

Report di ricerca

Modelli organizzativi per un approccio human-centered

Progetto Disruption

Ente capofila: Metàlogos – Ricerca Consulenza e Formazione

Referente scientifico: Prof.ssa Patrizia Garengo

Borsista di ricerca: Dott.ssa Frida Betto

Gennaio 2024 – Giugno 2024

Abstract

La parità di genere, definita come uno degli obiettivi dell'Agenda ONU 2030, include l'attuazione di misure e iniziative, quali la conciliazione vita lavoro. Nonostante negli ultimi anni, sia nella letteratura scientifica che nelle politiche locali e nazionali la rilevanza del tema sia cresciuta, molto spesso manca una rete territoriale che supporti iniziative per il bilanciamento vita lavoro. Ciò è dovuto al fatto che i servizi sono pochi e non sempre le aziende possono da sole colmare le carenze dei servizi, in una logica di rete, è necessario capire come creare pratiche e servizi condivisi nella rete territoriale.

Partendo da queste premesse, il progetto di ricerca ha l'obiettivo di individuare un approccio organizzativo innovativo che metta al centro la persona. Per fare ciò è stato identificato un framework di riferimento sulle pratiche di gestione delle risorse umane, per analizzare *come* le aziende sviluppino la conciliazione vita lavoro in tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, mettendo quindi al centro il benessere delle persone.

In questa prima fase della ricerca è stato analizzato lo stato dell'arte relativo al bilanciamento vita lavoro e i fabbisogni segnalati dagli enti e organizzazioni del territorio. Se da un lato il *work-life balance* risulta una tematica attuale in letteratura che affronta i temi di benessere, flessibilità, gestione delle diversità e della genitorialità, ad esempio, dall'altro dal territorio viene espressa la necessità di fare rete per condividere in una logica di network collaborativo le pratiche e i servizi offerti.

Infine, lo studio *as-is* ha portato alla definizione del protocollo di ricerca e dei casi studio. Data la specificità del tema, verrà condotta un'indagine qualitativa basata sullo studio di 15 aziende appartenenti a diversi settori e dimensioni.

1 Introduzione

Nel contesto economico e sociale, dell'ultimo decennio, sono state promosse numerose sfide. La parità di genere è uno dei 17 obiettivi di sviluppo sostenibile dell'Agenda ONU 2030. La maggior sensibilizzazione della popolazione verso queste tematiche, politiche internazionali (Gender Equality Strategy 2020-2025) e la pandemia di Covid-19 hanno ancor più messo in luce la necessità di attivare molteplici iniziative a favore della parità di genere.

L'interesse verso questa tematica ha spinto non solo la ricerca scientifica, ma anche i decisori pubblici allo studio di come raggiungere gli obiettivi dell'Agenda ONU 2030 (es., DGR n. 1729 del 30 dicembre 2022).

Nel contesto di organizzativo e di business, le organizzazioni stanno iniziando ad attivare sempre più strategie ed iniziative atte a colmare il divario di genere, anche grazie alla crescente attenzione pubblica, delle politiche e delle associazioni ed enti di categoria. Dal 2021, disciplinata dalla legge n. 162 del 2021 (legge Gribaudo) e dalla legge n. 234 del 2021 (legge Bilancio 2022), è stata introdotta la certificazione della parità di genere che le aziende possono decidere di ottenere su base volontaria, con l'obiettivo di assicurare una maggiore qualità del lavoro femminile, promuovendo la trasparenza sui processi lavorativi nelle imprese, riducendo il divario retributivo di genere, aumentando le opportunità di crescita in azienda e tutelando la maternità¹. Per ottenere la certificazione le aziende vengono valutate in sei aree, tra cui ad esempio, i processi Human Resources, le opportunità di crescita e inclusione delle donne in azienda, e la tutela della genitorialità e conciliazione vita-lavoro.

Altre iniziative quali ad esempio la Certificazione Family Audit², sono state inizialmente promosse a livello regionale, in questo caso la Provincia Autonoma di Trento e poi diffuse a livello nazionale, mantenendo la Provincia Autonoma di Trento il ruolo di ente certificatore. La certificazione Family Audit nasce proprio con l'obiettivo di certificare le realtà aziendali che si stiano impegnando in misure atte a favorire la

¹<https://certificazione.pariopportunita.gov.it>

²<https://famiglia.governo.it/it/politiche-e-attivita/famiglia/conciliazione-famiglia-lavoro/family-audit/informativa/>

conciliazione vita-lavoro, così come le pari opportunità e il benessere dei/delle dipendenti nelle organizzazioni pubbliche, private o no-profit.

Se da un lato iniziative come queste vengono richieste dalle agende strategiche nazionali e internazionali, dall'altro anche le organizzazioni sempre più sono spinte ad attivare nuove misure per i/le dipendenti data la richiesta di queste da parte del mercato del lavoro (DGR n. 1729 del 30 dicembre 2022).

Per attivare misure di parità di genere così come di conciliazione vita-lavoro, nei contesti locali, la rete territoriale diventa quindi una forma di supporto non più volontaria, ma necessaria. Le relazioni inter-organizzative tra aziende, enti, associazioni e servizi del territorio possono creare i mezzi per rispondere alle necessità dei singoli. Da queste singole realtà nasce il bisogno di creare delle pratiche condivise che rispondano ai bisogni e alle peculiarità del territorio.

Nel contesto emergente, un approccio inter-organizzativo che coinvolga una rete di organizzazioni territoriali favorisce lo scambio di risorse umane e materiali, tecnologie e idee per il raggiungimento di obiettivi comuni. Inoltre, le relazioni inter-organizzative sono essenziali per l'accesso a risorse e conoscenze a cui non tutte le organizzazioni facenti parte dello stesso territorio avrebbero altrimenti accesso.

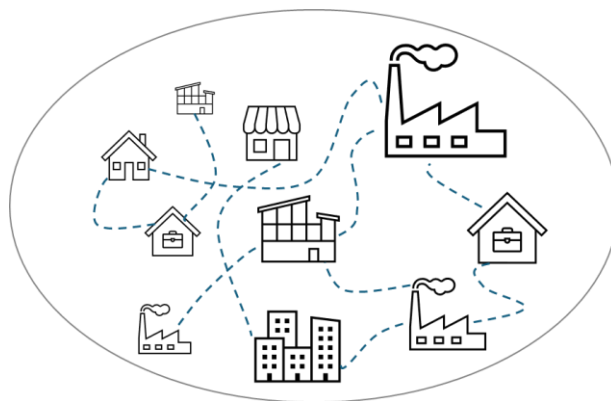


Figura 1. Le relazioni inter-organizzative all'interno del medesimo territorio.

Come schematizzato in **Figura 1**, fanno parte delle relazioni inter-organizzative non solo le aziende, ma anche gli enti, le pubbliche amministrazioni e i servizi pubblici e privati. In letteratura scientifica si distinguono varie forme di reti, dette ecosistemi, come ad esempio gli ecosistemi innovativi (Granstrand & Holgersson, 2020). Le relazioni tra

le organizzazioni all'interno dell'ecosistema sono differenti, si parla di alleanze, partnership a breve o a lungo termine ad esempio; tuttavia, sempre più si ragiona in una logica di ecosistema per poter raggiungere gli obiettivi di sostenibilità, tra cui anche la parità di genere.

Già negli anni 2000, i primi studi sulle relazioni inter-organizzative hanno modellizzato il tipo di relazione (cooperativa o competitiva) vs. il tipo di organizzazione (**Figura 2**).

Menzionando uno dei primi modelli sulle relazioni inter-organizzative, Daft (2015) evidenzia come nei network collaborativi le aziende si uniscano per il raggiungimento di obiettivi comuni. L'orientamento alla partnership favorisce la fiducia tra le parti, equità e la lealtà per garantire il beneficio di tutte le parti, meccanismi di coordinamento efficaci tra le varie organizzazioni, contratti a lungo termine e supporto reciproco tra le parti anche al di fuori del contratto.

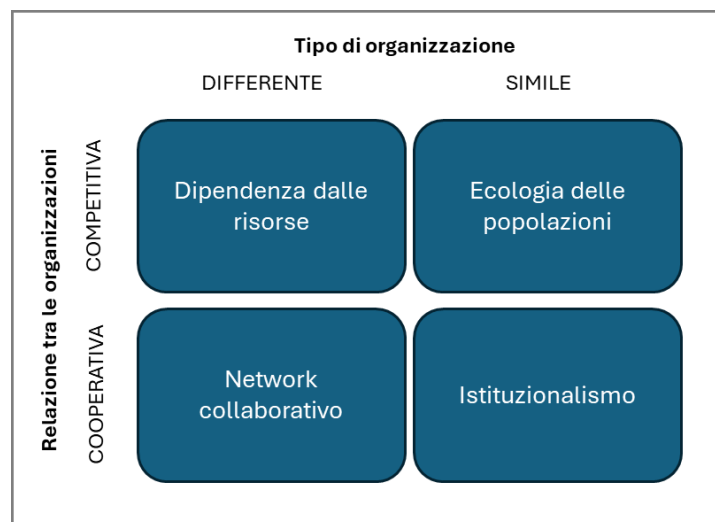


Figura 2. Le tipologie di relazioni inter-organizzative (Daft, 2015).

Partendo da queste premesse, la ricerca ha complessivamente come obiettivo l'identificazione di un approccio organizzativo e inter-organizzativo innovativo volto al benessere e allo sviluppo dei lavoratori e delle lavoratrici. In particolare, quindi la ricerca raccoglie i dati su pratiche di conciliazione vita lavoro in contesti organizzativi.

La prima fase di analisi, descritta in questo report, prevede la definizione del protocollo di ricerca grazie all'analisi dello stato dell'arte relativo alle tematiche di conciliazione vita lavoro e allo studio dei fabbisogni specifici del territorio.

In una logica di rete, come mostrato in **Figura 1**, i confini di analisi coincidono con i confini territoriali della provincia di Belluno. Il territorio bellunese si caratterizza sia per la specificità delle caratteristiche morfologiche e di conseguenza poi urbanistiche del territorio, sia per la presenza di alcuni tipici distretti industriali, il principale quello dell'occhialeria, che lo contraddistinguono rispetto ad altri territori.

Sebbene poi come verrà descritto in seguito, questo territorio risenta della mancanza di forza lavoro e dello spopolamento, secondo la DGR n. 1729 del 30 dicembre 2022, il tasso di disoccupazione femminile è molto basso e prevale un'occupazione femminile a tempo pieno, proprio in parte grazie alla presenza femminile nel settore occhialeria.

Da queste spinte apparentemente in contrapposizione, quali gli specifici distretti industriali in alcune aree del territorio uniti alle difficoltà logistiche e la carenza di servizi per le famiglie nel territorio che determinano una scarsa attrattività delle aziende nel mercato del lavoro, sta emergendo un interesse crescente verso le certificazioni e il benessere dei lavoratori per favorire la conciliazione tra vita privata e vita lavorativa.

I risultati di questa prima fase della ricerca evidenziano insieme allo stato dell'arte della ricerca sulle tematiche di conciliazione vita lavoro, anche i fabbisogni specifici del territorio. Grazie a ciò questo report riporta il protocollo di ricerca che verrà utilizzato nella seconda fase di analisi dei casi aziendali.

2 Metodologia

Data l'importanza crescente della tematica nel contesto socioeconomico italiano ed europeo, la metodologia di ricerca si è sviluppata in fasi distinte per poter definire un protocollo di ricerca ed analizzare il fabbisogno delle lavoratrici e dei lavoratori nella specificità del territorio montano, in questo specifico caso il territorio della provincia di Belluno. Come mostrato in **Figura 3**, la metodologia di ricerca si può suddividere in una prima fase di analisi dei bisogni, sviluppata sia nell'ambito scientifico internazionale attraverso una revisione della letteratura in un logica top-down, sia dal punto di vista degli enti, associazioni di categoria ed alcune realtà aziendale del territorio o che collaborano con il territorio per raccogliere i fabbisogni in una logica bottom-up. Successivamente ha fatto seguito la definizione e lo sviluppo del protocollo di ricerca e l'identificazione dei casi studio da coinvolgere.

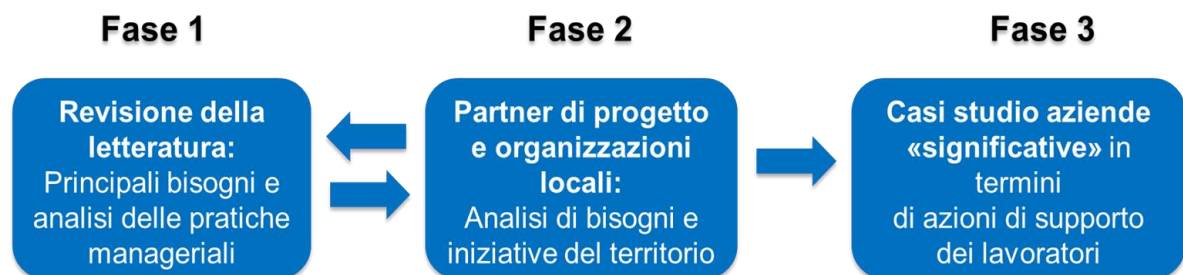


Figura 3. Le fasi della ricerca.

2.1 Analisi dei bisogni dei lavoratori

2.1.1 Revisione della letteratura

L'analisi dello stato dell'arte relativo ai fabbisogni dei lavoratori, in particolare nell'ambito della conciliazione vita lavoro, è stata sviluppata tramite una revisione della letteratura (Tranfield et al., 2003), condotta secondo la metodologia PRISMA (Moher et al., 2009; Page et al., 2021) come mostrato in **Figura 4**:

- Identificazione. Individuazione delle parole chiave da inserire come criterio di ricerca nei database scientifici internazionali;
- Screening. Selezione degli articoli sulla base degli abstract e lettura completa degli articoli;
- Inclusione. Selezione conclusiva degli articoli da includere nell'analisi.

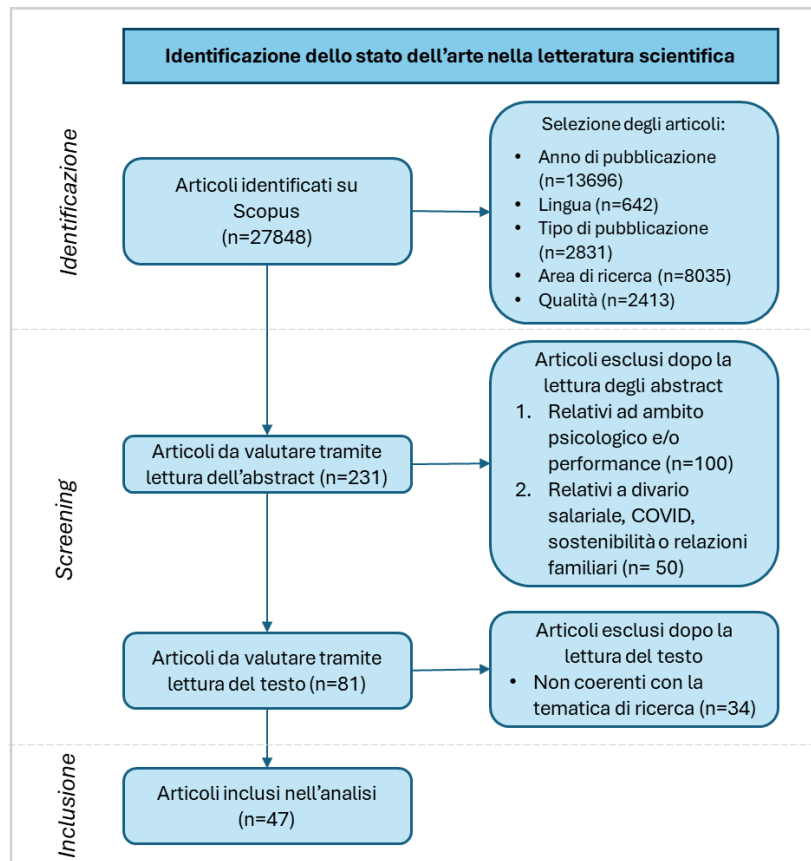


Figura 4. La selezione degli articoli per l'analisi della letteratura secondo la metodologia PRISMA (Moher et al., 2009; Page et al., 2021).

Il database utilizzato per l'analisi della letteratura è Scopus, uno dei database di maggior rilevanza per diffusione e numerosità a livello internazionale. L'analisi è stata condotta nel periodo Febbraio-Maggio 2024.

Come analizzato nell'introduzione, nel contesto socioeconomico attuale, una tematica che sta emergendo è la conciliazione vita lavoro. In particolare, il contesto in cui si svolge questa ricerca ha delle caratteristiche specifiche che rendono in taluni casi ancor più difficile conciliare la vita privata con il lavoro.

Nella fase di identificazione, le parole chiave selezionate sono relative a questa tematica: work-family e work-life.

Successivamente, come rappresentato in **Figura 4**, sono stati esclusi dall'analisi gli articoli che non rispettavano i seguenti criteri:

- Periodo di pubblicazione: sono stati inclusi solo articoli pubblicati tra il 2019 il 2024. Questo criterio viene applicato al fine di includere nell'analisi solamente gli articoli più recenti e che evidenzino bisogni attuali.
- Lingua: sono considerati solo articoli pubblicati in lingua inglese.
- Tipo di pubblicazione: vengono inclusi nell'analisi solo articoli pubblicati in riviste scientifiche internazionali che abbiano quindi superato un processo di revisione.
- Area di ricerca. Come specificato nell'introduzione, la ricerca si inserisce nei contesti organizzativi; dunque, sono stati inclusi solamente gli articoli appartenenti all'area di Business e Management.
- Qualità delle pubblicazioni secondo la classificazione dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale (2022). Sono state considerate le pubblicazioni appartenenti alle classificazioni Gold-Star e Gold (si veda **Figura 5**)

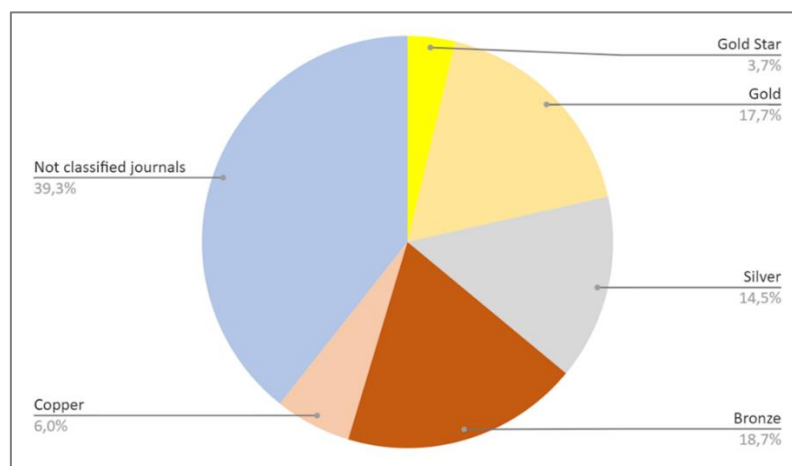


Figura 5. La distribuzione degli articoli secondo la classificazione dell'Associazione Italiana di Ingegneria Gestionale.

Prima di procedere con la fase di screening è stata svolta una mappatura delle parole chiave tramite analisi bibliometrica (basata sulla co-occorrenza di almeno due parole chiave negli articoli) tramite il software VOSviewer (**Figura 9**); ciò ha permesso di mettere in luce le tematiche principali e di avere un supporto per la definizione del tema principale e per la fase successiva di screening degli abstract e degli articoli.

La fase di screening è stata svolta dapprima tramite la lettura degli abstract, che ha portato all'esclusione di 150 articoli che trattavano quali ad esempio il divario salariale, la sostenibilità, le misure attuate durante la pandemia di Covid-19 (si legga la **Figura 4** per i dettagli). Infine, la lettura completa del testo degli articoli ha escluso altri 34 studi non coerenti con il focus della ricerca.

Quindi sono stati selezionati 47 articoli ritenuti particolarmente significativi per l'analisi della letteratura.

2.1.2 Interviste semi strutturate ai partner di progetto

Per comprendere i fabbisogni del territorio, sono stati selezionati due tipologie di portatori di interesse del progetto: enti coinvolti in attività di progetto ed enti e/o associazioni di categoria coinvolte nel progetto e nel territorio della provincia di Belluno. Prima di effettuare le interviste è stato definito un protocollo di domande mostrato di seguito in **Tabella 1**. Le domande proposte ai rispondenti hanno l'obiettivo di raccogliere le attività svolte e i fabbisogni del territorio bellunese in tema di benessere e conciliazione vita privata e vita lavorativa delle lavoratrici e dei lavoratori.

Tabella 1. *Le domande guida delle interviste ai partner di progetto*

<i>DOMANDE PER PARTNER DI PROGETTO/ENTI/ASSOCIAZIONI DI CATEGORIA</i>	
Ruolo dell'ente/attività previste	1. Qual è il suo ruolo all'interno del progetto? 2. Se presenti, quali sono le attività previste dal progetto?
Attività di sviluppo e benessere dei lavoratori	3. Hai avviato o prevedi di avviare qualche attività che favorisca il benessere, lo sviluppo e il bilanciamento vita lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici? 4. Conosci esperienze significative volte a favorire il benessere e lo sviluppo del lavoratore in termini di: • Crescita professionale del lavoratore; • Formazione; • Sviluppo personale del lavoratore (es. benessere psicofisico, empowerment); • Work life balance (es. flessibilità orario, settimana corta, part-time ...); • Diversity management e inclusività (es. parità di genere); • Sviluppo di relazioni inter-organizzative • ...
Strumenti innovativi	5. Ha mai utilizzato strumenti quali particolari metodologie, software o altri strumenti digitali per favorire gli aspetti sopra indicati
Certificazioni	6. Ha avviato qualche processo di certificazione?
Misurazione dei risultati	7. Ha misurato gli effetti degli interventi fatti?
Fabbisogni del territorio della provincia di Belluno	8. Quali sono le specificità del territorio bellunese? 9. Quali sono i fabbisogni delle famiglie per conciliare la vita privata con la vita lavorativa?

Le domande riportate in **Tabella 1** raccolgono i dati relativi a quattro aree principali: le attività svolte e gli strumenti utilizzati, le certificazioni ottenute nel territorio, la misurazione delle misure a supporto dei lavoratori messe in atto e infine i fabbisogni percepiti e non del territorio. L'obiettivo di questa raccolta dati preliminare è la comprensione dell'esistente nel territorio e la conseguente raccolta dei fabbisogni dello specifico territorio montano.

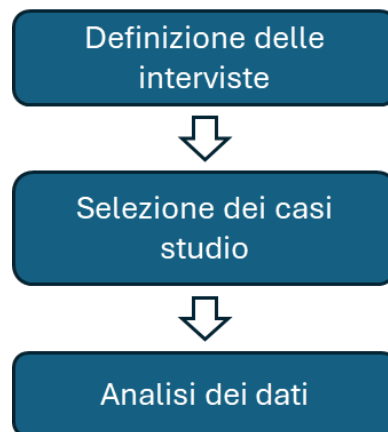
Le interviste sono state condotte nel periodo di Febbraio – Marzo 2024 tramite modalità telematica. La durata di ciascuna intervista è stata di 30-40 minuti per un totale di 17 interviste.

2.2 Sviluppo del protocollo di ricerca

Dato il contesto attuale in continua evoluzione, la metodologia adottata è l'analisi di caso. Per definire un modello organizzativo che metta in relazione pratiche di gestione delle risorse umane in contesti organizzativi e settori diversi, ma accomunati dal

medesimo territorio, la provincia di Belluno, verrà condotta un'analisi basata sullo studio di molteplici casi (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018). Lo studio di caso prevede una prima fase di definizione di un protocollo di ricerca, ovvero l'individuazione a priori di come verrà sviluppata la ricerca per garantire il rigore e la replicabilità dei risultati.

La **Figura 6** sottostante rappresenta le fasi di sviluppo della ricerca che vengono definite nel protocollo di ricerca e descritte in dettaglio nei paragrafi successivi.



***Figura 6.** Le fasi della ricerca definite dal protocollo di ricerca.*

Le domande delle interviste sono state definite a partire da un framework di riferimento. In particolare, l'analisi dettagliata delle pratiche di conciliazione vita lavoro nei contesti aziendali coinvolge l'analisi di come le aziende gestiscano il personale, con un focus specifico alla gestione delle risorse umane.

Come analizzato in letteratura, nel contesto organizzativo aziendale, la conciliazione vita lavoro si manifesta in tutte le aree della gestione delle risorse umane. L'analisi delle pratiche di conciliazione, non si basa solo su uno studio relativo all'implementazione di alcune pratiche di flessibilità, come l'orario flessibile o il lavoro da remoto, ma la completa accoglienza della conciliazione si manifesta in tutte le pratiche di gestione delle risorse umane, come la cultura aziendale, le pratiche di recruitment, il performance management.

Prima di identificare il framework di riferimento, è stato mappato lo stato dell'arte (circa 1.908 articoli nel post-Covid) relativo alle pratiche di gestione delle risorse umane tramite un'analisi bibliometrica con il software VOSviewer (**Figura 7**).

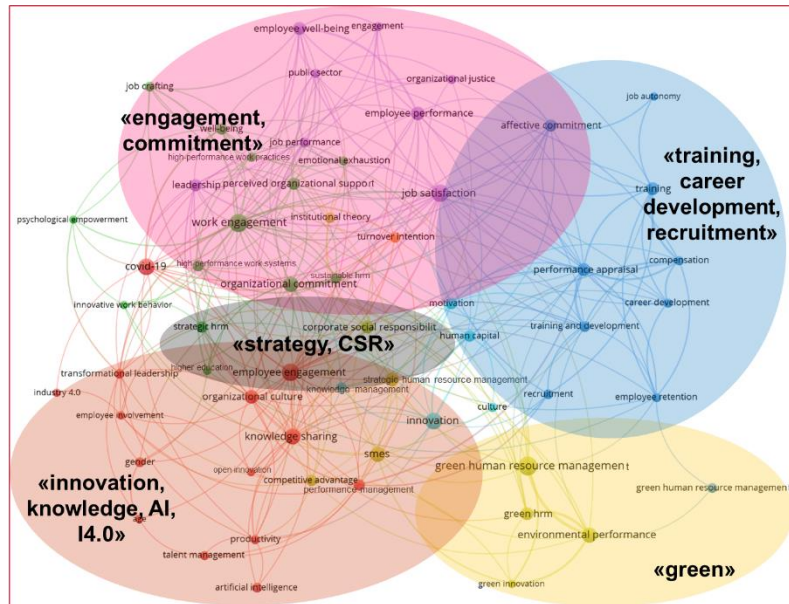


Figura 7. Mappatura dello stato dell'arte sulle pratiche HR nel post-Covid (Software: VOSviewer).

Come evidenziato in **Figura 7**, sono stati identificati cinque cluster di parole chiave correlate. In particolare, per l'analisi mostra un'area strategica elemento essenziale e studiato ampiamente in letteratura, legata ai cluster di innovazione tecnologica e sostenibilità. I due cluster sovrastanti che meglio si adattano al focus di questa ricerca trattano di alcune pratiche di risorse umane. Tra esse, si identificano le pratiche di training, compensation, retention, gestione delle performance, pratiche che vengono incluse nella classificazione del framework sottostante.

Il framework di riferimento per analizzare come la conciliazione vita lavoro viene adottata in azienda, quindi, fa riferimento ad Armstrong & Taylor (2023) ed al lavoro relativo allo studio della gestione delle risorse umane (**Figura 8**).

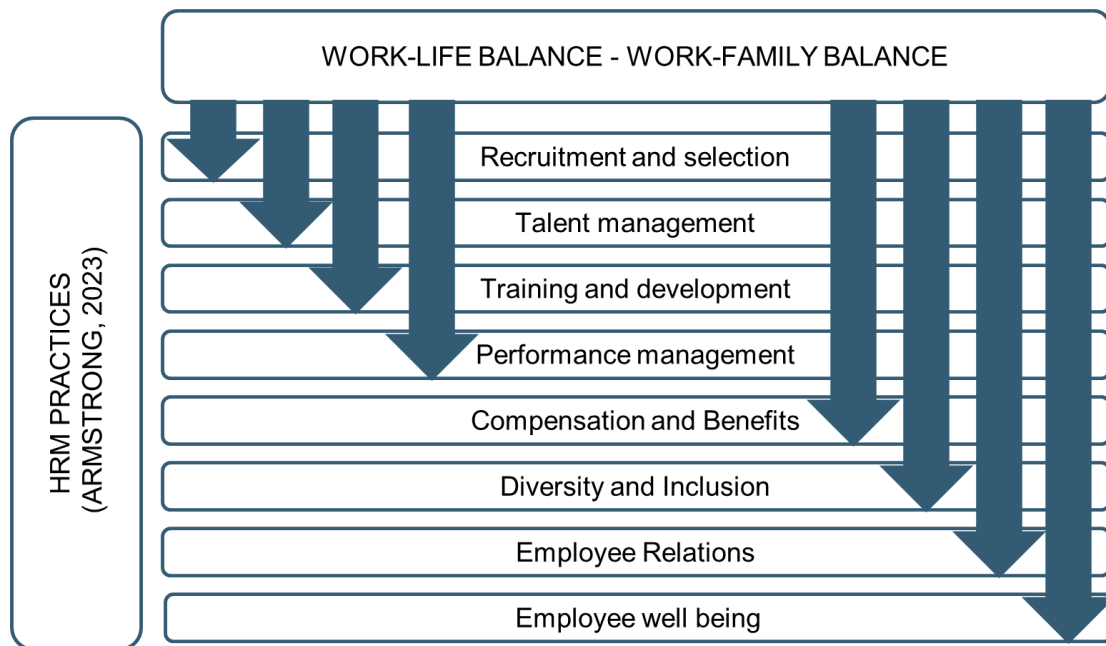


Figura 8. Il framework di riferimento sulla gestione delle risorse umane (adattato da Armstrong & Taylor – 2023).

Nella gestione delle risorse umane in azienda la prima attività svolta è relativa al processo di selezione e al come vengono selezionate le nuove risorse. Armstrong & Taylor (2023) definiscono il *people resourcing* quale prima pratica, in questa ricerca poi suddivisa nelle attività di recruitment e selezione e nella gestione dei talenti. La gestione delle attività di reclutamento e selezione così come la gestione dei talenti negli anni si sono evolute. Il contesto socioeconomico, il mercato del lavoro e le differenze generazionali stanno rendendo necessarie sempre più nuove leve per aumentare l'attrattività e la retention dei talenti. Queste attività devono far leva su una employee value proposition efficace e contestualizzata ai bisogni sia aziendali che del mercato esterno. I giovani e il mercato del lavoro ora sempre più effettuano ricerche sulle aziende e sulla loro reputazione dal punto di vista non solo economico, ma soprattutto legato all'identità aziendale e ai suoi valori (ad esempio legati alla sostenibilità, al benessere dei lavoratori), dunque le aziende sempre più sono spinte a definire una chiara strategia di employer branding. Armstrong include tra queste attività anche la gestione del turnover legato alla pianificazione di strategie di retention dei talenti, alla gestione degli assenteismi e alla riduzione del turnover. La promozione dei valori aziendali, attraverso l'employer branding, diventa quindi uno strumento fondamentale, così come gli induction program, ovvero i programmi di accoglienza dei neoassunti. Infine, la gestione dei talenti richiede una chiara definizione dei percorsi di carriera in azienda.

Relativamente alla formazione e allo sviluppo dei lavoratori e delle lavoratrici, è opportuno dapprima identificare quali sono i fabbisogni di apprendimento all'interno dell'azienda per aumentare il complessivo apprendimento in tutta l'organizzazione. Ciò, quindi, viene sviluppato attraverso opportune iniziative di training pianificato che a seconda delle esigenze può essere svolto in presenza o online ed in modalità sincrona o asincrona. Infine, è importante la valutazione dell'efficacia della formazione e dei risultati di apprendimento. Inoltre, l'appoggio del management risulta essenziale. Iniziative di sviluppo delle soft skills di leadership svolte attraverso esperienze ed iniziative quali eventi di formazione e coaching.

Armstrong & Taylor (2023), quindi, proseguono identificando tra le pratiche di performance management sia la valutazione delle performance che i sistemi premianti. Per agevolare la comprensione delle tematiche incluse nell'analisi, è stato scelto di esplicitare le due tematiche nel framework di riferimento di **Figura 8**. Relativamente alla gestione e valutazione delle performance, la valutazione delle performance individuali e di gruppo deve essere chiara ai dipendenti e gli obiettivi ridefiniti attraverso cicli di performance e revisione. I risultati di performance devono essere rivisti e revisionati in modo periodico con colloqui one-to-one ad esempio. Importante è anche attivare misure di miglioramento per il personale under-performer. Il feedback, specialmente a 360 gradi, costituisce uno strumento efficace per la valutazione delle performance individuali e di team. Alla valutazione delle performance seguono i sistemi premianti: devono essere quindi definiti in modo chiaro distinguendo tra la quota fissa e variabile, i benefit, e premi produzione. È inoltre importante stabilire le modalità in cui vengono elargiti i benefit, ad esempio dopo i colloqui di feedback, o a fine anno. Infine, il riconoscimento non è solo il riconoscimento formale erogato tramite benefit monetari o welfare aziendale. Il riconoscimento, come sottolineato da Armstrong & Taylor (2023), può essere anche informale dato ai/alle dipendenti tramite apprezzamento del lavoro svolto face-to-face o in una nota breve o un applauso ad esempio.

La gestione della diversità e i programmi di esclusione, nel framework proposto, adattato da Armstrong & Taylor (2023), sono stati esplicitati in **Figura 8**. Le diversità possono essere molteplici all'interno di un'organizzazione. Le diversità culturali e individuali vanno innanzitutto riconosciute all'interno dell'organizzazione,

l'organizzazione deve valorizza le qualità che le persone apportano al loro lavoro; inoltre è necessario sottolineare la necessità di eliminare i pregiudizi in aree quali la selezione, la promozione, la selezione, promozione, valutazione delle prestazioni, retribuzione e opportunità di apprendimento. Ciò deve essere costruito ad hoc attraverso opportune operazioni di sensibilizzazione.

Riguardo le relazioni all'interno dell'organizzazione, esse sono riguardano come la dirigenza e i/le dipendenti vivono insieme e come fare funzionali queste relazioni. Dunque, riguardano le politiche e le procedure di gestione delle risorse umane, i rapporti con i sindacati e le forme comunicative. È infatti opportuno sviluppare la comunicazione definendo cosa deve essere comunicato, come e chi sono i principali destinatari. Inoltre, è necessario pianificare efficaci forme di gestione del conflitto e di ascolto.

Infine, Armstrong & Taylor (2023) descrivono le pratiche di benessere dei lavoratori e delle lavoratrici. Queste riguardano essenzialmente i modi e gli strumenti necessari a creare un clima lavorativo positivo. Tra queste pratiche ci sono la flessibilità (negli orari di lavoro o nel lavoro da remoto ad esempio), la gestione dello stress. Inoltre, pratiche come la definizione dei ruoli e dei percorsi di carriera possono favorire il benessere, così come la definizione degli obiettivi e la valutazione delle performance. Inoltre attività di training, consulenza, coaching anche al management alleviano il loro stress e contribuiscono a creare benessere tra i membri del team.

La **Figura 8** rappresenta quindi una versione adattata del framework di Armstrong & Taylor (2023), in cui alcune pratiche sono state messe in risalto come i programmi di inclusione e i sistemi di compensazione e benefit, altre invece sono state trascurate nell'analisi (come la gestione della sicurezza) perché pratiche in cui la conciliazione vita lavoro ha un impatto meno decisivo.

3.1 La conciliazione vita lavoro: lo stato dell'arte

Inoltre, nella figura sovrastante si evidenzia una tematica poi esclusa dalla ricerca la pandemia causata da Covid-19. Seppur il Covid-19 sia stato un acceleratore delle pratiche relative poi alla conciliazione tra i tempi lavorativi e la vita privata, gli studi rimangono contestualizzati ad un particolare e specifico momento storico, che appartiene a quegli eventi considerati ad alto impatto ma a bassa probabilità di accadimento.

La ricerca focalizzata sugli articoli prescelti ha quindi analizzato quali le principali temi di ricerca degli studi che si occupano di conciliazione vita lavoro sul panorama scientifico internazionale e quali siano le implicazioni manageriali che derivano dalla conciliazione vita lavoro.

Tabella 2. *Le tematiche e le implicazioni manageriali della conciliazione vita lavoro.*

Tema	Implicazioni manageriali: attività
Flessibilità	• Offrire orari di lavoro flessibili, settimana corta e opzioni di turnazione variabili a seconda delle esigenze • Offrire attività di lavoro meno stressanti fisicamente e mentalmente, creare un ambiente di lavoro positivo • Raccogliere informazione in modo regolare sulle attitudini dei lavoratori • Dare ai/delle dipendenti il controllo della pianificazione delle loro attività, aumentando quindi la loro autonomia e la fiducia • Attivare iniziative di smart working/tele working/remote working
Programmi di welfare	• Offrire servizi di benessere fisico (palestre ad esempio) • Attivare programmi assistenziali • Attivare iniziative per la salute della mente • Sviluppare politiche sulle pensioni e sui programmi assistenziali per trattenere i lavoratori più anziani
Genitorialità	• Attivare e promuovere politiche legate alla genitorialità (Maternità, Paternità, congedo parentale) • Attivare servizi per figli dei/delle dipendenti (asili aziendali, ecc)
Clima organizzativo	• Attivare iniziative per lo sviluppo professionale: formazione e consapevolezza (formazione individuale, coaching e sessioni di consulenza, interventi a livello individuale come la formazione sui pregiudizi impliciti e interventi a livello di organizzazione come l'assunzione basata sulle competenze, auto-esame continuo) • Promuovere best practices sui ruoli di leadership • Attenuare le barriere legate al controllo (ad esempio: stretto monitoraggio e aspettative rigide)
Cultura di inclusione	• Formulare politiche neutrali dal punto di vista del genere (pari accesso alle opportunità di sviluppo della carriera, al mentoring e alle risorse organizzative per uomini e donne). • (De)-genderizzare le organizzazioni ridistribuendo il potere (eliminare le barriere e i pregiudizi basati sul genere all'interno di un'organizzazione). • Responsabilizzare le donne qualificate per i ruoli di responsabilità

Il bilanciamento vita-lavoro in letteratura è tra le pratiche di risorse umane. Aver cura dei/delle dipendenti significa provvedere a garantire attività quali la flessibilità, programmi di conciliazione vita lavoro, supportate da un management che si prende cura

e ascolta i lavoratori (Saks, 2022); in questo modo anche l'*engagement* del personale migliora.

Da un lato è fondamentale garantire l'attivazione di misure quali la flessibilità oraria, la possibilità di lavoro da remoto, il supporto alla genitorialità sia in ambiente lavorativo che privato, il supporto alla cura delle persone anziane, la valorizzazione delle diversità e la lotta agli stereotipi; dall'altro è necessario garantire che queste attività vengano accolte dal management, incentivate e garantite a tutti i dipendenti attraverso opportune iniziative di sensibilizzazione, formazione del management, ascolto delle esigenze dei lavoratori, change management, valutazione degli obiettivi e delle performance al fine di garantire l'equità e la meritocrazia.

Come suggeriscono Trzebiatowski & Triana (2020), il management può supportare dipendenti e responsabili valorizzandoli sia nella vita lavorativa che privata. Lo sviluppo di queste pratiche viene incentivato anche da atteggiamenti positivi nei confronti della vita extra-lavorativa dei dipendenti, eliminando quelle pratiche che inducono i lavoratori al burnout e l'adozione di pratiche di socializzazione che aumentino l'uso di politiche favorevoli alla famiglia in cui le responsabilità familiari non siano penalizzate. L'appoggio del management, infatti, riduce le pressioni negative legate alla gestione della famiglia e del lavoro (Sargent et al., 2022).

Inoltre, quando si parla di pratiche di conciliazione vita lavoro, il management non deve essere solo un supporto per i/le dipendenti, ma deve anche considerare le differenze di genere e di cultura ad esempio. Le organizzazioni e i responsabili delle risorse umane devono tenere conto degli effetti differenziati dell'applicazione delle pratiche di flessibilità sulla produttività degli uomini rispetto a quella delle donne. Ad esempio, laddove le donne hanno un ruolo predominante nella cura della vita familiare, non beneficiano del lavoro da remoto a causa dell'eccessivo carico di compiti in entrambi i ruoli. Le pari opportunità invece devono garantire che entrambi i generi abbiano un bilanciamento e traggano beneficio dalle iniziative attivate (Misra, 2023).

Come mostrato in **Tabella 2**, numerose iniziative vengono sviluppate in tema di bilanciamento vita lavoro. Recenti studi, ad esempio, analizzano il supporto alla genitorialità (Lott, 2020) ed il loro legame con il turnover. Iniziative di assistenza

all'infanzia sono associate a tassi di turnover femminile più bassi, ed inoltre non vengono adottate solo da organizzazioni già altamente performanti (Piszczeck, 2020). Parallelamente, anche i padri chiedono iniziative di supporto alla genitorialità, proprio in ottica di parità di genere e di bilanciamento dei carichi familiari (Gatrell et al., 2022).

Iniziative come orari flessibili, lavoro da remoto, part time o altre iniziative di flessibilità possono essere, se implementate con l'appoggio del management e calate nel contesto organizzativo e culturale specifico, un supporto non solo alla genitorialità ma anche ai/alle dipendenti che hanno il ruolo del caregiver, così come all'inclusione. Ad esempio, i/le dipendenti che hanno responsabilità di caregiving nella vita familiare possono beneficiare dell'accesso a pratiche di lavoro flessibile che migliorerebbero le loro opzioni per gestire le esigenze private e lavorative (Bainbridge et al., 2021; Bainbridge & Townsend, 2020).

Inoltre, anche i programmi di inclusione e la gestione della diversità sono supportati da una maggiore conciliazione, sia per quanto riguarda ad esempio i programmi di sensibilizzazione verso alcune tematiche come il caregiving (Bainbridge et al., 2021; Bainbridge & Townsend, 2020), di genere (Grandey et al., 2020) e culturali (Hwang & Hoque, 2023).

Maggiormente relative alle pratiche di gestione delle risorse umane, il bilanciamento vita lavoro è relativo anche ai programmi di welfare e benessere atti a garantire il benessere fisico e mentale dei lavoratori (Saks, 2022), promosso ad esempio attraverso iniziative di sport, di nutrizione, o di assistenza sanitaria integrativa.

Ed infine anche il benessere organizzativo è supportato da un bilanciamento vita lavoro efficace. Ridurre forme di gestione basate sul controllo e promuovere un clima basato sulla fiducia, sullo sviluppo dei lavoratori favorisce la salute del lavoratore e dell'azienda attraverso la creazione di clima e valori positivi (Saks, 2022).

Come visto dalla sintesi dell'analisi dello stato dell'arte, le attività e pratiche identificate sono tra loro in relazione. Ciascuna di esse ha una influenza positiva o negativa sull'altra a seconda della volontà di bilanciare i bisogni organizzativi ed individuali.

Nonostante le attività individuate siano trasversali a livello organizzativo, è importante tenere conto che le dimensioni dell'azienda vanno considerate nella modalità di implementazione dell'attività (Kotey & Koomson, 2021).

Come si vedrà ora nella sezione seguente, le misure adottate nel contesto di riferimento dell'analisi si sovrappongono a quanto individuato nell'analisi; tuttavia, i fabbisogni del territorio sono specifici e perciò l'analisi dovrà convergere nello studio delle pratiche contestualizzate con i fabbisogni del territorio.

3.2 Il territorio della provincia di Belluno: misure attivate e fabbisogni

3.2.1 Misure ed iniziative attivate nel territorio

Sebbene il territorio della provincia di Belluno sia un territorio montano non densamente popolato quanto alte aree della Regione, le iniziative attivate nel territorio in tema di benessere, pari opportunità e conciliazione vita lavoro sono in crescita.

Il bisogno di ripopolamento e di attrarre i talenti in queste aree ha fatto sì che enti, pubbliche amministrazioni ed aziende abbiano iniziato un percorso verso una maggiore attenzione ai bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici residenti nella provincia.

Negli ultimi anni è stato intrapreso un percorso per alcune aziende e pubbliche amministrazioni verso la certificazione Family Audit. Ne è prova che aziende eterogenee tra loro abbiano deciso di intraprendere un percorso di certificazione rivolto a supportare le specifiche esigenze del personale in tutti i processi aziendali.

Come segnalato durante le interviste le principali iniziative attivate sono relative proprio alla conciliazione vita lavoro, quali ad esempio:

- Flessibilità degli orari ingresso e uscita

“In alcune realtà si riesce a garantire la flessibilità oraria in ingresso anche per l'area produttiva. È importante comprendere i fabbisogni dei genitori, ad esempio, che hanno l'esigenza di accompagnare a scuola i figli in età scolare” Int. 1

- Smart working/lavoro agile

“Ai lavoratori è stato garantito il lavoro agile, tuttavia lavoriamo con il pubblico, quindi, bisogna anche combinare l’esigenza del lavoratore con l’esigenza di business” Int. 2

“Per favorire l’implementazione efficace dello smart working, alcune aziende hanno messo in formazione i dipendenti (online) per creare più conoscenza di cosa è lo smart working a differenza del telelavoro, questo crea le condizioni per lavorare in modo efficace da remoto e per diffondere fiducia nell’azienda ai/alle dipendenti che hanno questa modalità di lavoro” Int.3

“Lo smart working è uno strumento utilizzato per reclutare le figure con mansioni professionali quali ad esempio ingegneri e informatici, che più difficilmente si spostano verso i territori montani” Int. 4

“Lo smart working ha sicuramente dei vantaggi relativi alla conciliazione vita lavoro e ad una gestione efficace del tempo; tuttavia, se non implementato nel modo corretto può portare a inefficienze e stress per il personale che non esercita il diritto alla disconnessione” Int. 5

- Welfare aziendale: piattaforme di welfare, contrattazione sui contratti

“In alcune realtà ci sono iniziative di welfare erogate anche su piattaforma digitale; tuttavia, spesso il personale predilige ricevere un trattamento accessorio rispetto a ricevere buoni welfare, ancora non c’è la cultura del welfare, meglio avere più soldi in tasca” Int 2, 8

“Il welfare è molto diffuso soprattutto relativamente al welfare assistenziale e per i servizi di asili e badanti” Int. 15

“Nel distretto occhialeria, c’è una contaminazione forzata, poiché le grandi aziende hanno attività di welfare diffuse; quindi, anche le piccole aziende che gravitano intorno alle grandi sono spinte ad intraprendere delle misure di welfare” Int. 15

- Servizi di supporto specifici: servizi di supporto psicologico, sportello legale, servizi di consulenza fiscale per compilazione moduli (es., dichiarazione dei redditi)
- Formazione: pari opportunità, leadership, collaborazione, comunicazione ad esempio.

“Vengono svolti eventi di formazione ad esempio per donne disoccupate, sulle pari opportunità e sugli stereotipi di genere” Int. 3, 10

“Vengono erogati corsi di formazione in tema di parità di genere, per aiutare a riconoscere le molestie nei luoghi di lavoro. È molto importante sensibilizzare e rendere le persone consapevoli di cosa sia una molestia e di cosa non lo sia, è importante far capire alle persone il confine” Int. 11

3.2.2 I fabbisogni

Il territorio bellunese è un territorio montano caratterizzato quindi, come tutti i territori montani, da connessioni più articolate che richiedono spostamenti più lunghi tra i vari centri abitati. Questo fa sì che anche l'accesso ai servizi, sia più difficile. In più, la carenza di servizi quali asili, case di riposo, endemica a livello nazionale, crea un circolo vizioso con lo spopolamento del territorio.

“Belluno è diviso in vallate e strade di montagna e quindi gli spostamenti sono molto più difficoltosi, anche per gli spostamenti casa lavoro ad esempio ...” Int. 13

Se da un lato, i giovani si muovono verso città al di fuori del territorio bellunese, dall'altro i lavoratori e le lavoratrici che arrivano nel territorio, non trovano servizi che li accolgano nella comunità e che concilino le necessità lavorative con le necessità della vita privata.

In particolare, si evidenziano alcuni fabbisogni:

- Supporto alla genitorialità. Servono più servizi atti a gestire la genitorialità, sia offerti dal lato aziendale, quali la flessibilità oraria e il part time, sia offerti dalla rete territoriale, quali asili nido.

- Supporto alla mobilità. Come già evidenziato il territorio montano non ha strade agevoli, gli spostamenti da una zona all'altra sono lunghi e i mezzi di trasporto pubblici non sono numerosi. Diventa così necessario, vivere vicino al posto di lavoro, di modo da garantire spostamenti veloci. Tuttavia, questo spesso non si concilia con le esigenze familiari, e i supporti alla mobilità (buoni benzina in alcuni casi elargiti dalle aziende) si devono combinare con misure che considerino i tempi di spostamento o con servizi più vicini alle necessità familiari.
- Supporto alle persone anziane e ai caregiver. Questo fabbisogno, presente in molte zone italiane dato dal progressivo invecchiamento della popolazione, risulta ancor più urgente nelle zone di spopolamento. Mentre i giovani si spostano verso zone con più opportunità lavorative, gli anziani rimangono e i servizi a supporto non sono sufficienti, specialmente laddove anche gli spostamenti sono meno agevoli. Anche i caregiver delle persone anziane, solitamente donne, necessitano di misure di supporto per conciliare la vita privata e lavorativa.

“Servono più servizi a supporto degli anziani, che ora hanno costi altissimi...” Int.14

“L'accesso alle strutture sanitarie non è facile, ci sono delle problematiche legate al territorio, che è un territorio di montagna (con tutte le problematiche ad esso correlate, ad esempio si pensi alle condizioni stradali durante l'inverno con la neve) ed è esteso” Int. 9

- Supporto alle pari opportunità. Nonostante alcune zone del territorio abbiano un tasso di disoccupazione femminile più basso (ad esempio nel settore occhialeria la componente femminile è alta per il tipo di lavorazione svolta), le donne si fanno carico della genitorialità con tutte le conseguenze che questo produce nella vita lavorativa. Inoltre, in alcune aree, le donne non sono indipendenti economicamente. È necessario continuare a sensibilizzare e a fare interventi di formazione sul tema.

“Nel bellunese c'è ancora la cultura della donna caregiver” Int.11

In **Figura 10** viene rappresentata una sintesi dei dati raccolti durante le interviste ai portatori di interesse.

Le misure attivate a livello aziendale e da parte dei vari enti/associazioni di categoria del territorio, nella maggioranza dei casi, sono iniziative di poche singole realtà che non coprono i fabbisogni per la conciliare la vita privata e lavorativa dei lavoratori e delle lavoratrici.

Ad esempio, lo smart working è un supporto alla genitorialità, alla mobilità e alla cura degli anziani poiché il lavoratore o la lavoratrice può gestire gli orari lavorativi a seconda degli impegni familiari bilanciando così sfera privata e sfera pubblica. Tuttavia, innanzitutto, lo smart working non può essere considerato la soluzione poiché raramente viene implementato al 100% dati anche gli svantaggi che ne derivano. Inoltre, non tutte le mansioni possono lavorare da remoto (ad esempio le mansioni operative nei reparti produttivi). Da ciò ne deriva che la carenza di una rete territoriale, costituita dalle stesse aziende e dai servizi pubblici e privati, che crei strutture per le necessità della sfera privata, determini il permanere dei fabbisogni riscontrati.

Gli interventi di formazione sono invece le misure attuate a livello più diffuso nel territorio e in rete tra le varie realtà. Se da un lato, sicuramente gli interventi di formazione non richiedono nuove infrastrutture e quindi investimenti, dall'altro la sensibilizzazione pubblica sulle tematiche di parità di genere, diversità e conciliazione vita lavoro a livello locale, nazionale e internazionale, hanno garantito finanziamenti su questo tipo di attività a tutti i livelli. È da notare però che il territorio sta investendo molto su questo tipo di interventi e sulla sensibilizzazione come primo passo verso il cambiamento.

Infine, come segnalato, la scarsa attrattività del territorio sul mercato del lavoro ed in particolare dei giovani, viene segnalata come criticità sia dal lato aziendale che dal lato territoriale. Un'attenzione alle pratiche di conciliazione unite ai servizi opportuni potrebbero portare beneficio.

“I giovani oggi sono disposti a cambiare lavoro, non solo per condizioni economiche più favorevoli, ma soprattutto per poter coltivare le proprie passioni, i propri hobby, sport. Cercano aziende che consentano loro di appagare questi bisogni” Int. 16

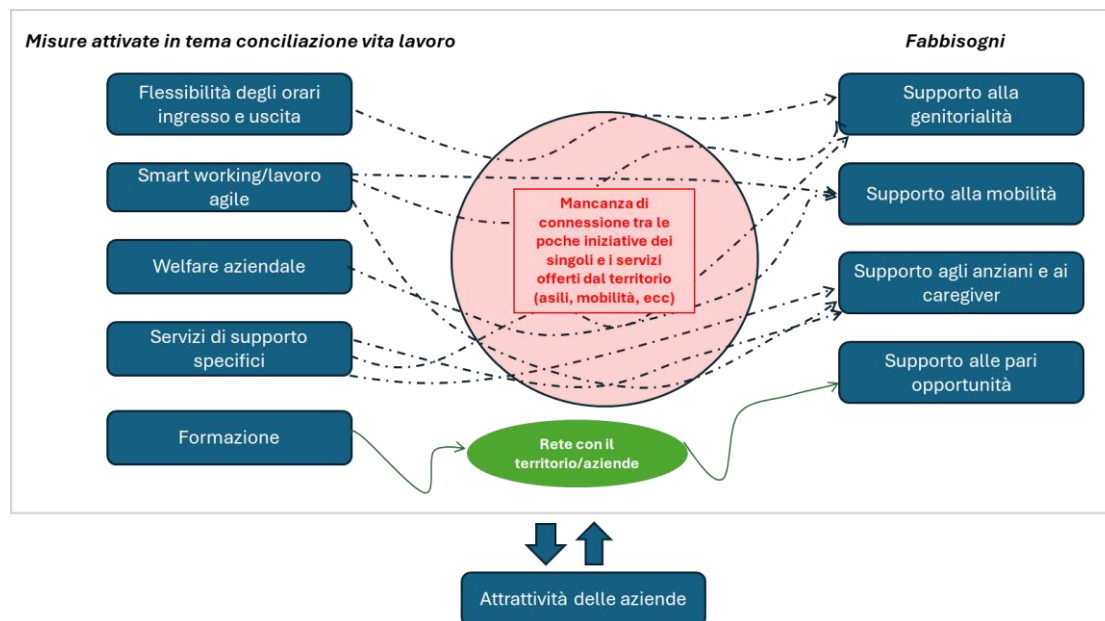


Figura 10. Le misure e i fabbisogni del territorio.

3.3 Il protocollo di ricerca

3.3.1 Definizione delle interviste

Per la raccolta delle informazioni legate ad una tematica in continua evoluzione e differente a seconda del contesto organizzativo analizzato, quale la conciliazione vita lavoro nelle pratiche di risorse umane, vengono svolte le interviste semi strutturate. Le interviste semi strutturate assumono maggiormente la forma di una conversazione rispetto ad una sessione di domande e risposte e, di conseguenza, garantiscono un modesto o forte coinvolgimento reciproco tra intervistato e intervistatore e una scarsa standardizzazione sia delle domande che delle risposte. La scarsa standardizzazione delle domande e risposte da un lato ne compromette la generalizzazione, ovviata però dalle molteplici interviste all'interno della stessa organizzazione e dalla scelta dei casi studio multipli, dall'altro garantisce la raccolta di molteplici dati.

Prima di presentare le domande delle interviste sulla conciliazione vita lavoro e le pratiche di risorse umane (**Tabella 4** e **Tabella 5**) differenziata a seconda dei rispondenti, è utile definire la struttura dell'intera intervista. Come mostrato quindi in **Tabella 3**, ciascuna intervista viene suddivisa in una prima parte introduttiva, in cui viene contestualizzato il ruolo del rispondente rispetto al suo ruolo in azienda e al numero di

persone gestite o facenti parte del team di lavoro. Quindi, segue la parte centrale dell'intervista in cui viene indagato come la conciliazione vita lavoro influisca sulle pratiche di risorse umane. Infine, un'ultima parte è relativa ai fabbisogni e ai vantaggi percepiti dagli intervistati. Questa ultima parte dell'intervista ha come obiettivo la raccolta del percepito e dei desiderata dei rispondenti, utile a far emergere i valori e la coerenza ad essi del personale.

Tabella 3. *La struttura delle interviste.*

Struttura delle interviste	Domande
Introduzione	Qual è il suo ruolo in azienda? Quante persone supervisiona/fanno parte del team in cui lavora?
Domande di raccolta dati	Si veda Tabella 4 per HR Si veda Tabella 5 per altri ruoli
Fabbisogni	Quali sono i principali fabbisogni relativi alla conciliazione vita-lavoro di cui risente?
Vantaggi	Quali sono i primi tre motivi per cui sente che la sua azienda supporta la conciliazione della vita privata e vita lavorativa?

La traccia di domande per le interviste è stata strutturata a partire dal framework rappresentato in **Figura 8**. Per ogni pratica di gestione delle risorse umane definita da Armstrong & Taylor (2023), sono state individuate delle domande guida. Come evidenziato dalla letteratura, infatti, la conciliazione vita lavoro viene diffusa all'interno dell'organizzazione tramite non solo misure specifiche ma anche tramite una particolare attenzione ai lavoratori e alle lavoratrici in tutti gli aspetti di gestione che li riguardano, secondo un approccio human-centred.

Le domande guida sono state distinte a seconda della posizione lavorativa del rispondente. Infatti, ai ruoli che si occupano di gestione delle risorse umane (HR) viene richiesta una intervista approfondita sulle pratiche HR diffuse in azienda (**Tabella 4**), mentre per le posizioni di altre aree aziendali, vengono chieste domande specifiche relative alla gestione del proprio team di lavoro (**Tabella 5**).

Tabella 4. Le domande guida delle interviste semi strutturate per il rispondente HR.

Pratiche di gestione delle risorse umane	Domande guida³
Reclutamento e selezione	- Come sono identificati ruoli e responsabilità? - Come vengono attratti candidati? - Come avviene il processo di selezione? - Come vengono valutati i candidati, ci sono dei requisiti comuni trasversali (es., valori)? - Come avviene la contrattazione? - Come viene gestito l'onboarding?
Talent Management	- Ci sono delle strategie/attività per favorire la retention? - Vengono valutate sistematicamente skill e potenziale dei dipendenti?
Sviluppo di carriera e formazione	- Come funziona l'avanzamento di carriera in azienda? - Come viene gestito lo sviluppo delle competenze (formazione, ...)? - Quali e quante in termini di ore annue attività di formazione vengono erogate? Viene data risposta a specifiche esigenze di formazione richieste dai singoli?
Performance Management	- Come vengono definiti e comunicati gli obiettivi? chi lavora per obiettivi? - Come viene gestito il processo di feedback? Avete implementato il feedback 360? - Come vengono misurate le prestazioni dei/delle dipendenti?
Compensation e Benefit	- Com'è la struttura retributiva? - Come funziona il sistema di ricompense/riconoscimenti? - Quali incentivi e bonus vengono riconosciuti? Ogni quanto? - Avete un sistema di welfare? E una piattaforma welfare? - Come viene assicurata l'equità/meritocrazia?
Gestione della diversità e pratiche di inclusione	- Come viene gestita la diversità in azienda? - Avete dei programmi per l'inclusione? - Avete o avete in programma di certificarvi? - Come vengono gestiti gli stereotipi inconsci e non nell'ambiente lavorativo?
Relazione tra dipendenti	- Come vengono risolti eventuali conflitti? - Come viene gestita la comunicazione tra dipendenti? - Si cerca di creare un clima positivo? Come?
Benessere di lavoratori e lavoratrici	- Quali misure di bilanciamento vita lavoro avete attuato in azienda: - o Orari flessibili? - o Part time? - o Smart working/telelavoro? - Quali attività per il benessere avete attuato: - o supporto psicologico, prevenzione non obbligatoria - o servizi interni es palestra, asilo - o servizi di trasporto - o altre attività sociali

³ Ad ogni domanda viene chiesta la distinzione tra mansioni produttive ed impiegatizie e tra ruoli operativi e manageriali.

Tabella 5. Le domande guida delle interviste semi strutturate per i rispondenti non dell'area HR.

<i>Pratiche di gestione delle risorse umane</i>	<i>Domande guida⁴</i>
Reclutamento e selezione	- Come valuta i candidati, ci sono dei requisiti comuni trasversali (es., valori)? - Come viene gestito l'onboarding all'interno del suo team?
Talent Management	- Partecipa alla valutazione sistematica di skill e potenziale dei membri del suo team/ Vengono valutate le sue skill e potenziale in modo sistematico? Come?
Sviluppo di carriera e formazione	- Come funziona l'avanzamento di carriera in azienda? - Quale attività di formazione vengono svolte in azienda/nel suo team? - Viene data risposta a specifiche esigenze di formazione richieste dai singoli?
Performance Management	- Come vengono definiti e comunicati gli obiettivi? chi lavora per obiettivi? - Viene dato il feedback all'interno del team? Come? - Come vengono misurate le prestazioni dei/delle dipendenti?
Compensation e Benefit	- Quali incentivi e bonus vengono riconosciuti? - Avete un sistema di welfare? E una piattaforma welfare?
Gestione della diversità e pratiche di inclusione	- Avete attuato politiche di inclusione e diversity management?
Relazione tra dipendenti	- Come vengono risolti eventuali conflitti? - Come viene gestita la comunicazione tra dipendenti? - Si cerca di creare un clima positivo? Come?
Benessere di lavoratori e lavoratrici	- Quali misure di bilanciamento vita lavoro avete attuato in azienda: - o Orari flessibili? - o Part time? - o Smart working/telelavoro? - Quali attività per il benessere avete attuato: - o supporto psicologico, prevenzione non obbligatoria - o servizi interni es palestra, asilo - o servizi di trasporto - o altre attività sociali

Una volta definita la traccia delle interviste sono stati individuati i principali rispondenti e la modalità di svolgimento delle interviste.

Come mostrato in **Tabella 6**, sono state quindi definite il numero di interviste da svolgere in azienda, il ruolo e l'area aziendale dei rispondenti, la durata di ciascuna intervista e la modalità di svolgimento dell'intervista (in presenza o online).

⁴ Ad ogni domanda viene chiesta la distinzione tra mansioni produttive ed impiegatizie e tra ruoli operativi e manageriali.

Tabella 6. *Le interviste in azienda.*

INTERVISTE AZIENDE	
No. interviste per azienda	Min. 2 – Max. 5
Rispondenti	- HR - Responsabile di funzione (es. Produzione, marketing, ricerca e sviluppo) Se presente: - RSU (Rappresentanza Sindacale Unitaria)
Durata ciascuna intervista	- 1 ora con HR - 40 minuti altre interviste
Tipologia intervista	Semi strutturata: domande aperte
Modalità intervista	Preferibilmente in presenza oppure online, sulla base delle disponibilità

La scelta di definire un range per il numero di interviste richiesto, dipende dalla dimensione aziendale. Le piccole aziende, solitamente meno strutturate delle grandi imprese, non hanno delle strutture funzionali definite a causa anche del limitato numero di dipendenti; quindi, ad esse viene richiesto un numero di interviste limitato.

I ruoli aziendali prescelti invece sono determinati da:

- Competenza della gestione delle risorse umane alla funzione corrispondente; nel caso non ci sia una funzione dedicata alle risorse umane, viene richiesta una intervista con il titolare o il direttore generale.
- Competenza di gestione delle persone dei responsabili di funzione. Queste figure, infatti, si occupano della gestione del personale della propria unità funzionale o di business. Quindi solitamente partecipano al processo di selezione e al processo di valutazione e gestione delle performance ad esempio.
- Competenza di rappresentanza del personale aziendale. La figura RSU è il portavoce sindacale in azienda, quindi dall'intervista si possono raccogliere i desiderata, i fabbisogni e le criticità segnalate dai dipendenti secondo un approccio bottom-up.

Infine, le interviste si differenziano per la durata. L'intervista con l'area HR viene svolta generalmente per prima con l'obiettivo di raccogliere le informazioni dettagliate sull'impatto della conciliazione vita lavoro sulle pratiche HR. La durata di questa intervista richiede circa un'ora per raccogliere in modo approfondito tutte le interviste

richieste. Le interviste agli altri ruoli invece richiedono circa 40 minuti per ciascuna intervista.

Le interviste vengono svolte prevalentemente in presenza con il personale intervistato. Le interviste vengono svolte in presenza da due ricercatori del team di ricerca (quando possibile) e trascritte per iscritto così da essere validate dal team di ricerca che ha svolto l'intervista. La presenza del team di ricerca in azienda consente non solo di interagire con il personale intervistato, ma anche l'osservazione sul campo delle aziende coinvolte nell'analisi. Negli studi qualitativi, infatti, il ricercatore agisce anche da osservatore dei contesti indagati e dei comportamenti e/o modi di interagire del personale.

3.3.2 Selezione dei casi studio

Come definito in precedenza, la ricerca intende analizzare le pratiche aziendali che favoriscono la conciliazione vita lavoro ed analizzare in maniera trasversale secondo un approccio inter-organizzativo. L'analisi delle pratiche organizzative non viene quindi limitata ad uno specifico settore o ad una specifica dimensione aziendale. Le pratiche di gestione delle persone ed in particolare nel contesto della conciliazione vita lavoro hanno alcune specificità legate al settore e vengono sicuramente implementate in maniera diversa a seconda della dimensione, ma si basano su valori e cultura aziendale trasversali nei diversi contesti organizzativi.

I criteri selezionati per l'identificazione dei casi studio sono:

1. Criterio geografico. L'azienda deve operare nella provincia di Belluno.
2. Criterio di significatività del caso. L'azienda deve essere un'azienda particolarmente significativa per la gestione dei/delle dipendenti. Questo criterio viene verificato tramite dati secondari raccolti (certificazioni, documenti di sostenibilità, documenti aziendali), segnalazione dell'azienda da parte di enti associazioni di categoria che operano nel territorio. Le informazioni raccolte, prima di selezionare il caso, vengono validate con le aziende in un primo colloquio conoscitivo per la presentazione della ricerca.

Nella ricerca qualitativa viene considerato un numero di casi sufficiente pari ad un range tra 4 e 10 casi (Eisenhardt, 1989), tuttavia, coinvolgendo aziende di varie dimensioni e settori, è stato deciso di selezionare tra le 10 e 15 aziende.

3.3.3 Analisi dei dati

L'analisi dei dati viene strutturata in tre fasi principali: la codifica dei dati, l'analisi dettagliata di ogni caso e l'analisi incrociata dei casi, così definite:

- La codifica prevede che le interviste vengano trascritte e codificate per aumentare la validità e affidabilità dell'analisi dei dati (Miles & Huberman, 1994; Voss et al., 2002; Yin, 2018). Il processo e i risultati della codifica sono discussi insieme al gruppo di ricerca.
- L'analisi dettagliata dei casi, come discusso da Eisenhardt (1989), prevede una descrizione approfondita di ogni caso studio.
- L'analisi incrociata dei casi permette di analizzare i concetti, in questo caso le pratiche, e le loro differenze e/o comunanze nei casi studio indagati (Eisenhardt, 1989).

Prima di procedere allo schema di riferimento dell'analisi dei casi, è opportuno chiarire come viene definita una pratica in questo progetto di ricerca. In accordo con (Bititci et al., 2011), una pratica è la modalità in cui vengono svolte le attività. Dal processo definito quindi da un insieme di attività correlate, vengono definite le attività da svolgere; quindi, la pratica assume un ulteriore elemento di dettaglio definendo *come* viene svolta una certa attività. Ad esempio, l'attività di feedback può essere gestita in maniera top-down e non ricorrente, oppure può essere gestita con cadenza periodica e con un feedback a 360 gradi.

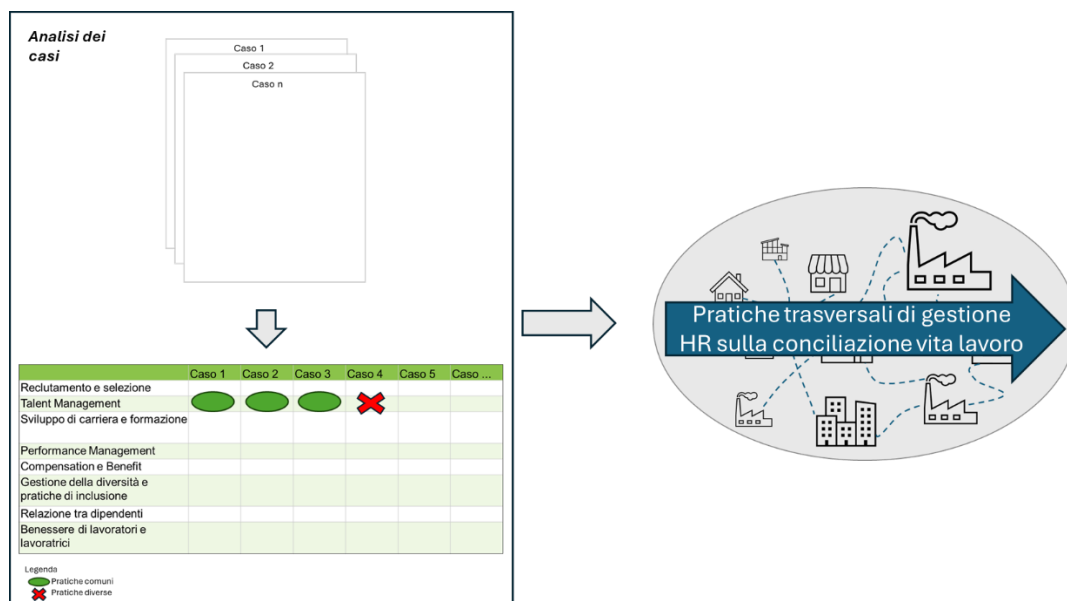


Figura 11. Analisi dei dati.

Come riporta la **Figura 11**, l'analisi dei dati dettagliata sarà la descrizione completa del caso, mentre durante l'analisi incrociata dei casi verranno analizzate le pratiche identificate nei casi classificandole in base al framework rappresentato in **Figura 8**. Quindi a partire dalla tabella verranno individuate le pratiche comuni e le differenze per ogni caso con lo scopo di individuare le pratiche trasversali.

3.4 I casi studio selezionati

Sono stati selezionati 15 casi studio in totale che rispettano i criteri descritti precedenza (**Tabella 7**); tutti i casi si trovano nel territorio della provincia di Belluno. Inoltre, i casi appartenenti a settori e di dimensioni diverse sono stati segnalati da enti e/o associazioni di categoria del territorio o da alcuni partner di progetto. Dopo un'attenta verifica e dopo un incontro conoscitivo con un referente aziendale, solitamente l'HR manager, il team di ricerca ha selezionato i casi.

Il colloquio conoscitivo, solitamente effettuato online e della durata di circa mezz'ora, viene presentata la ricerca e viene valutato il potenziale coinvolgimento dell'azienda.

Come mostrato in **Tabella 7**, seppur le aziende selezionate siano eterogenee, c'è una prevalenza del settore manifatturiero rispetto al settore servizi (nel territorio bellunese è infatti presente un solido distretto industriale dell'occhialeria ad esempio) e una

maggioranza di aziende di dimensioni medie e grandi rispetto alle piccole aziende. Questo perché le aziende più grandi presentano generalmente una struttura gerarchica più definita e una funzione delle risorse umane *ad hoc*. Inoltre, il reperimento di dati secondari è più agevole per le aziende medio-grandi.

Tabella 7. *I casi studio selezionati.*

Casi selezionati	Settore	Dimensione
Caso 1	Manifatturiera	Grande
Caso 2	Manifatturiera	Medio-piccola
Caso 3	Manifatturiera	Media
Caso 4	Distribuzione	Media
Caso 5	Costruzioni	Piccola
Caso 6	Manifatturiera	Grande
Caso 7	Manifatturiera	Grande
Caso 8	Manifatturiera	Grande
Caso 9	Manifatturiera	Medio-grande
Caso 10	Servizi	Medio-piccola
Caso 11	Manifatturiera	Piccola
Caso 12	Manifatturiera	Grande
Caso 13	Alimentare	Grande
Caso 14	Manifatturiera	Grande
Caso 15	Manifatturiera	Medio-grande

I casi selezionati sono situati nel territorio bellunese, tuttavia, come mostra la **Figura 12**, la distribuzione delle aziende nel territorio non è omogenea, ma si distribuisce intorno alle aree maggiormente urbanizzate e laddove sono nati i distretti industriali della provincia.

Ciò mette in risalto ancor più le criticità e i fabbisogni evidenziati da enti ed organizzazioni del territorio. Tuttavia, i distretti costituitosi in passato, possono essere anche una opportunità per fare rete in questi territori montani maggiormente popolati.

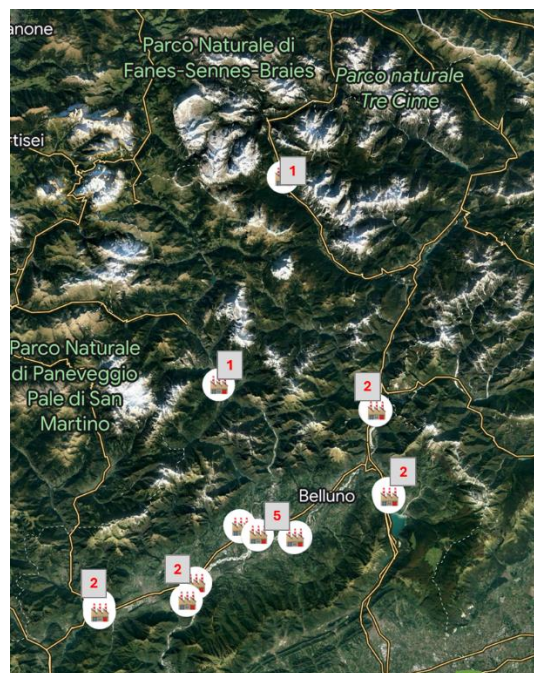


Figura 12. *Distribuzione delle aziende selezionate nel territorio bellunese.*

Da queste premesse nella seconda parte della ricerca verranno raccolti ed analizzati i dati delle aziende selezionate secondo quanto definito nel protocollo di ricerca.

4 Conclusioni e sviluppi futuri

La prima fase della ricerca ha messo in luce da un lato lo stato dell'arte della ricerca scientifica internazionale relativa alle pratiche di bilanciamento vita lavoro, dall'altro ha indagato le peculiarità, le misure adottate e i fabbisogni di un territorio montano specifico, quale la provincia di Belluno.

Il contesto scientifico sottolinea le necessità delle aziende di considerare le pratiche, ad esempio, di welfare per i lavoratori e le lavoratrici, il diritto alla genitorialità, non solo visto a tutela delle maternità ma anche della paternità per bilanciare le esigenze genitoriali e redistribuire i carichi familiari, i programmi di inclusione per la lotta alle discriminazioni. È necessario che queste tematiche vengano poi contestualizzate nel territorio di riferimento che porta con sé le proprie peculiarità, i propri valori e la propria storia.

Per questo motivo, sono stati analizzati i fabbisogni del territorio, come un supporto alla genitorialità, ma anche alla cura delle persone anziane, così come un supporto alla mobilità e alle pari opportunità. Lato aziende va poi evidenziato un bisogno di attrarre i talenti, fabbisogno di cui ormai le aziende risentono in tutto il territorio nazionale, ma ancor più nei territori montani.

Date queste premesse, si evidenzia la necessità di approfondire il contesto di sviluppo e in particolar modo quando vengono indagati fenomeni che riguardano le persone. In un approccio orientato alla persona, bisogna considerare i fabbisogni del territorio, ma anche gli aspetti positivi culturali di questi, come lo spirito di comunità. Sebbene ancora gli esempi di fare rete siano pochi, la propensione e la volontà di attivare nuove iniziative è un fattore positivo.

Infine, le pratiche di conciliazione vita lavoro, portano benefici non solo ai lavoratori e alle lavoratrici, ma anche benessere alle aziende e al territorio. Le aziende possono diventare maggiormente attrattive verso un mercato del lavoro che ad oggi cerca sempre più un ambiente lavorativo “sano” e di supporto.

Ciò, ha prodotto come output il protocollo di ricerca per l'analisi dello studio dei 15 casi aziendali selezionati.

La seconda fase della ricerca sarà rivolta alla raccolta e analisi dei dati qualitativi dei casi studio per poter analizzare le pratiche trasversali di conciliazione vita lavoro.

Bibliografia

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice: A guide to the theory and practice of people management*. Kogan Page Publishers.
- Bainbridge, H. T. J., Palm, E., & Fong, M. M. (2021). Unpaid family caregiving responsibilities, employee job tasks and work-family conflict: a cross-cultural study. *Human Resource Management Journal*, 31(3), 658–674.
- Bainbridge, H. T. J., & Townsend, K. (2020). The effects of offering flexible work practices to employees with unpaid caregiving responsibilities for elderly or disabled family members. *Human Resource Management*, 59(5), 483–495.
- Bititci, U. S., Ackermann, F., Ates, A., Davies, J., Garengo, P., Gibb, S., MacBryde, J., Mackay, D., Maguire, C., van der Meer, R., Shafti, F., Bourne, M., & Firat, S. U. (2011). Managerial processes: Business process that sustain performance. In *International Journal of Operations and Production Management* (Vol. 31, Issue 8). <https://doi.org/10.1108/01443571111153076>
- Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Gatrell, C., Ladge, J. J., & Powell, G. N. (2022). A review of fatherhood and employment: Introducing new perspectives for management research. *Journal of Management Studies*, 59(5), 1198–1226.
- Grandey, A. A., Gabriel, A. S., & King, E. B. (2020). Tackling taboo topics: A review of the three M s in working women's lives. *Journal of Management*, 46(1), 7–35.
- Granstrand, O., & Holgersson, M. (2020). Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition. *Technovation*, 90, 102098.

- Hwang, S., & Hoque, K. (2023). Gender-ethnicity intersectional variation in work–family dynamics: Family interference with work, guilt, and job satisfaction. *Human Resource Management*, 62(6), 833–850.
- Kotey, B., & Koomson, I. (2021). Firm size differences in financial returns from flexible work arrangements (FWAs). *Small Business Economics*, 56(1), 65–81.
- Lott, Y. (2020). Is maternal labor market re-entry after childbirth facilitated by mothers' and partners' flextime? *Human Relations*, 73(8), 1106–1128.
- Miles, M., & Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis* (Second Edi). SAGE.
- Misra, K. (2023). Work-life flexibility practices in context: A gendered cross-cultural analysis. *Human Resource Management Journal*.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., Altman, D. G., & Group*, P. (2009). Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA statement. *Annals of Internal Medicine*, 151(4), 264–269.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., & Brennan, S. E. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International Journal of Surgery*, 88, 105906.
- Piszczyk, M. M. (2020). Reciprocal relationships between workplace childcare initiatives and collective turnover rates of men and women. *Journal of Management*, 46(3), 470–494.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Sargent, A. C., Shanock, L. G., Banks, G. C., & Yavorsky, J. E. (2022). How gender matters: a conceptual and process model for family-supportive supervisor behaviors. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100880.

- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Trzebiatowski, T., & Triana, M. del C. (2020). Family responsibility discrimination, power distance, and emotional exhaustion: When and why are there gender differences in work–life conflict? *Journal of Business Ethics*, 162(1), 15–29.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., & Frohlich, M. (2002). Case research in operations management. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/01443570210414329>
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (Sixth Edit). SAGE.

Appendice

Il report riporta i principali risultati del progetto, nel Gantt riportato qui di seguito sono invece rappresentate le tempistiche di gestione delle attività del progetto.

