment dimension**)

Specifica l'oggetto

Elementi del paradigma

**Studi manageriali:** Phillis James A. Jr., Deiglmeier Kriss, Miller Dale P. (2008)

L'innovazione sociale è una soluzione innovativa ad un problema sociale che risulta più efficiente, efficace e sostenibile

- Sociale come campo di applicazione
- Specifica criteri



# Alcune definizioni

- Heiskala (2007) “le innovazioni sociali sono cambiamenti nelle strutture culturali, normative e regolative della società che permettono di sviluppare le risorse collettive e produrre risultati sociali ed economici”
- Kesselring and Leitner (2008) “le innovazioni sociali sono elementi di cambiamento sociale che creano nuovi fatti sociali che impattano nei comportamenti delle persone e di certi gruppi sociali. . . . La sua sostanza poggia in un tipo mirato e nuovo di organizzazione della pratica sociale”
- Howaldt e Schwarz (2010) “nuova combinazione e/o nuova configurazione di pratiche sociali in certe aree di azione o contesti sociali richiesta da attori o gruppi di attori in certe aree o azioni o contesti sociali rispondere in modo più adeguato (migliore) a certi bisogni sociali”



# Innovazione sociale



*Definiamo innovazioni sociali le nuove idee  
(prodotti, servizi e modelli)  
che soddisfano dei bisogni sociali  
(in modo più efficace delle alternative esistenti)  
e che allo stesso tempo creano nuove relazioni e nuove  
collaborazioni.*

*In altre parole, innovazioni che sono buone per la società  
e che accrescono le possibilità di azione per la società stessa.*

*(R. Murray, J. Caulier-Grice e G. Mulgan, Il libro bianco  
sull'innovazione sociale – 2010)*



**Qualcosa, bene, servizio idea**  
(orizzonte materiale)  
**semantica della novità**

**che risponde meglio e in modo duraturo**  
(orizzonte temporale)  
**semantica del miglioramento** (non solo creazione o  
mera implementazione)

**a bisogni sociali, creando nuove relazioni**  
(orizzonte sociale)  
**semantica della condivisione**  
**e della generazione**





## **Origini:**

pressioni sociali esercitate dall'esistenza di bisogni insoddisfatti.  
la fornitura diretta di prodotti e servizi in grado di soddisfare tali bisogni non è più garantita né dal mercato né dalle amministrazioni pubbliche.  
Questo vuoto politico e fallimento di mercato apre il campo alle risorse e forze del privato sociale, all'imprenditorialità dal basso, alle comunità di cittadini.

**Contenuto:** pratica innovativa

**Processo:** nuove modalità di decisione e di azione (coordinamento e collaborazione)

**Attori:** non profit, pubblico, privato, società civile

**Outcome/risultato:** impatto da considerarsi anche in relazione alla complessità delle relazioni implicite nelle pratiche

**Politiche:** favorire l'emergere spontaneo di pratiche dal basso



# Social Innovation e la prospettiva del welfare plurale



**Gli attori** → *pluralità di soggetti impegnati nella  
produzione di beni/servizi  
socialmente innovativi*

**Lo scopo** → *benessere relazionale*

**Il processo** → *strategie di coordinamento (reticolarità,  
partnership)*

**Il modello culturale** → *sussidiarietà/welfare plurale*



# Potenzialità e limiti

**Potenzialità** → consente di cogliere ciò che emerge dal sociale (nuovi attori, nuovi legami, generatività, attivazione) e di valorizzare la loro capacità di creare connessioni

**Limiti** → rischia di

- coincidere con la sperimentazione (opzionale in tempi di crisi)
- procrastinare il ripensamento sull'adeguatezza dei servizi essenziali in tempo di crisi
- sottovalutare la dimensione culturale (riflessività)

*Problema aperto: come si misura  
l'innovazione sociale?*





# Grazie per l'attenzione!

Sara Mazzucchelli, PhD  
Centro d'Ateneo Studi e Ricerche sulla Famiglia  
Università Cattolica del Sacro Cuore, Milano  
[sara.mazzucchelli@unicatt.it](mailto:sara.mazzucchelli@unicatt.it)