

# #CFR

Thru Industrial Relations



## DELIVERABLE D2.6

Report sulla fase di ricerca sul campo (questionario online e interviste)

Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations



# #CFR

Thru Industrial Relations



## PROJECT CONSORTIUM

Coordinator  **FIRST CISL**

### Beneficiaries



UNIVERSIDAD DE MURCIA

Fondazione **HOAPI**

### Affiliated Entities

Fondazione **FIBA** 



### Associate Partners



OTOE



## **INFORMAZIONI SUL DOCUMENTO**

### **Acronimo di progetto**

**CFR**

### **Numero di progetto**

**101126506**

### **Numero e titolo del deliverable**

**(D2.6) Report sulla fase di ricerca sul campo (questionario online e interviste)**

### **Livello di disseminazione**

**PUBBLICO**

### **Nome dell'organizzazione**

**Università di Lodz, Fondazione ADAPT**

### **Data di presentazione**

**31/01/2025**

# Indice

Titolo .....	1
INFORMAZIONI SUL DOCUMENTO .....	3
Indice .....	4
Abbreviazioni .....	5
1. Introduzione .....	6
2. Caratteristiche ed effetti della <i>Corporate Family Responsibility</i> – una sintesi della letteratura .....	9
3. Questionario online e interviste: metodologia, obiettivi e approfondimenti tematiche .....	11
4. Questionario online: analisi dei risultati .....	15
4.1. Informazioni generali sui rispondenti .....	15
4.2. Il contesto aziendale: organizzazione del lavoro e l’impatto delle nuove tecnologie .....	19
4.3. Aree CFR e welfare: dall’azienda al territorio .....	25
4.4. CFR e il ruolo della comunicazione e della cultura aziendale .....	32
5. CFR nel settore finanziario alla luce delle interviste ai rappresentanti delle parti sociali .....	36
5.1. <i>Corporate Family Responsibility</i> – specificità del settore finanziario .....	36
5.2. Fotografia della <i>Corporate Family Responsibility</i> nel settore finanziario .....	38
5.3. Eccellenza strategica e operativa .....	44
6. Conclusioni e raccomandazioni .....	52
Bibliografia .....	59
Appendice 1 – Traccia per la conduzione delle interviste (versione in inglese) .....	61
Appendice 2 – Traccia del questionario online (versione in italiano) .....	62

## Abbreviazioni

<b>CA</b>	Accordo consortile (Consortium Agreement)
<b>CFR</b>	Responsabilità dell'impresa verso la famiglia del dipendente (Corporate Family Responsibility)
<b>CSR</b>	Responsabilità sociale d'impresa (Corporate Social Responsibility)
<b>DoA</b>	Descrizione dell'Azione (Description of Action)
<b>CE</b>	Commissione europea
<b>FFP</b>	Politiche favorevoli alle famiglie (Family Friendly Policy(ies))
<b>GA</b>	Accordo di sovvenzione (Grant Agreement)
<b>OIL</b>	Organizzazione Internazionale del Lavoro
<b>PC</b>	Coordinatore del Progetto (Project Coordinator)
<b>VPN</b>	Rete privata virtuale (Virtual private network)
<b>WP</b>	Pacchetto di lavoro (Work Package)
<b>WPL</b>	Responsabile del pacchetto di lavoro (Work Package leader)

## 1. Introduzione

Tra i cinque *megatrend* più significativi, i cambiamenti demografici sono menzionati in modo preponderante (PwC, 2016). La principale tendenza demografica in Europa è l'invecchiamento della popolazione. L'indice di dipendenza degli anziani che misura il numero di persone di 65 anni e oltre ogni 100 persone in età lavorativa è elevato e continua a crescere, con proiezioni che risultano pessimistiche. Per l'UE-27, l'indice di dipendenza degli anziani era del 25,9% nel 2001, è salito al 36,4% nel 2023 e si prevede che raggiungerà il 56,7% nel 2050.

Un fattore importante che contribuisce all'invecchiamento della popolazione è la bassa fertilità, che è diminuita significativamente in tutti i Paesi europei negli ultimi 20 anni, rimanendo al di sotto di 2 (1,46 nel 2022). L'invecchiamento della popolazione comporta una forza lavoro più anziana e un aumento dei bisogni di assistenza e cura. A questo proposito, tuttavia, permane un'asimmetria di genere nelle responsabilità e nelle attività di cura non retribuite, in quanto sono le donne a farsene, statisticamente, carico nella maggior parte dei casi. Questa situazione ha forti ripercussioni sui divari occupazionali tra i sessi, incidendo negativamente sui tassi di partecipazione al mercato del lavoro e sullo sviluppo della carriera professionale, oltre ad avere un impatto sulla salute delle donne a causa delle difficoltà nella gestione della cattiva conciliazione tra lavoro e vita privata.

Questa situazione è diffusamente riconosciuta e sono state adottate varie strategie a diversi livelli sia dalle istituzioni sia dalle organizzazioni di riferimento. In questo contesto, le parti sociali svolgono un ruolo importante come attori privilegiati nel mercato del lavoro, contribuendo allo sviluppo di soluzioni che rispondono alle esigenze delle imprese, dei lavoratori e delle lavoratrici. Questi sforzi mirano a garantire uno sviluppo economico e sociale in linea con le performance europee e a fornire, attraverso una prospettiva sussidiaria, risposte specifiche ad esigenze e sfide ben definite.

Il ruolo crescente delle relazioni industriali nello sviluppo delle politiche pubbliche e degli strumenti di autonomia privata sottolinea il loro contributo al sostegno delle famiglie attraverso le politiche di *Corporate Family Responsibility* (Responsabilità dell'impresa verso la famiglia del dipendente - CFR). Il termine CFR è stato proposto per la prima volta dall'International Centre for Work and Family (ICWF) della IESE Business School dell'Università di Navarra (Las Heras, Chinchilla, & Jimenez, 2014). La CFR si è sviluppata come evoluzione dalla *Corporate Social Responsibility* (Responsabilità sociale d'impresa - CSR) (Vigorelli, 2019) ed è una sua componente fondamentale, con responsabilità specifiche nei confronti dei lavoratori (Lipari, 2019).

Le politiche di CFR comprendono un insieme di misure, benefici e servizi volti a sostenere i lavoratori con responsabilità di cura familiare, bilanciando le esigenze professionali e familiari. Queste misure sono anche definite "politiche favorevoli alla famiglia", "pratiche di lavoro favorevoli alla famiglia" (Bloom et al., 2011), "ambienti di lavoro favorevoli alla famiglia" (Anderson, Coffey, & Byerly, 2002) e "pratiche di conciliazione vita-lavoro" (Beauregard & Henry, 2009). Tali pratiche sono strettamente legate al benessere dei dipendenti (Tomaselli, 2019).

A livello nazionale, queste politiche rientrano tipicamente nell'ambito delle strategie di conciliazione vita-lavoro e di uguaglianza di genere, mentre a livello organizzativo le

politiche di CFR fanno spesso parte delle iniziative di CSR. Queste iniziative sono particolarmente rilevanti nel contesto delle dichiarazioni non finanziarie richieste alle grandi imprese, in primis dalla Direttiva 2014/95/UE e, più recentemente, dalla Direttiva 2022/2464/UE sulla rendicontazione societaria di sostenibilità.

Queste politiche mirano ad aumentare il benessere dei lavoratori e a sostenere le famiglie, promuovendo al contempo una cultura della produttività e della competitività attraverso misure incentrate sul benessere individuale. Prendendo queste direttive come principale riferimento giuridico, un partenariato guidato dalla FEDERAZIONE ITALIANA RETI DEI SERVIZI DEL TERZIARIO - FIRST CISL (Italia) e dalla sua entità affiliata Fondazione FIBA ha proposto un'azione basata su un approccio olistico. Il progetto "*CFR. Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations*" mira, infatti, a stabilire un nuovo modello di relazioni industriali nel settore finanziario, in cui le aziende e i sindacati possano occuparsi delle esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie, beneficiando così entrambi di politiche di CFR di qualità.

La conciliazione vita-famiglia-lavoro, alla base dell'attuazione delle politiche di CFR, è una sfida sempre più importante per il settore finanziario. Secondo l'OIL (2024), la digitalizzazione richiede un'ampia formazione e adesione dei dipendenti, con notevoli investimenti di tempo e capitale da parte di istituti finanziari, datori di lavoro e sindacati. Per diversi anni, il settore finanziario ha sperimentato trasformazioni significative nelle strutture e nei quadri organizzativi a causa della digitalizzazione. Questi cambiamenti, uniti all'indebolimento della regolamentazione del mercato del lavoro, alle nuove tecnologie e all'emergere di diversi ruoli professionali, hanno profondamente modificato le dinamiche lavoro-famiglia attraverso continui cambiamenti nelle condizioni di lavoro (Giorgi et al., 2017).

Per affrontare queste sfide, il progetto "*Corporate Responsibility towards Employee's Family through Industrial Relations*" mira a sviluppare le conoscenze e le competenze dei rappresentanti dei lavoratori (specialmente di coloro che sono coinvolti nei tavoli di contrattazione) nell'utilizzo degli strumenti e nel raggiungimento dei risultati delle politiche CFR. Questo approccio è in linea con le scoperte scientifiche e con il quadro normativo europeo.

Nella prima fase, le conoscenze relative al tema della CFR sono state raccolte attraverso un'analisi della letteratura, la raccolta di buone pratiche e un'indagine sul campo tra i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici. I risultati della prima fase di ricerca hanno costituito i presupposti metodologici per impostare la rilevazione tra i rappresentanti sindacali e, successivamente, informeranno la strategia di disseminazione. La logica delle attività del progetto è sintetizzata nella Figura 1.

**Figura 1 – Struttura del progetto CFR**



Per raggiungere gli obiettivi del progetto, la sua struttura è stata concepita per integrare sia l'approccio scientifico sia quello sindacale, con una forte enfasi sulla collaborazione tra tutti i componenti del partenariato. Il Coordinatore, FIRST CISL (insieme alla sua entità affiliata), è un'importante organizzazione sindacale del settore finanziario in Italia. Le istituzioni partner comprendono università e centri di ricerca di cinque Paesi dell'UE: Italia (Fondazione ADAPT), Spagna (Università di Murcia), Irlanda (Trinity College) e Polonia (Università di Lodz). La componente sindacale è rappresentata da 15 organizzazioni provenienti da 12 Paesi dell'UE: Italia, Francia, Danimarca, Svezia, Finlandia, Belgio, Grecia, Repubblica Ceca, Spagna, Ungheria, Romania e Malta, nonché da Turchia, Norvegia e Islanda. Inoltre, è coinvolta l'organizzazione attiva a livello europeo UNI Europa.

Questo report fa parte del pacchetto di lavoro (Work Package) intitolato "Ricerca, analisi, studi e preparazione del percorso formativo" e riguarda in particolare le attività T2.6 e T2.7. L'elaborato presenta i risultati ottenuti durante la fase di ricerca sul campo condotta nell'ambito del progetto CFR. Il documento è organizzato in quattro sezioni principali: il Capitolo 2 fornisce un breve riassunto dei risultati della ricerca documentaria per quanto riguarda le misure e i risultati della CFR; il Capitolo 3 illustra gli aspetti metodologici dell'indagine online e delle interviste; il Capitolo 4 riassume i risultati dell'indagine tramite questionario; il Capitolo 5 presenta i risultati delle interviste. La sezione finale (Capitolo 6) comprende le conclusioni e una serie di raccomandazioni sviluppate attraverso l'analisi trasversale dei risultati della ricerca e le



discussioni con gli stakeholder coinvolti nell'implementazione del progetto CFR. Per garantire che i risultati della ricerca siano accessibili a un pubblico non accademico e massimizzare l'impatto dei risultati attraverso la loro disseminazione, il capitolo 6 contiene una sintesi dei principali risultati ottenuti dalla fase di ricerca sul campo. Inoltre, in linea con i principi dell'*open-access* delle pubblicazioni per i progetti cofinanziati dalle istituzioni europee (in questo caso, dalla Commissione europea), il report include gli strumenti di rilevazione creati dai partner della ricerca e potenzialmente replicabili per azioni di ricerca simili a quella in analisi: interviste (Appendice 1) e traccia di rilevazione tramite questionario online (Appendice 2).

## 2. Caratteristiche ed effetti della *Corporate Family Responsibility* – una sintesi della letteratura

Per implementare le iniziative di CFR nelle organizzazioni, la IESE propone di concentrarsi su tre pilastri fondamentali: politiche, leadership e cultura (Las Heras et al., 2014; IESE, 2018; Chinchilla & Torres, 2006):

### 1. Politiche formali

Si tratta di politiche che promuovono orari flessibili, facilitano il lavoro da luoghi diversi dalla sede lavorativa usuale o offrono supporto per le responsabilità di cura della famiglia. Alcuni esempi sono:

- Politiche che consentono la flessibilità oraria (ad esempio, orari di lavoro flessibili, *job sharing*).
- Politiche che incoraggiano il lavoro da luoghi alternativi e riducono la necessità di viaggiare (ad esempio, il telelavoro).
- Sostegno all'assistenza familiare (ad esempio, asili nido sul posto di lavoro, sussidi per l'assistenza all'infanzia).
- Sostegno alle persone (ad esempio, programmi di benessere, consulenza professionale e personale).
- Sostegno a situazioni specifiche (ad esempio, congedi retribuiti per l'assistenza, congedi di maternità/paternità oltre il minimo legale e congedi familiari di emergenza).

### 2. Leadership

Questa dimensione si riferisce a uno stile di gestione che supporta l'equilibrio tra lavoro e famiglia. Uno stile di leadership che facilita la conciliazione tra lavoro e famiglia tiene conto delle esigenze personali e familiari dei dipendenti, incoraggia l'apertura su queste esigenze, ascolta le preoccupazioni lavorative e personali dei dipendenti, cerca di risolvere i conflitti e organizza il lavoro in modo tale che i dipendenti e l'organizzazione ne traggano beneficio.

### 3. Cultura

Questo pilastro riflette i valori del management, dando forma ai criteri decisionali. Questi valori sono evidenti nel modo in cui i dipendenti vengono trattati e nelle aspettative che vengono riposte in loro.

Altre fonti (principalmente reportistica autorevole) dettagliano alcune misure specifiche di CFR, tra cui orari di lavoro flessibili, smart working, strutture per le madri lavoratrici, asili nido aziendali, benefit economici, assicurazioni e previdenza sociale, e orari di riunione personalizzati per i dipendenti (Tomaselli, 2020). L'UNICEF individua quattro serie di politiche chiave: (1) congedi retribuiti sufficienti per tutti i genitori e i tutori (ad esempio, congedi retribuiti di maternità, paternità e parentali e congedi per assistere i bambini malati); (2) sostegno alle madri affinché allattino esclusivamente al seno per sei mesi e continuino ad allattare se lo desiderano; (3) garanzia che tutti i bambini abbiano accesso a servizi di assistenza all'infanzia e all'istruzione precoce di qualità e a prezzi accessibili; (4) erogazione di assegni familiari e salari adeguati per aiutare le famiglie a prendersi cura dei bambini piccoli (UNICEF, 2019).

Nella letteratura accademica, sono relativamente pochi gli studi che esaminano direttamente la relazione tra la CFR e i vari risultati organizzativi e individuali. Secondo Tomaselli (2019), le pratiche di CFR hanno principalmente un impatto non finanziario. Queste pratiche consentono alle aziende di inserire e trattenere i talenti, di migliorare il coinvolgimento e il morale dei dipendenti e di influire positivamente sulle prestazioni. Inoltre, l'equilibrio tra lavoro e vita privata (*work-life balance* - WLB) e le politiche a favore della famiglia aiutano a ridurre lo stress individuale e l'assenteismo (Beauregard & Henry, 2009; Sirota et al., 2005). La CFR ha un impatto significativo sulla performance organizzativa, migliorando l'efficienza e la produttività dei lavoratori, con i ricavi generati che spesso superano i costi di implementazione (Meyer et al., 2001).

Gli autori dell'**Effective Workplace Index** identificano i risultati legati al lavoro come il coinvolgimento, la soddisfazione e la conservazione del posto di lavoro (Pal, Galinsky, & Kim, 2020; Galinsky et al., 2020). I dipendenti che ricevono il sostegno dei supervisori hanno accesso a politiche di conciliazione e sperimentano una cultura organizzativa positiva, hanno minori probabilità di lasciare il lavoro, una maggiore soddisfazione per l'equilibrio tra lavoro e famiglia, un aumento della produttività, una maggiore percezione del sostegno organizzativo, una migliore salute, più tempo con i figli e una migliore qualità della vita in generale (Las Heras et al., 2014).

I benefici principali delle pratiche di CFR includono anche una riduzione delle assenze per malattia e una migliore capacità attrattiva. Le pratiche di CFR rendono le organizzazioni più attraenti per i potenziali assunti, influenzando la loro decisione di candidarsi e modellando la percezione della cultura e dei valori organizzativi. Le aziende che promuovono la CFR incoraggiano una maggiore lealtà e impegno. Tuttavia, le politiche da sole non sono sufficienti a creare una cultura dell'equilibrio tra lavoro, famiglia e vita privata. Lo stile di leadership è fondamentale. Sebbene i sistemi formali supportino la strategia organizzativa, la loro efficacia dipende dai leader che rafforzano l'impegno dei dipendenti. I dipendenti che percepiscono i loro manager come favorevoli alla CFR mostrano:

- 58% di motivazione in più,
- 48% in meno di intenzione di andarsene,
- 18% di arricchimento familiare e lavorativo, e
- 25% di aumento dell'impegno (Las Heras et al., 2014)

Le ricerche di Las Heras e colleghi esplorano i risultati lavorativi come la performance (Erdogan et al., 2022; Rofcanin et al., 2021), la propensione al *turnover* (Las Heras et al., 2015), la motivazione (Bosch et al., 2018) e la soddisfazione per l'equilibrio lavoro-famiglia (Rofcanin et al., 2021; Las Heras et al., 2015). Nelle aziende italiane, l'implementazione della CFR ha dimostrato benefici sia organizzativi (ad esempio, maggiore autonomia, produttività, minore *turnover* e maggiore impegno dei dipendenti) sia individuali (ad esempio, maggiore felicità e benessere) (Tomaselli, 2019). La CFR contribuisce anche a una migliore gestione dello stress, a un aumento della creatività e della fedeltà, a una migliore performance finanziaria, a un maggiore valore per gli stakeholder e alla conservazione del know-how aziendale. Inoltre, aumenta l'attrattiva delle organizzazioni nei confronti dei cosiddetti talenti (Fondazione Marco Vigorelli).

Analogamente, la **Working Families Survey (2023)** nel Regno Unito riporta che le pratiche di lavoro flessibile producono i seguenti risultati:

- Il 66% delle aziende ha dichiarato di aver ridotto i costi per gli spostamenti casa-lavoro;
- Il 58% ha dichiarato di aver ridotto i costi immobiliari;
- Il 58% ha osservato un aumento della produttività;
- Circa il 45% ha notato un minor *turnover* del personale.

In sintesi, le misure di CFR hanno un impatto sugli individui (i lavoratori e le loro famiglie), sulle organizzazioni (attraverso la gestione delle risorse umane e della diversità così come dei risultati economici) e sulla società nel suo complesso. Le esternalità positive generate comprendono lo sviluppo economico e sociale e la creazione di reti di benessere a livello locale.

### 3. Questionario online e interviste: metodologia, obiettivi e approfondimenti tematiche

La seconda fase della ricerca del progetto CFR, dopo la fase di ricerca documentaria, ha comportato un'indagine sul campo utilizzando un approccio a due metodologie: un questionario online e la conduzione interviste semi-strutturate (Fig. 2).

La fase di ricerca sul campo è stata implementata al fine di garantire la coerenza con gli obiettivi e i risultati attesi dal progetto *“Corporate Responsibility toward Employee's Family through Industrial Relations”* e in particolare:

1. Raccogliere informazioni generali per stabilire una conoscenza di base per sviluppare la ricerca sul campo e verificare l'assunto iniziale;

2. Acquisire dati e approfondimenti per supportare lo sviluppo di sessioni di formazione *ad hoc* sul tema della CFR, così come sui vantaggi e i benefici competitivi per le aziende che adottano politiche basate sulla CFR.
3. Condurre attività di ricerca per identificare le politiche di CFR in uso (e potenzialmente implementabili) all'interno delle aziende europee.
4. Raccogliere dati utili per la costruzione di un indicatore originale delle politiche di CFR per il settore finanziario, adatto a quantificare il grado di sensibilità aziendale alle politiche di CFR<sup>1</sup>.

**Figura 2 - Approccio della ricerca sul campo sulla CFR**



Per quanto riguarda l'indagine online<sup>2</sup>, il questionario stata somministrata a partire dal mese di maggio 2024 per il tramite della piattaforma SurveyMonkey ed è proseguita fino ad ottobre dello stesso anno. Per quanto riguarda la progettazione del questionario, la sequenza di domande (prevalentemente chiuse/binarie/scale di Likert) è stata strutturata secondo un percorso logico, suddiviso nelle seguenti quattro macrosezioni tematiche<sup>3</sup>:

- Sezione 1 - Informazioni generali sul rispondente;
- Sezione 2 - Il contesto aziendale: organizzazione del lavoro e l'impatto delle nuove tecnologie;

<sup>1</sup> L'obiettivo è quello di creare uno strumento da un lato utile alle aziende per verificare lo "stato dell'arte" in termini di politiche di CFR - e della loro efficacia - ed eventualmente modificare le proprie strategie. Allo stesso tempo, l'indicatore è pensato per essere un valido supporto per i lavoratori e i loro rappresentanti nell'ambito di attività di negoziazione e contrattazione relative alla CFR (si veda DoA, T2.5).

<sup>2</sup> Nel presente report, le espressioni "indagine online" e "questionario" sono utilizzate con lo stesso significato e si riferiscono all'indagine online condotta attraverso la piattaforma SurveyMonkey.

<sup>3</sup> Nel tentativo di massimizzare le conoscenze generate da iniziative finanziate dall'Unione Europea, il gruppo di ricerca, seguendo il suggerimento del Coordinatore, ha progettato la struttura e le domande del questionario tenendo conto dell'indagine condotta nell'ambito del progetto "*Defining a Company Welfare System through the Joint Action of EWCs and Trade Unions in the Metal and Finance Sectors: The Key Role of Workers' Participation Rights*" (VS/2018/0037). In particolare, le domande sono state strutturate in modo da creare collegamenti con quelle utilizzate nel progetto citato, soprattutto per quanto riguarda il raggruppamento dei risultati per genere, età, situazione personale, ruolo professionale, settore lavorativo e Paese. L'obiettivo è stato quello di verificare il rapporto degli intervistati con i sindacati e di valutare se ci fosse un legame tra le loro risposte e la loro partecipazione al sindacato.

- Sezione 3 - Aree CFR e welfare: dall'azienda al territorio;
- Sezione 4 - CFR e il ruolo della comunicazione e della cultura aziendale.

Le domande<sup>4</sup>, inizialmente sviluppate dal gruppo di Fondazione ADAPT, sono state poi revisionate, rimodellate e perfezionate con il contributo del Coordinatore e degli altri partner scientifici. Il processo di costruzione dei quesiti è stato condotto in inglese e, una volta completato lo schema dell'indagine, è stato tradotto in italiano, ungherese e francese, con il contributo rispettivamente del gruppo di Fondazione ADAPT, di BBDSZ e di FEC FO<sup>5</sup>. Per ogni lingua è stato preparato un questionario online tramite la piattaforma sopra citata.

Per agevolare i rispondenti, lo schema dell'indagine è stato arricchito con definizioni (ad esempio proprio quella di *Corporate Family Responsibility*) e collegamenti ipertestuali (ad esempio, a disposizioni sovranazionali come la direttiva sulla rendicontazione non finanziaria (Non-Financial Reporting - NFR) e la direttiva sull'equilibrio tra vita privata e vita professionale (WLB), oggetto di domande specifiche).

L'indagine era completamente anonima (e questa caratteristica è stata comunicata ai potenziali rispondenti, esplicitandola nella prima schermata del questionario). Da un lato, le risposte sono state registrate senza identificare i rispondenti, dall'altro, i dati raccolti sono stati elaborati in forma aggregata per evitare l'identificazione dei rispondenti, anche indirettamente.

La compilazione del questionario ha richiesto, in media<sup>6</sup>, circa 17 minuti. Come ci si aspettava da un'indagine relativamente complessa come questa, il tasso di abbandono (cioè i questionari per i quali l'intervistato ha iniziato ma non ha terminato, ha risposto a meno del 50% delle domande o ha selezionato "no" alla domanda filtro volta a raccogliere il consenso alla compilazione) è stato del 17,20%. In totale sono state registrate 93 risposte, di cui 76 sono state considerate valide e utilizzate nell'analisi, come descritto nella sezione seguente.

Infine, per completare le informazioni sulla metodologia dell'indagine, è importante descrivere il processo di reclutamento dei rispondenti. In conformità con la Descrizione dell'Azione (Description of the Action - DoA), l'identificazione del bacino di potenziali intervistati è stata responsabilità del Coordinatore, con il supporto dei sindacati associati al progetto. In particolare, il gruppo di Fondazione ADAPT si è fatto carico di inoltrare un invito multilingue a compilare il questionario via e-mail, seguito da tre promemoria all'indirizzario fornito dal Coordinatore. Inoltre, coerentemente con i risultati del monitoraggio periodico delle risposte (che sono state analizzate in via preliminare tenendo conto delle variabili geografiche per soddisfare le metriche relative alla numerosità dei rispondenti delineate nella DoA), i gruppi di lavoro di Fondazione ADAPT e di ULOD hanno sfruttato anche la fase dedicata alle interviste in profondità per invitare altri rispondenti qualificati a compilare il questionario, mentre il Coordinatore ha utilizzato la propria rete di contatti sindacali per promuovere l'indagine. Inoltre, per

---

<sup>4</sup> Lo schema completo del questionario online è disponibile nell'Appendice 2.

<sup>5</sup> Partner associati.

<sup>6</sup> Il tempo medio complessivo è stato calcolato sulla base del tempo medio di completamento registrato per ciascuna versione linguistica (inglese, italiano, ungherese, francese).

aumentare il numero di risposte, si è ritenuto opportuno promuovere l'indagine attraverso i canali dei social media e le newsletter dei membri del consorzio.<sup>7</sup>

Per quanto riguarda **le interviste semi-strutturate**, in linea con la metodologia di ricerca qualitativa nelle scienze sociali, è stata preparata una traccia di rilevazione volta a guidare la raccolta di informazioni chiave, permettendo al contempo, un confronto in profondità con i rispondenti<sup>8</sup>. Nella prima sezione, più generale, l'attenzione si è concentrata sulla percezione complessiva delle politiche e delle pratiche di CFR da parte degli intervistati. Le domande hanno affrontato argomenti quali il significato della *Corporate Family Responsibility* per loro e per la loro organizzazione, le principali sfide che le politiche di CFR intendono affrontare, i bisogni che queste politiche possono soddisfare, le principali iniziative e buone pratiche attualmente in atto e i canali e le fonti di informazione che guidano l'attuazione delle politiche di CFR. Le interviste hanno riguardato anche i benefici e i risultati di queste politiche per tutti i gruppi di interesse, nonché il monitoraggio, la rendicontazione e la valutazione del loro impatto e dell'efficacia. La seconda parte delle interviste si è concentrata sul settore finanziario, considerando le esigenze specifiche dei lavoratori, delle lavoratrici e dei datori di lavoro di questo comparto. Le discussioni hanno riguardato le questioni relative alla parità di genere, le sfide e i cambiamenti specifici del settore, il ruolo della contrattazione collettiva nel supportare e promuovere la conciliazione vita-lavoro, il coinvolgimento degli attori chiave, la gestione e la comunicazione in ambito CFR. La sezione finale delle interviste ha esplorato le azioni pianificate nell'area della CFR, insieme alle raccomandazioni e ai suggerimenti dei partecipanti (si veda l'Appendice 1).

Le interviste sono state condotte a distanza da esperti dell'Università di Lodz e di Fondazione ADAPT. L'inglese e l'italiano sono state le lingue principali di riferimento. Sono stati invitati sindacalisti dei Paesi target del progetto, tra cui Italia, Francia, Danimarca, Svezia, Finlandia, Belgio, Grecia, Repubblica Ceca, Spagna, Ungheria, Romania, Malta, Turchia, Norvegia e Islanda. Hanno partecipato anche esperti e rappresentanti da UNI Europa e Crédit Agricole. Sono state condotte nove interviste, che hanno permesso di esplorare diverse prospettive dai Paesi dell'Europa occidentale, del nord, mediterranea e centrale. Le interviste hanno coinvolto 11 sindacalisti provenienti da Italia, Svezia, Grecia, Repubblica Ceca, Spagna, Ungheria, Romania e Turchia. Attraverso l'organizzazione dei sindacati finanziari nordici (Nordic Financial Unions - NFU), sono stati ottenuti contributi anche dai lavoratori di Norvegia, Danimarca e Islanda. In qualità di partner associato, la NFU, che rappresenta i sindacati del settore finanziario in tutti i Paesi nordici, ha fornito preziose informazioni per i contesti dalla Norvegia a quelli dell'Islanda. Pur non essendo Stati membri dell'UE, questi Paesi hanno contribuito al progetto attraverso la partecipazione del partner sindacale di riferimento. I codici dei rispondenti sono presentati nella Tabella 1.

---

<sup>7</sup> A titolo puramente esemplificativo e senza alcuna pretesa di esaustività, è possibile menzionare i post su X realizzati dall'account istituzionale internazionale di ADAPT, nonché l'inserimento dell'invito a compilare il questionario nella Issue n. 12/2024 dell'ADAPT International Bulletin.

<sup>8</sup> La metodologia di riferimento è quella delle cosiddette *In-Depth Interviews* (IDIs).

**Tabella 1 - Codici degli intervistati (interviste semi-strutturate)**

Codice	Paese	Codice	Paese
R1	Uni Europa	R6	Grecia
R2	SE-NFU	R7	Romania
R3	Italia	R8	Repubblica Ceca
R4	Spagna	R9	Ungheria
R5	Turchia		

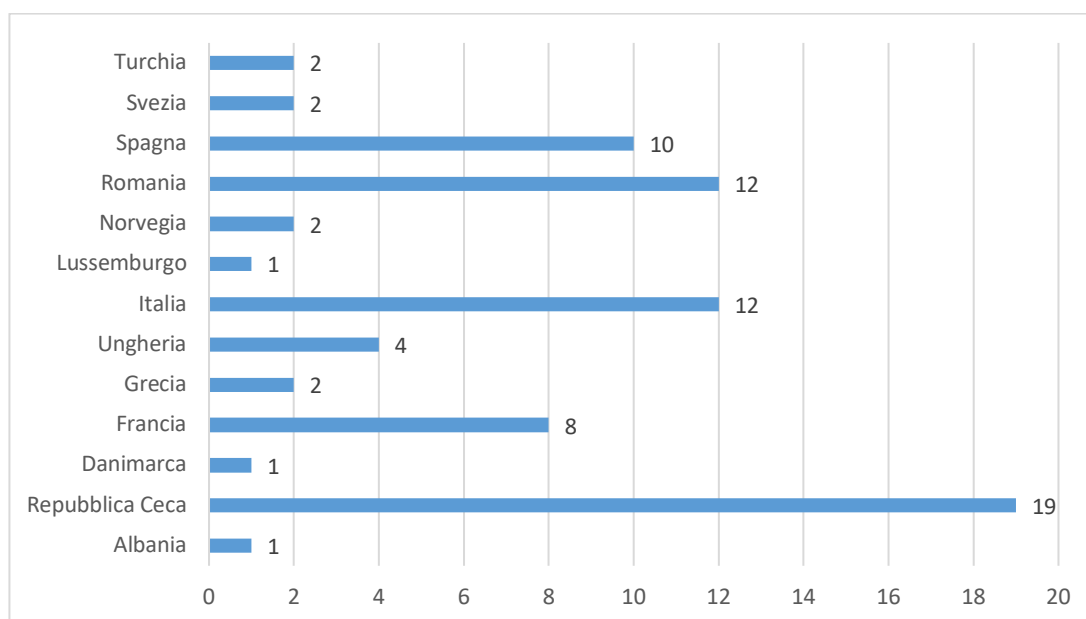
## 4. Questionario online: analisi dei risultati

I risultati emersi durante l'analisi, descritti di seguito, sono organizzati all'interno di paragrafi che corrispondono alle macrosezioni tematiche traccia di rilevazione. Prima di entrare nel dettaglio, è opportuno sottolineare che, come indicato nella metodologia utilizzata per la costruzione e l'elaborazione del questionario, il campione di risposte è costituito dalle risposte di 76 intervistati.

### 4.1. Informazioni generali sui rispondenti<sup>9</sup>

Le informazioni raccolte in questa sezione miravano a evidenziare le esperienze degli intervistati in base a variabili sociodemografiche come il genere, l'età, la composizione del nucleo familiare, l'equilibrio nello svolgimento delle attività di cura all'interno della famiglia, la provenienza geografica e il tipo di occupazione nel settore finanziario come descritto dalla classificazione ATECO.

**Grafico 1 - Paese di origine dei partecipanti (n. feedback)**

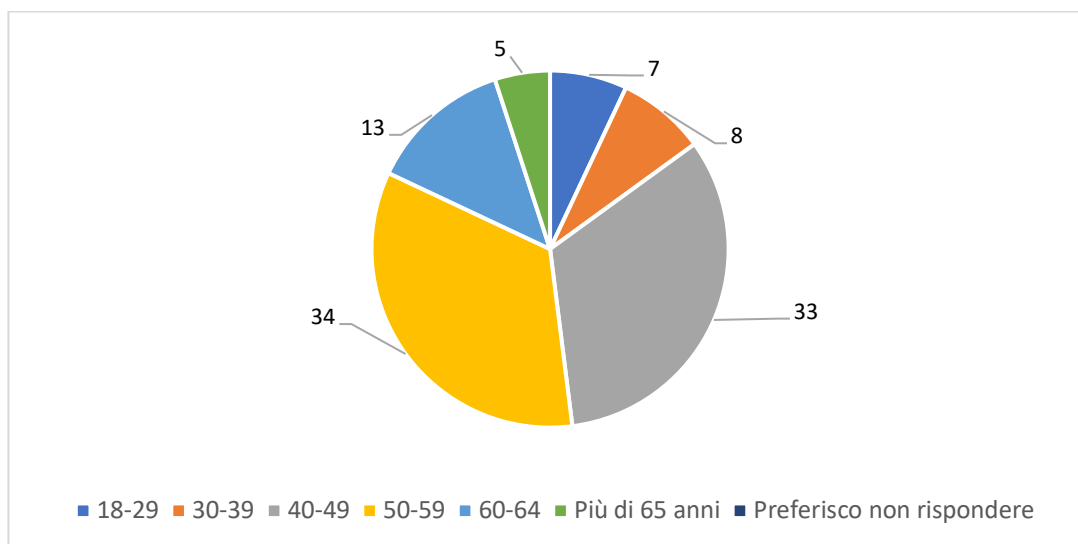


<sup>9</sup> Analisi dei risultati corrispondenti alle domande da 2 a 10, relative alla sezione 1 del questionario.

Per quanto riguarda le domande obbligatorie di questa sezione, in termini di copertura geografica, sono state raccolte risposte dai seguenti Paesi target (elencati in ordine decrescente, includendo solo i Paesi che hanno ricevuto almeno una risposta): Repubblica Ceca (19), Italia (12), Romania (12), Spagna (10), Francia (8), Norvegia (2), Ungheria (4), Grecia (2), Svezia (2), Turchia (2), Danimarca (1), Albania (1), Lussemburgo (1) (Grafico 1)<sup>10</sup>.

L'aggregazione delle risposte per genere mostra una distribuzione bilanciata dei rispondenti, con il 49% degli intervistati che si identificano come donne e il 51% come uomini. Per quanto riguarda le fasce d'età, il 67% degli intervistati ha un'età compresa tra i 40 e i 59 anni, mentre solo 11 intervistati rientrano nella fascia d'età tra i 18 e i 39 anni, indicando una preponderanza delle coorti demografiche più alte nel panel dei rispondenti<sup>11</sup> (Grafico 2).

**Grafico 2 - Età degli intervistati (%)**



Poiché il target del questionario riguarda i lavoratori del settore finanziario, il gruppo di ricerca ha indagato anche le caratteristiche dell'occupazione degli intervistati. L'82% dei partecipanti sono sindacalisti, di cui 38 lavorano a tempo pieno o come prima occupazione per il sindacato, mentre 24 lavorano a tempo parziale come rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale.<sup>12</sup>

È stato anche analizzato il livello a cui operano le organizzazioni degli intervistati. La maggior parte (39%) svolge le proprie attività principali a livello nazionale, seguita dal livello aziendale (28%). I livelli internazionale e territoriale sono presenti in percentuali simili, rispettivamente 17% e 16% (si veda il Grafico 3). Per quanto riguarda le diverse attività in cui, secondo la classificazione ATECO, è suddiviso il settore finanziario, i

<sup>10</sup> Nella seguente analisi, i Paesi nordici (Danimarca, Svezia e Norvegia) saranno trattati come un gruppo per riflettere la federazione NFU.

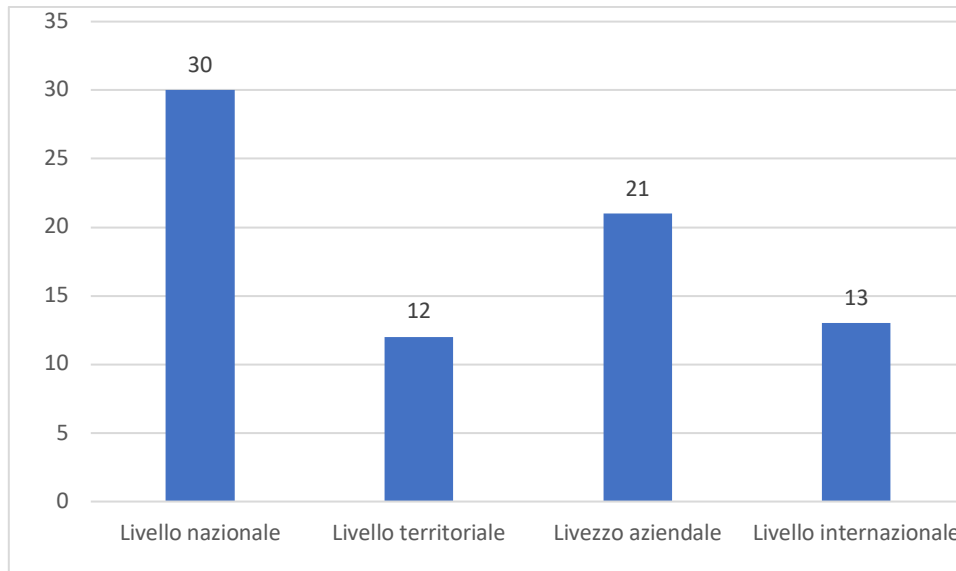
<sup>11</sup> Le frequenze assolute per gruppo di età sono le seguenti: 18-29 anni (5); 30-39 anni (6); 40-49 anni (25); 50-59 anni (26); 60-64 anni (10); oltre 65 anni (4).

<sup>12</sup> Il restante 18% è impiegato in vari ruoli all'interno di aziende del settore finanziario. Tra questi, gli intervistati hanno dichiarato autonomamente nello spazio a compilazione libera che 5 lavorano in società finanziarie e 9 sono anche membri di sindacati.



risultati mostrano che tutti gli intervistati appartengono a organizzazioni attive nel settore del credito<sup>13</sup> o a società che svolgono almeno una delle attività incluse nella classificazione di riferimento<sup>14</sup>.

### Grafico 3 - Numero di intervistati per livello di operatività dell'organizzazione di appartenenza (n. feedback)



La sezione comprendeva anche una domanda a risposta facoltativa che chiedeva agli intervistati di specificare il loro ruolo all'interno del sindacato. Le risposte fornite hanno permesso di comprendere i vari ruoli specifici ricoperti dagli intervistati, come *"specialista di marketing della banca"*, *"specialista di marketing digitale"*, *"funzionario della banca"* e così via.

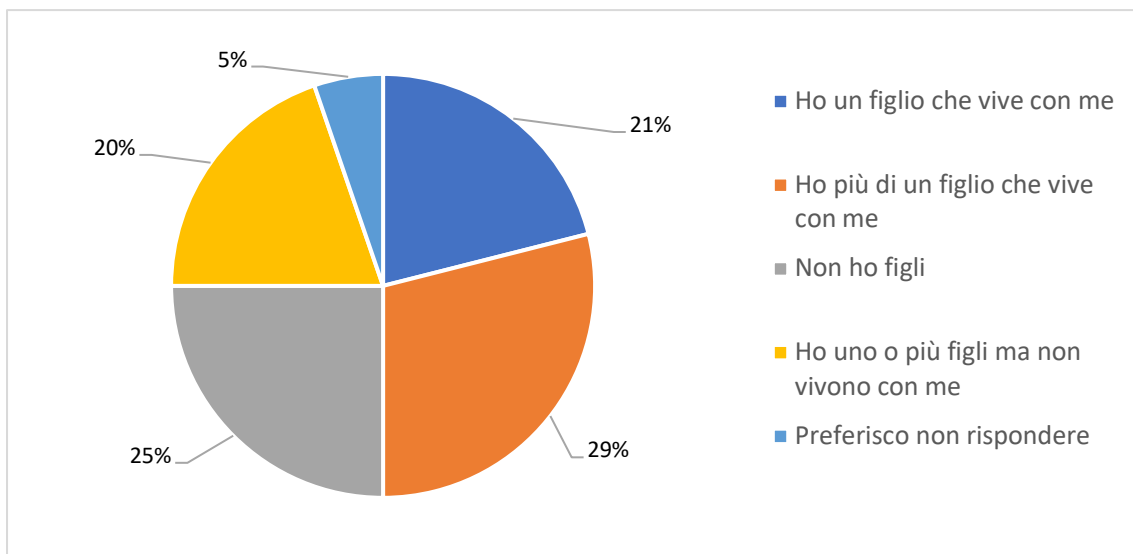
Infine, per quanto riguarda le risposte relative alla situazione familiare, questa sezione ha permesso di raccogliere informazioni generali sulla composizione del nucleo familiare, in particolare sulla presenza di responsabilità di cura dei figli (Grafico 4). I dati mostrano che il 70% degli intervistati ha almeno un figlio, indipendentemente dalla convivenza con esso. Più specificamente, agli intervistati è stato chiesto se hanno figli che vivono con loro (un figlio, 21%; più di un figlio, 29%), figli che non vivono con loro (20%) o nessun figlio in famiglia (25%)<sup>15</sup>.

<sup>13</sup> Vale la pena notare che 4 dei 76 intervistati hanno specificato ulteriormente il loro campo di attività, che può essere ricondotto ad aree del settore, come: *"Ricerca e sviluppo"*, *"Servizi informatici"*, *"Formazione"* e *"Logistica"* (traduzione a cura degli Autori). Ai fini di questa analisi, *"formazione"* e *"logistica"* sono interpretate come attività complementari e funzionali al settore finanziario.

<sup>14</sup> Esempi di attività rilevanti includono: i servizi finanziari (escluse le assicurazioni, i fondi pensione e l'intermediazione monetaria); le società fiduciarie, i fondi e le società simili; le assicurazioni e i fondi pensione (esclusa la previdenza sociale obbligatoria); le attività ausiliari ai servizi finanziari e alle assicurazioni; le attività di banche centrali, Authority e riscossioni.

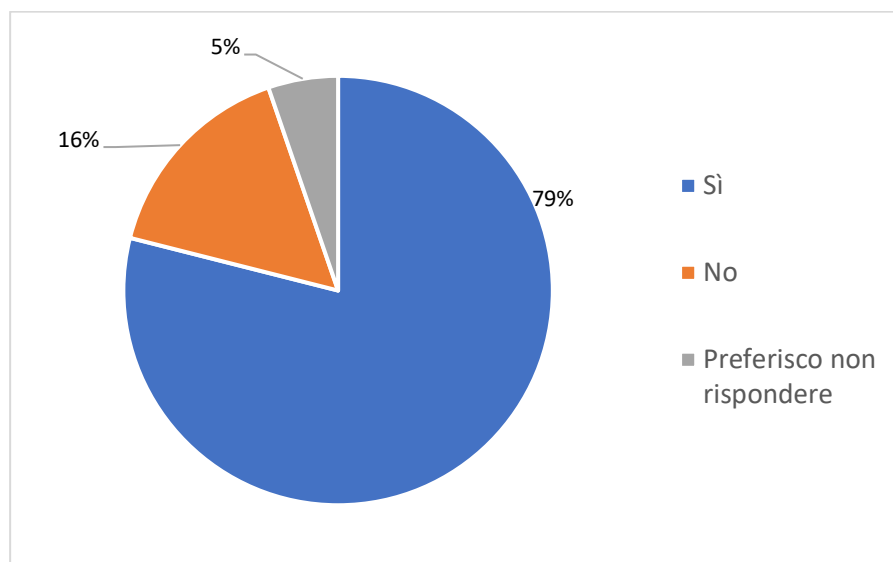
<sup>15</sup> Va notato che il 5% degli intervistati ha preferito non rivelare informazioni sulla composizione del proprio nucleo familiare.

**Grafico 4 - Composizione del nucleo familiare degli intervistati (%)**



Solo agli intervistati che hanno indicato di avere figli a carico (50%) è stato chiesto se potessero contare su un membro della famiglia (partner, genitore/i, ecc.) per le attività di cura (Grafico 5). Delle 38 persone con almeno un figlio convivente, il 79% ha dichiarato di ricevere supporto dalla propria rete familiare per le attività di cura, il 16% ha affermato di non ricevere alcun aiuto per la cura dei figli e il 5% ha preferito non rispondere.

**Grafico 5 - Intervistati con almeno un figlio convivente che hanno o non hanno il supporto della famiglia nelle attività di cura (%)**

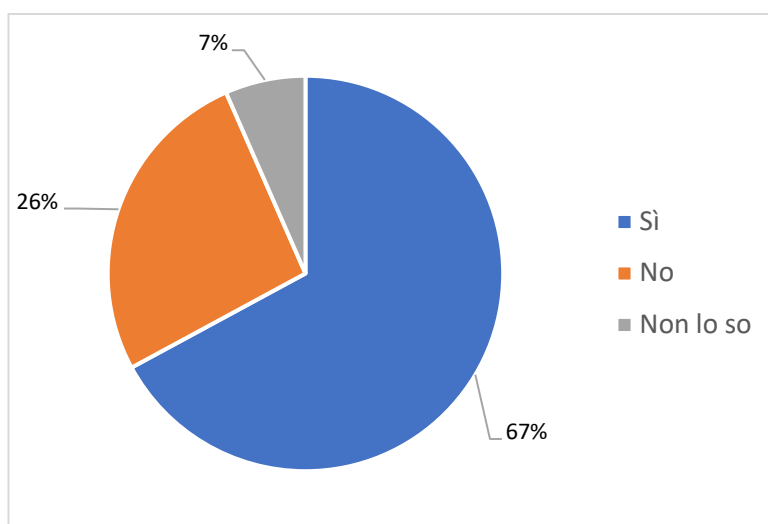


## 4.2. Il contesto aziendale: organizzazione del lavoro e l'impatto delle nuove tecnologie

La seconda sezione<sup>16</sup> dell'indagine approfondisce, da un lato, l'impatto attuale e potenziale delle nuove tecnologie nel facilitare il raggiungimento dell'equilibrio tra lavoro-vita-famiglia e, dall'altro, le misure di welfare organizzativo a disposizione, come la flessibilità dell'orario di lavoro, le misure organizzative o i congedi per motivi familiari<sup>17</sup>.

In primo luogo, è stato chiesto agli intervistati se, nei loro ambienti di lavoro, sono state introdotte (o utilizzate in maniera particolarmente intensa) nuove tecnologie per sostenere o implementare misure volte a facilitare un migliore equilibrio lavoro-vita-famiglia. Più della metà dei partecipanti ha risposto affermativamente, mentre poco più di un quarto ha risposto negativamente (Grafico 6).

**Grafico 6 - Le nuove tecnologie sono state introdotte/utilizzate più estensivamente per sostenere/lanciare misure volte a facilitare un migliore equilibrio tra lavoro/vita/famiglia? (%)**



A coloro che hanno risposto affermativamente è stato poi chiesto di specificare a quali tipi di tecnologie viene fatto ricorso. A tal fine, sono stati forniti esempi di strumenti tecnologici e si è chiesto agli intervistati di selezionare una o più opzioni che descrivessero i tipi di tecnologia disponibili a livello aziendale. La Tabella 2 presenta i risultati, in frequenze assolute, da cui emerge che le misure più diffuse sono quelle legate alla creazione di condizioni abilitanti per il lavoro da remoto, mentre sono meno

<sup>16</sup> Analisi dei risultati delle domande da 11 a 20, che corrispondono alla sezione 2 del questionario.

<sup>17</sup> Si fa riferimento al Rapporto D2.1., curato da ULOD, su "Ricerca per verificare l'ipotesi di partenza. L'adozione da parte delle aziende dell'approccio CFR come vantaggio competitivo"; al Rapporto D2.2., curato da UMU, "Ricerca sui quadri normativi e sulle politiche CFR con l'obiettivo di costruire il quadro legislativo e normativo europeo di riferimento, dalle linee guida dell'UE all'analisi comparativa tra Paesi"; e al Rapporto D2.4., curato da Fondazione ADAPT, "Ricerca sugli effetti della pratica della CFR". Questi rapporti sono disponibili su richiesta.

diffusi i dispositivi per l'accesso ai servizi di welfare o per una gestione più autonoma da parte dei dipendenti.

**Tabella 2 - Tecnologie introdotte/utilizzate più estensivamente per sostenere/avviare misure volte a favorire una migliore conciliazione lavoro/vita/famiglia (n. feedback)**

<i>Esempio</i>	Piattaforma di erogazione di misure e servizi di welfare aziendale	Intranet aziendale accessibile da remoto	<b>VPN e tool digitali per il lavoro da remoto</b>	Software per la gestione dei permessi/congedi con maggiore autonomia	Strumenti per lo svolgimento della prestazione da remoto	Non so/ preferisco non rispondere
<i>N. Feedback</i>	27	37	<b>40</b>	20	38	1

Agli intervistati che hanno risposto "no" alla domanda se nella loro azienda fossero state introdotte nuove tecnologie per facilitare l'equilibrio tra lavoro e vita familiare è stato chiesto anche quali tecnologie potrebbero essere introdotte a questo scopo nel loro contesto organizzativo. In questo caso, è emerso che i principali strumenti desiderati sono quelli che consentono una migliore gestione del lavoro a distanza, come strumenti (anche digitali), VPN e accesso remoto all'intranet aziendale (Tabella 3). R32 (Romania), tra le tecnologie che potrebbero essere introdotte per facilitare l'implementazione e l'utilizzo delle misure di conciliazione vita-lavoro-famiglia, ha suggerito l'introduzione di un programma per lanciare "avvisi di allarme se si supera il normale orario di lavoro".

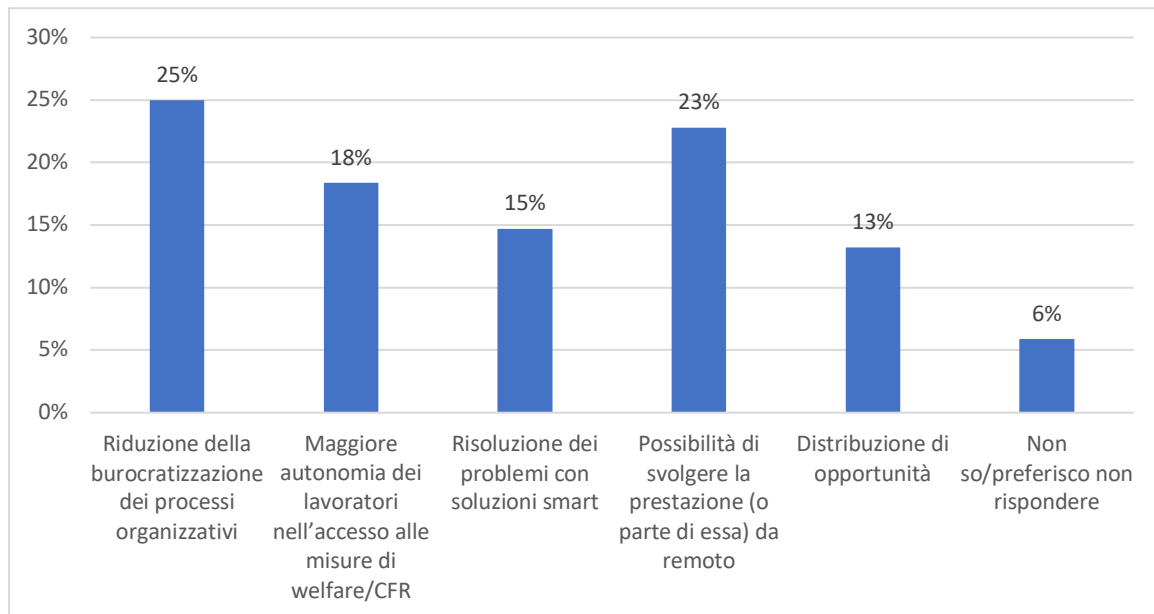
**Tabella 3 - Tecnologie che potrebbero essere introdotte/utilizzate più estensivamente per sostenere/lanciare misure volte a favorire una migliore conciliazione lavoro/vita/famiglia (n. feedback)**

<i>Esempio</i>	Piattaforma di erogazione di misure e servizi di welfare aziendale	Intranet aziendale accessibile da remoto	VPN e tool digitali per il lavoro da remoto	Software per la gestione dei permessi/congedi con maggiore autonomia	<b>Strumenti per lo svolgimento della prestazione da remoto</b>	Non so/ preferisco non rispondere
<i>N. Feedback</i>	9	6	10	5	<b>14</b>	6

In ogni caso, le nuove tecnologie sono viste come un mezzo per migliorare i processi (organizzativi e produttivi). Tra le esigenze rilevate nell'indagine che potrebbero essere soddisfatte attraverso l'investimento in nuove tecnologie vi sono: a) la riduzione della burocrazia nei processi organizzativi; b) l'aumento dell'autonomia dei lavoratori nell'accesso alle misure di welfare/CFR; c) la risoluzione di problemi con soluzioni "smart" (altrimenti non praticabili o più difficili da implementare); d) la possibilità di svolgere servizi (o parti di essi) a distanza; e) una distribuzione più efficace delle opportunità.

Il Grafico 7 illustra come, secondo gli intervistati, le principali esigenze siano legate a una maggiore flessibilità all'interno della propria organizzazione. Questa è espressa in termini di semplificazione burocratica e di possibilità di svolgere prestazioni (o parti di esse) a distanza, oltre che di aumento dell'autonomia dei lavoratori.

**Grafico 7 - Bisogni che potrebbero essere soddisfatti in maniera più efficace con un maggiore investimento nelle nuove tecnologie (%)<sup>18</sup>**

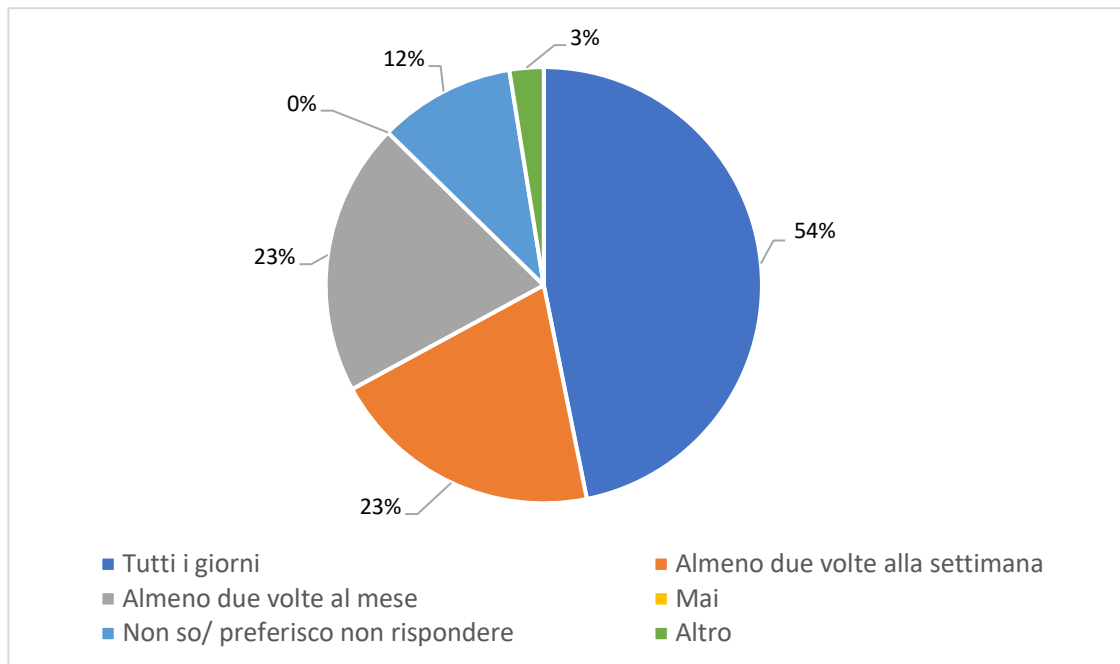


A sua volta, è però emerso anche che l'uso di strumenti tecnologici può essere pervasivo: è stato possibile tracciare le dinamiche del rapporto tra l'equilibrio lavoro-vita-famiglia e la tecnologia. Il 54% degli intervistati attivi nel settore finanziario ha riferito di utilizzare la tecnologia per lavorare oltre il normale orario di lavoro ogni giorno, mentre altri hanno indicato che tale uso estensivo avviene almeno due volte a settimana (23%) o almeno due volte al mese (23%). In particolare, sebbene alcuni intervistati abbiano preferito non esprimere valutazioni circa quanto colleghi utilizzino gli strumenti digitali per lavorare "di più", è comunque interessante segnalare che nessun intervistato abbia selezionato l'opzione "mai" (Grafico 8).

Inoltre, secondo R11 (Repubblica Ceca), i lavoratori del settore finanziario "sicuramente" utilizzano la tecnologia al di fuori del lavoro, "ma la frequenza varia". Come sottolineato da R18 (Repubblica Ceca), "i personal banker usano la tecnologia dopo l'orario di lavoro".

<sup>18</sup> Poiché la domanda consentiva agli intervistati di selezionare una o più risposte, la somma delle percentuali non è uguale a 100.

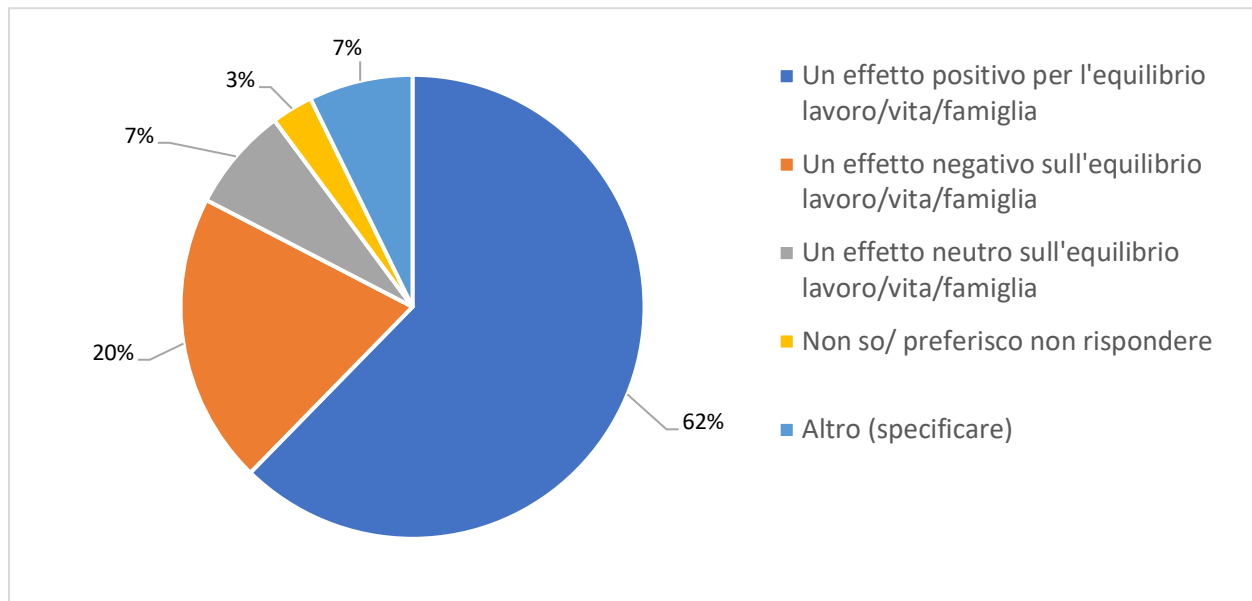
**Grafico 8 - Frequenza con cui i lavoratori utilizzano gli strumenti tecnologici per lavorare anche oltre l'orario d'ufficio o all'esterno dell'Azienda (%)**



Tuttavia, l'uso delle nuove tecnologie per lavorare "fuori dall'ufficio" può avere effetti diversi sull'equilibrio tra lavoro-vita-famiglia dei lavoratori. Secondo il 62% degli intervistati, nella maggior parte dei casi, questo effetto sarebbe positivo; il 20% lo considera negativo, e il 7% si è dichiarato neutrale rispetto questo tema (Grafico 9).

A parte due intervistati che hanno preferito non commentare questa relazione, molti hanno scelto di condividere delle valutazioni per il tramite di risposte aperte. Secondo questi ultimi, l'uso delle nuove tecnologie per lavorare "fuori dall'ufficio" può avere "effetti sia positivi che negativi - a seconda della personalità; positivi - una maggiore flessibilità; negativi - spesso porta a lavorare 'dopo' o 'fuori' l'orario di lavoro" (R11). In altre parole, "dipende dalla situazione personale" (R67, Francia). Secondo un altro intervistato, invece, l'uso delle tecnologie "ha un effetto positivo in presenza di contratti collettivi, che, tra le altre cose, tutelano innanzitutto l'orario di lavoro" (R24, Grecia). Secondo R36 (Spagna), invece, l'uso delle nuove tecnologie nella gestione del lavoro "ha un effetto positivo, ma crea anche una nuova opportunità che i dirigenti aziendali possono sfruttare nel tempo. Questo deve essere monitorato con un sistema di controllo dei tempi di lavoro più efficace e automatico, in cui le responsabilità non dipendono dai lavoratori, utilizzando quello che viene chiamato sistema auto-dichiarativo".

**Grafico 9 - Effetto sull'equilibrio lavoro/vita/famiglia dell'uso della tecnologia per lavorare anche "fuori dall' ufficio" (%)**



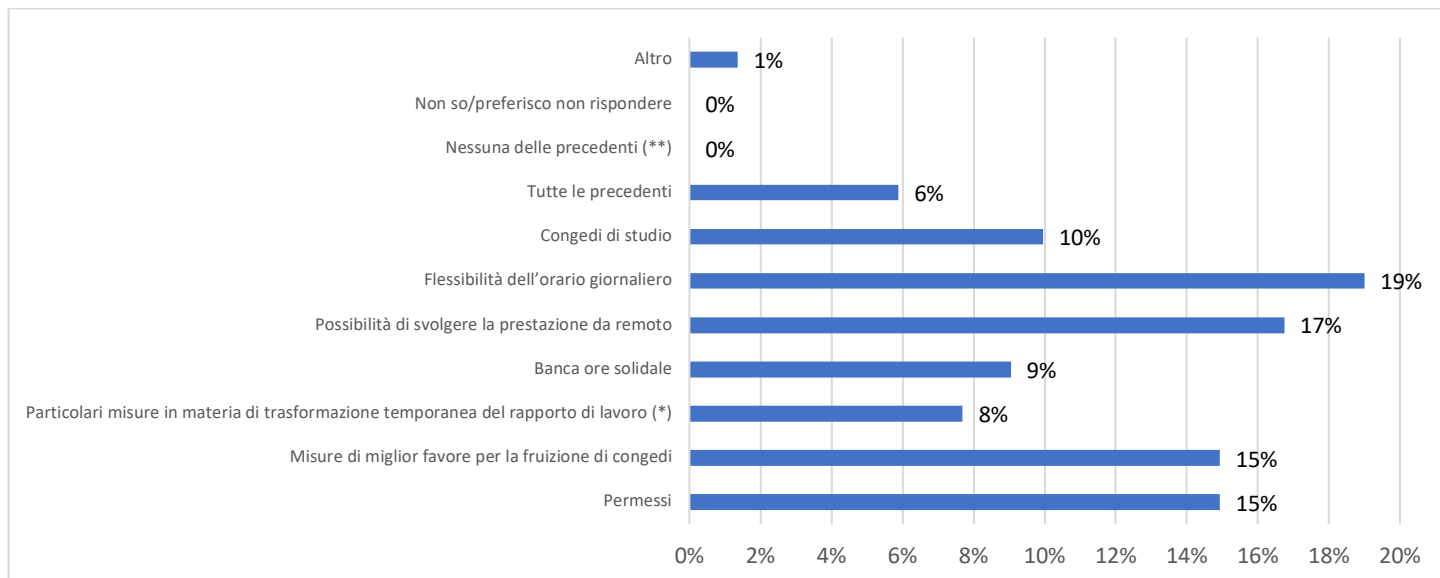
Passando al tema della disponibilità di misure di benessere organizzativo, come la flessibilità oraria e organizzativa, è stato chiesto agli intervistati se tali misure fossero presenti nei loro contesti lavorativi. L'83% dei partecipanti ha dichiarato che tali misure sono riconosciute nelle loro organizzazioni, mentre il 12% ha risposto negativamente<sup>19</sup>.

Per approfondire questo tema, a coloro che hanno risposto affermativamente è stato chiesto di specificare ulteriormente e selezionare le misure volte a incrementare il benessere organizzativo da un elenco di esempi. Il Grafico 10 presenta i risultati per ciascuna delle opzioni fornite, mostrando che le misure di benessere organizzativo più popolari includono principalmente quelle basate sulla flessibilità oraria giornaliera (19%, come orari flessibili di inizio e fine lavoro, pause pranzo e flessibilità in uscita) o sulla flessibilità relativa al luogo di lavoro attraverso il lavoro da remoto (17%). Altre misure comprendono i permessi/tempo libero concessi ai dipendenti con figli, anche in caso di malattia o inserimento scolastico (15%), e le misure di miglior favore riconosciute a livello aziendale in relazione ai permessi previsti dalla legge a livello nazionale (come i congedi di maternità, paternità, parentali e per assistenza familiare) (15%). Sul totale delle misure disponibili, l'8% riguardava la possibilità di ridurre temporaneamente l'orario di lavoro e il 9% la possibilità di donare volontariamente alcuni giorni di ferie o di permesso a colleghi con esigenze particolari legate alla cura della famiglia attraverso una "banca ore solidale". Una percentuale più o meno simile è stata registrata per i permessi concessi ai lavoratori per motivi di studio (10%). Secondo alcuni intervistati (13), tutte le misure organizzative citate sono riconosciute nei loro contesti lavorativi, e nessuno ha riferito di una totale assenza di misure di welfare organizzativo. Come evidenziato da R7 (Repubblica Ceca), per quanto riguarda il livello specifico di riconoscimento di queste misure, in alcuni casi, *"una parte delle suddette possibilità è*

<sup>19</sup> Solo il 6% degli intervistati non sa/preferisce non rispondere alla domanda: "Nelle sue azienda/nelle aziende che segue sono disponibili delle misure di flessibilità organizzativa e/o oraria?".

prevista dalla legge nazionale, mentre altre sono indicate nei contratti collettivi firmati tra sindacati e azienda".

**Grafico 10 - Diffusione delle misure di flessibilità organizzativa e oraria per categoria (%)<sup>20</sup>**

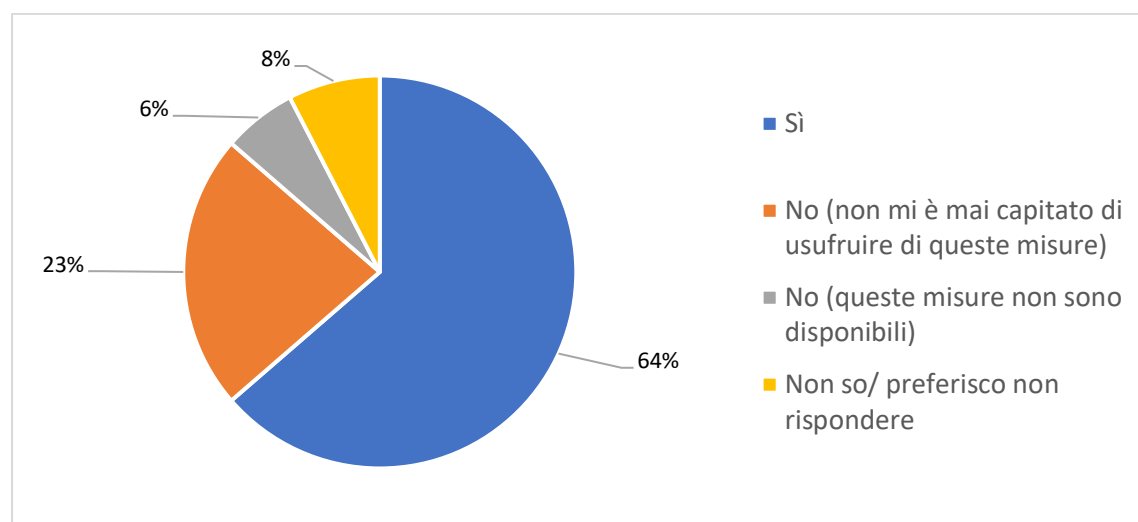


(\*) Da tempo pieno a tempo parziale (post fruizione dei congedi, per assistenza a familiari)

(\*\*) Non sono disponibili misure di flessibilità organizzativa e/o oraria nella mia azienda/nelle aziende che seguo

Alla fine di questa sezione, è stato chiesto agli intervistati se queste misure sono state riconosciute come risultato della contrattazione collettiva: 46 intervistati hanno risposto affermativamente, mentre solo 9 hanno risposto negativamente.

**Grafico 11 - Utilizzo di misure di flessibilità oraria (%)**

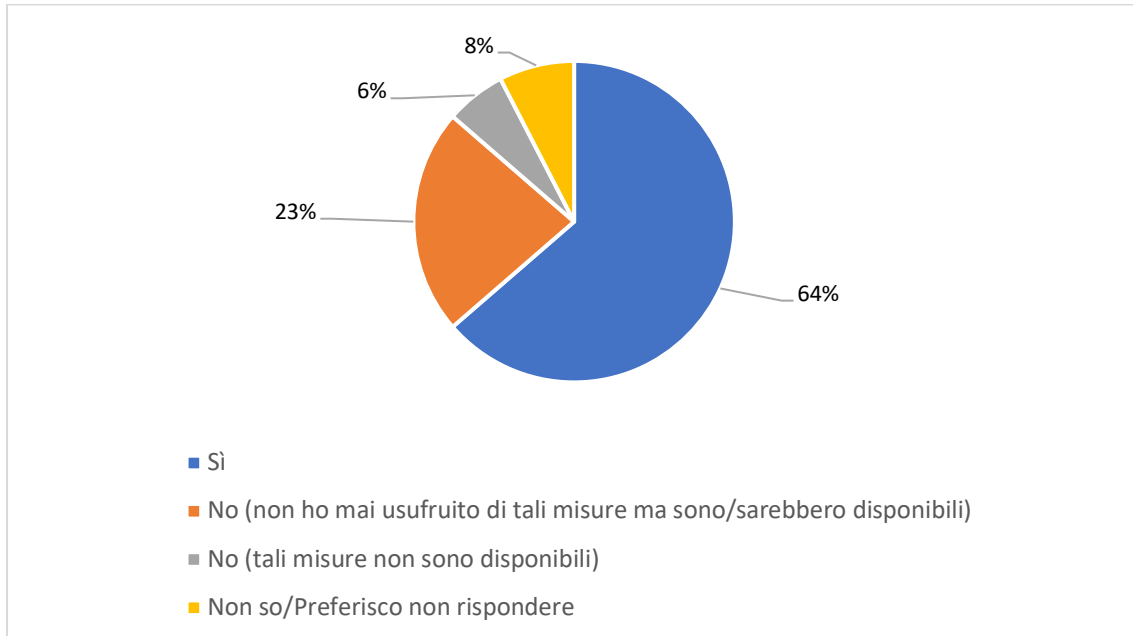


<sup>20</sup> Dato che la domanda prevedeva la possibilità di selezionare una o più risposte, la somma delle percentuali è diversa da 100.



Infine, per valutare il livello di soddisfazione delle misure di flessibilità disponibili, è stato chiesto agli intervistati se le avessero utilizzate personalmente. I risultati hanno mostrato che il 64% del panel fa/ha fatto ricorso a queste misure, il 23% non le utilizza e il 6% non le utilizza perché non sono disponibili (Grafico 11).

**Grafico 11 – Uso da parte dei rispondenti delle misure di flessibilità disponibili (%)**



### 4.3. Aree CFR e welfare: dall'azienda al territorio

La terza sezione<sup>21</sup> ha consentito di verificare i bisogni legati al riconoscimento delle misure di CFR a livello aziendale e territoriale.

L'indagine ha esplorato i principali bisogni individuati nei contesti organizzativi del settore finanziario nelle aree della conciliazione vita-lavoro, della vita familiare e della vita personale, rilevando anche il grado di soddisfazione di ciascun bisogno attraverso una scala Likert che va da "pienamente" a "per nulla".<sup>22</sup> La Tabella 4 presenta i risultati relativi alla copertura delle misure per ogni esigenza secondo gli intervistati.

<sup>21</sup> Analisi dei risultati delle domande da 21 a 32, corrispondenti alla sezione 3 del questionario.

<sup>22</sup> Le esigenze comprendevano, per esempio: *lo studio, le relazioni sociali, il tempo libero, la cura dei figli e dei membri della famiglia con disabilità o anziani*. Ogni intervistato ha potuto anche specificare ulteriori esigenze. Ad esempio, R57 (Italia) ha specificato "riduzione del tempo di permanenza sul posto di lavoro" e R64 (Italia) ha suggerito "attività di volontariato".

**Tabella 4 - Esigenze legate alla CFR e grado di soddisfazione per area tematica (%)**

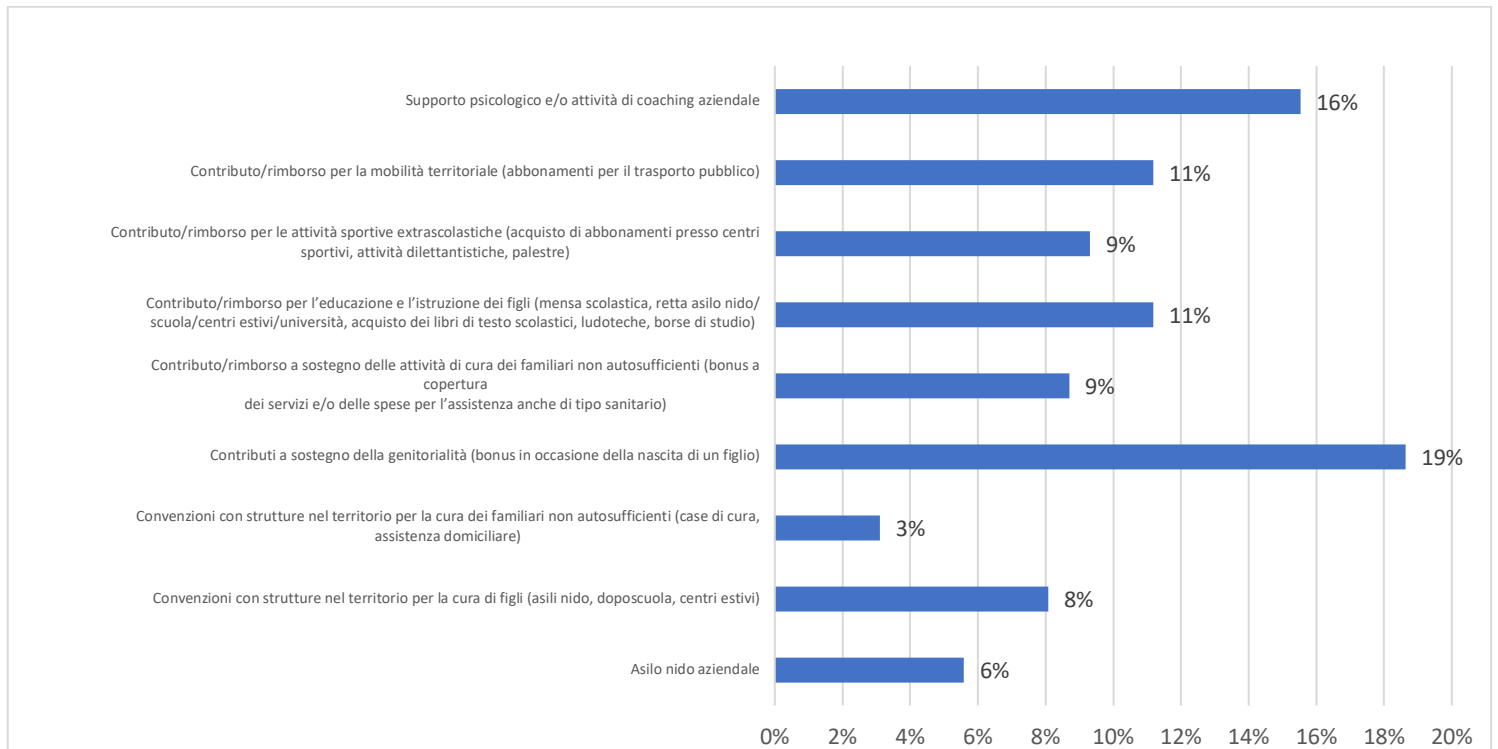
	<i>Non c'è questo bisogno</i>	<i>Pienamente</i>	<i>Parzialmente</i>	<i>Poco</i>	<i>Per nulla</i>
Cura dei figli	2%	<b>46%</b>	39%	10%	3%
Cura dei parenti disabili	2%	<b>36%</b>	31%	27%	5%
Cura dei parenti anziani	2%	<b>34%</b>	29%	29%	7%
Studio	0	22%	<b>53%</b>	25%	0
Relazioni sociali	0	17%	<b>46%</b>	36%	2%
Sport/hobby	2%	10%	<b>46%</b>	32%	10%

Per quanto riguarda le attività di cura, in particolare con riferimento alla cura dei figli, il 46% degli intervistati ha dichiarato che si tratta di un'esigenza pienamente coperta dalle misure di conciliazione del settore finanziario, mentre il 39% ha riferito che è solo parzialmente soddisfatta e il 10% ha dichiarato che è poco tutelata (Tabella 4).

Quando si tratta di assistenza a familiari con disabilità o ad anziani, i livelli di soddisfazione non sono risultati elevati. Si tratta di bisogni che vengono affrontati attraverso misure riconosciute dalle organizzazioni, ma solo poco più di un terzo degli intervistati dichiara che queste misure soddisfano completamente i propri bisogni. La stessa percentuale restituisce anche una soddisfazione parziale o bassa: perciò è possibile affermare che, secondo gli intervistati, i tassi di copertura per questi due tipi di necessità assistenziali sono a grandi linee allineati.

Nell'area del benessere personale, inoltre, i tassi di soddisfazione degli intervistati sono relativamente bassi. Circa il 50% ha dichiarato di soddisfare solo parzialmente i bisogni legati alle attività di studio, alle relazioni sociali e al benessere personale attraverso lo sport e gli hobby. Quasi un terzo ha dichiarato che questi aspetti ricevono poca attenzione e, per quanto riguarda le attività sportive e ricreative, circa il 10% degli intervistati ha indicato che si tratta di un bisogno che non viene soddisfatto affatto.

**Grafico 12 - Iniziative/misure di welfare disponibili per far fronte a esigenze di conciliazione vita/famiglia/lavoro nel settore finanziario (%)**



Dopo aver individuato le aree tematiche in cui sono presenti i bisogni, è stato chiesto agli intervistati di indicare quali misure di welfare sono riconosciute nelle loro aziende o, più in generale, nel settore finanziario per rispondere a queste necessità (Grafico 12). Attraverso risposte a scelta multipla<sup>23</sup>, le misure più comuni individuate sono state i contributi a sostegno della genitorialità (come un bonus in occasione della nascita di un figlio) e, tra i servizi, il supporto psicologico e/o il *business coaching* (rispettivamente il 19% e il 16%).

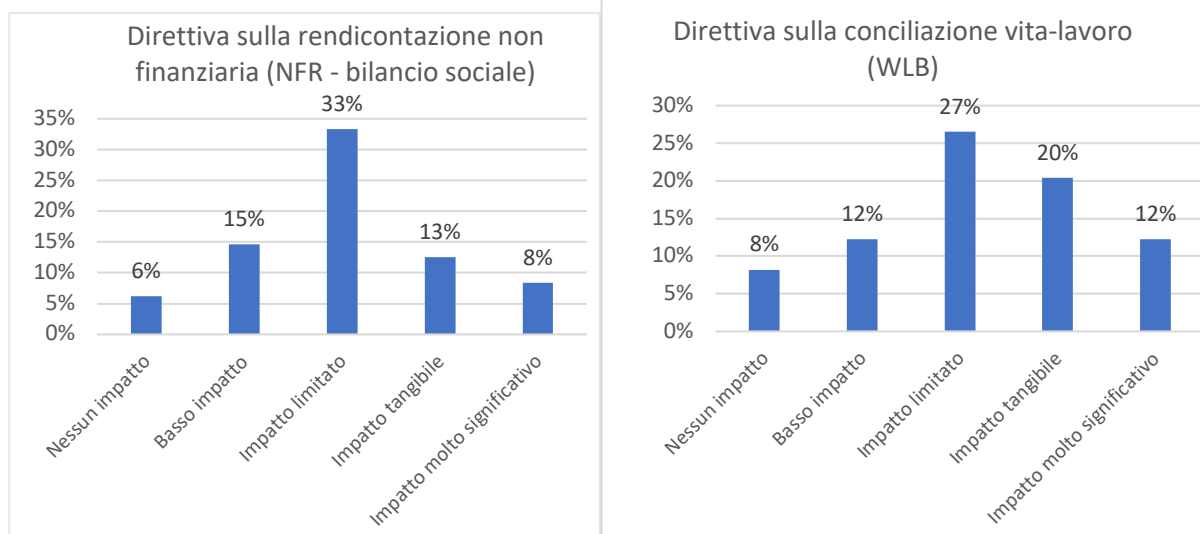
Secondo l'80% degli intervistati, i lavoratori del settore finanziario di solito usufruiscono di più misure di welfare o, almeno, di una di esse. Tuttavia, va anche notato che, secondo R36 (Spagna), "*alcuni approfittano di queste misure, ma molti dipendenti non lo fanno perché credono che, se lo fanno, ciò influirà negativamente sulla loro carriera*". Nella maggior parte dei casi, le misure sono riconosciute grazie alla contrattazione collettiva, ma le politiche o le iniziative nazionali o locali di *Corporate Family Responsibility* possono

<sup>23</sup> Gli intervistati potevano selezionare una o più opzioni tra le seguenti: *asilo nido aziendale; convenzioni con strutture nel territorio per la cura di figli (asili nido, doposcuola, centri estivi); contributi a sostegno della genitorialità (bonus in occasione della nascita di un figlio); contributo/rimborso a sostegno delle attività di cura dei familiari non autosufficienti (bonus a copertura dei servizi e/o delle spese per l'assistenza anche di tipo sanitario); contributo/rimborso per l'educazione e l'istruzione dei figli (mensa scolastica, retta asilo nido/scuola/centri estivi/università, acquisto dei libri di testo scolastici, ludoteche, borse di studio); contributo/rimborso per le attività sportive extrascolastiche (acquisto di abbonamenti presso centri sportivi, attività dilettantistiche, palestre); contributo/rimborso per la mobilità territoriale (abbonamenti per il trasporto pubblico); supporto psicologico e/o attività di coaching aziendale*. Agli intervistati è stata data anche la possibilità di indicare che nessuna delle misure di welfare citate era riconosciuta, così come di indicare che tutte erano riconosciute.

anche influenzare, secondo un terzo degli intervistati, ciò che viene riconosciuto a livello aziendale o settoriale. Alcuni hanno fornito esempi, come "accordi con strutture per la cura dei figli" (R31, Romania) a livello locale, o, riflettendo l'influenza della normativa nazionale, "i nuovi permessi legali per la conciliazione"<sup>24</sup> (R47, Turchia), "l'espansione delle opportunità per l'uso del lavoro a distanza"<sup>25</sup> (R59, Italia), "la detrazione dei fringe benefit"<sup>26</sup> (R61, Italia), o "bonus per le madri"<sup>27</sup> (R63, Italia).

Secondo quasi un terzo degli intervistati, le disposizioni a livello europeo attraverso le direttive sulla rendicontazione non finanziaria (NFR) e sull'equilibrio vita-lavoro hanno un impatto limitato sulle politiche di CFR nel settore finanziario (grafici 13a e 13b).

**Grafico 13a - Impatto della direttiva NFR    Grafico 13 b - Impatto della direttiva WLB**



Secondo gli intervistati, la fonte principale di riconoscimento delle misure di CFR è rappresentata dai contratti collettivi a livello aziendale, sebbene anche la legge abbia un ruolo importante, come mostrato nel Grafico 14. Ciò conferma il ruolo di primo piano della contrattazione collettiva, sia a livello nazionale sia aziendale, nel riconoscimento delle misure di CFR negoziate attraverso, e in risposta, alle proposte dei rappresentanti dei lavoratori.

Per quanto riguarda gli ostacoli incontrati dai sindacati del settore finanziario nella contrattazione per l'introduzione di misure di CFR, la sfida principale, secondo gli intervistati, è che le misure di CFR sono spesso considerate meno urgenti di altre (ad esempio, retribuzione, salute e sicurezza, ecc.) (23%). Inoltre, sembra esserci un coinvolgimento limitato dei sindacati e dei rappresentanti dei lavoratori in questo ambito, in quanto le aziende tendono a favorire un approccio unilaterale all'adozione delle misure di CFR (17%) (Grafico 15).

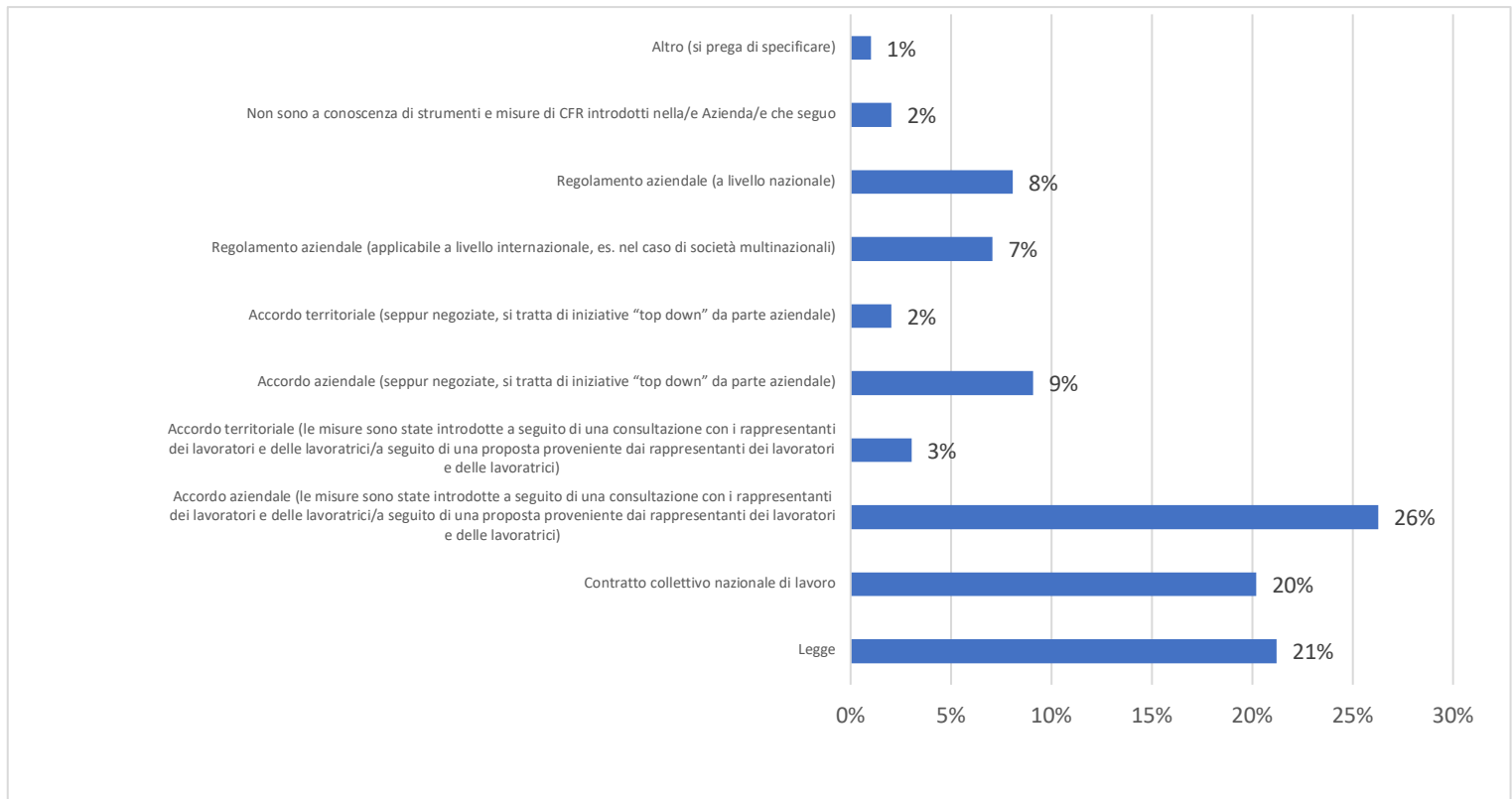
<sup>24</sup> Traduzione a cura degli Autori.

<sup>25</sup> Ibidem.

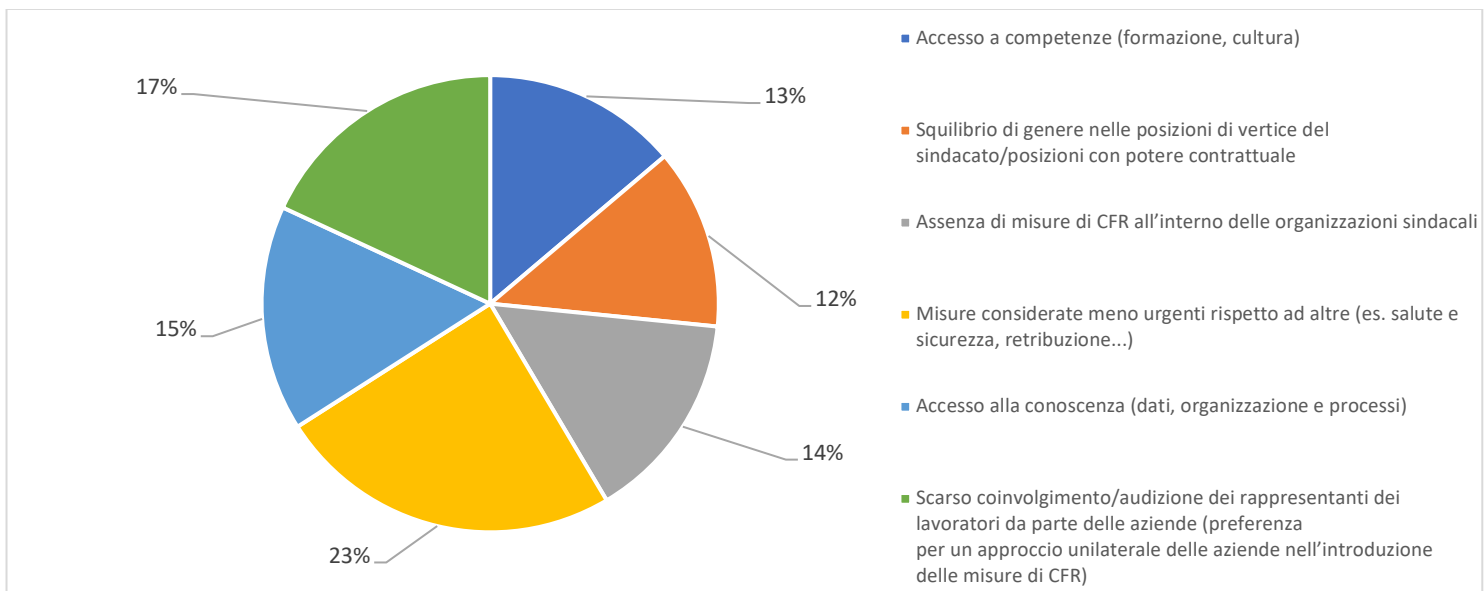
<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.

**Grafico 14 – Fonti principali di riconoscimento delle misure CFR (%)**



**Grafico 15 - Ostacoli incontrati dai sindacati del settore finanziario per l'introduzione di misure di QCR (%)<sup>28</sup>**



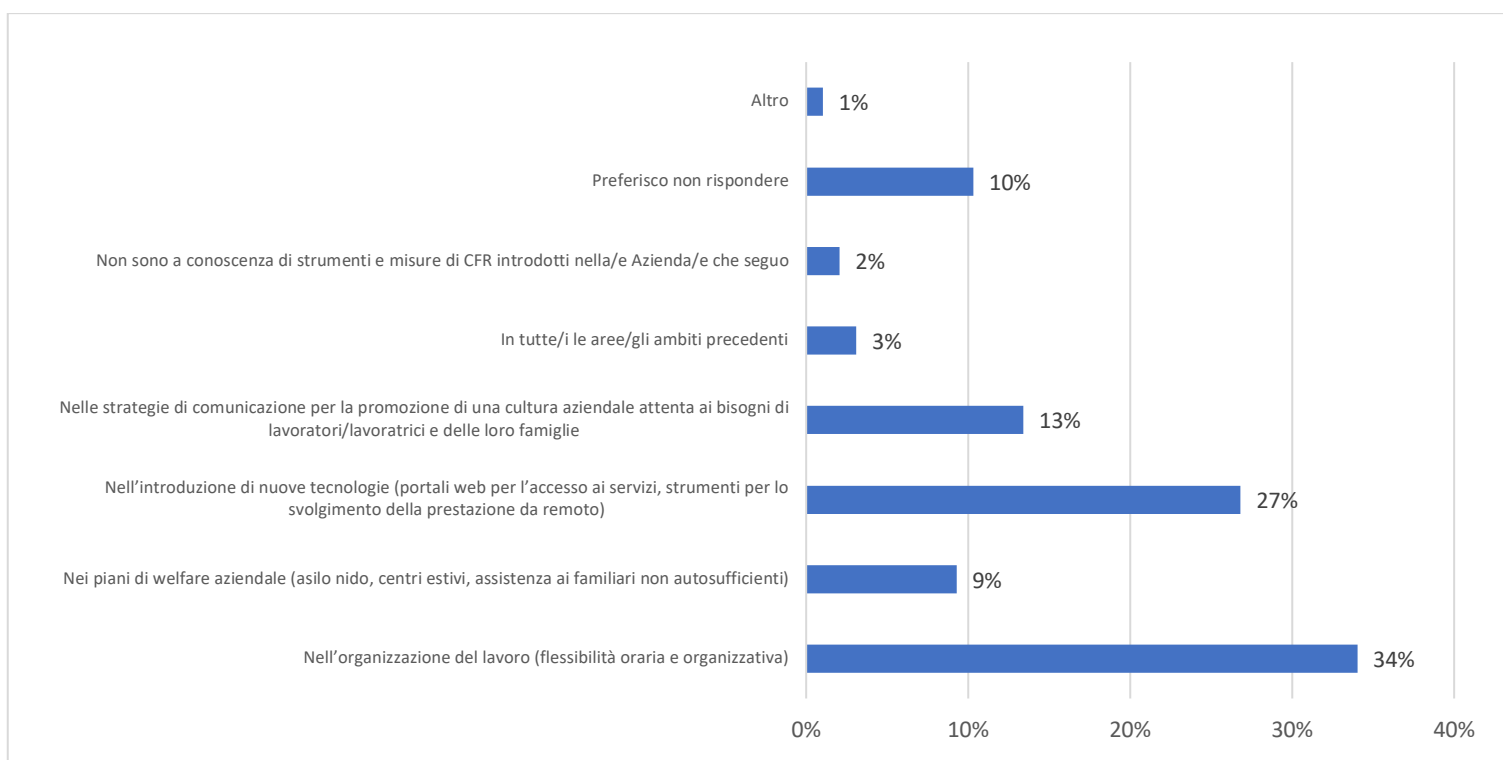
Ai rispondenti è stato anche chiesto se l'introduzione delle misure di CFR abbia seguito un processo di rilevazione dei bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici, attraverso la

<sup>28</sup> È da notare che il 2% degli intervistati ha dichiarato di non aver incontrato nessuno degli ostacoli elencati come esempi, mentre il 6% ha preferito non rispondere o non conosceva l'argomento. Nessun intervistato ha specificato altri ostacoli oltre agli esempi forniti.

somministrazione di questionari, interviste, momenti di confronto e riunioni. È emerso che, nel 40% dei casi, ciò non è avvenuto; una percentuale leggermente inferiore (37%)<sup>29</sup> ha riferito che è stata condotta un'analisi preliminare dei fabbisogni.

Attraverso la somministrazione del questionario è stato inoltre possibile indagare il riconoscimento delle misure di CFR relative sia alla dimensione strutturale sia a quella culturale. In primo luogo, è stato chiesto agli intervistati in quali aree le organizzazioni avessero introdotto strumenti e misure di CFR. La dimensione strutturale è stata la più impattata, con misure di CFR legate all'organizzazione flessibile del lavoro, spesso supportate dall'uso di nuove tecnologie. La dimensione culturale sembra avere un ruolo più residuale, in particolare nelle strategie di comunicazione volte a promuovere una cultura aziendale attenta alle esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie (vedi grafico 16).

**Grafico 16 - Aree in cui le organizzazioni hanno introdotto strumenti e misure di CFR (%)**



Prima di approfondire i dati raccolti sulla dimensione culturale (§4.4.), è stato chiesto agli intervistati quale fosse l'impatto delle misure di CFR in aree specifiche<sup>30</sup> per ottenere informazioni sugli effetti percepiti dai lavoratori (sia su sé stessi sia sulle aziende/settore

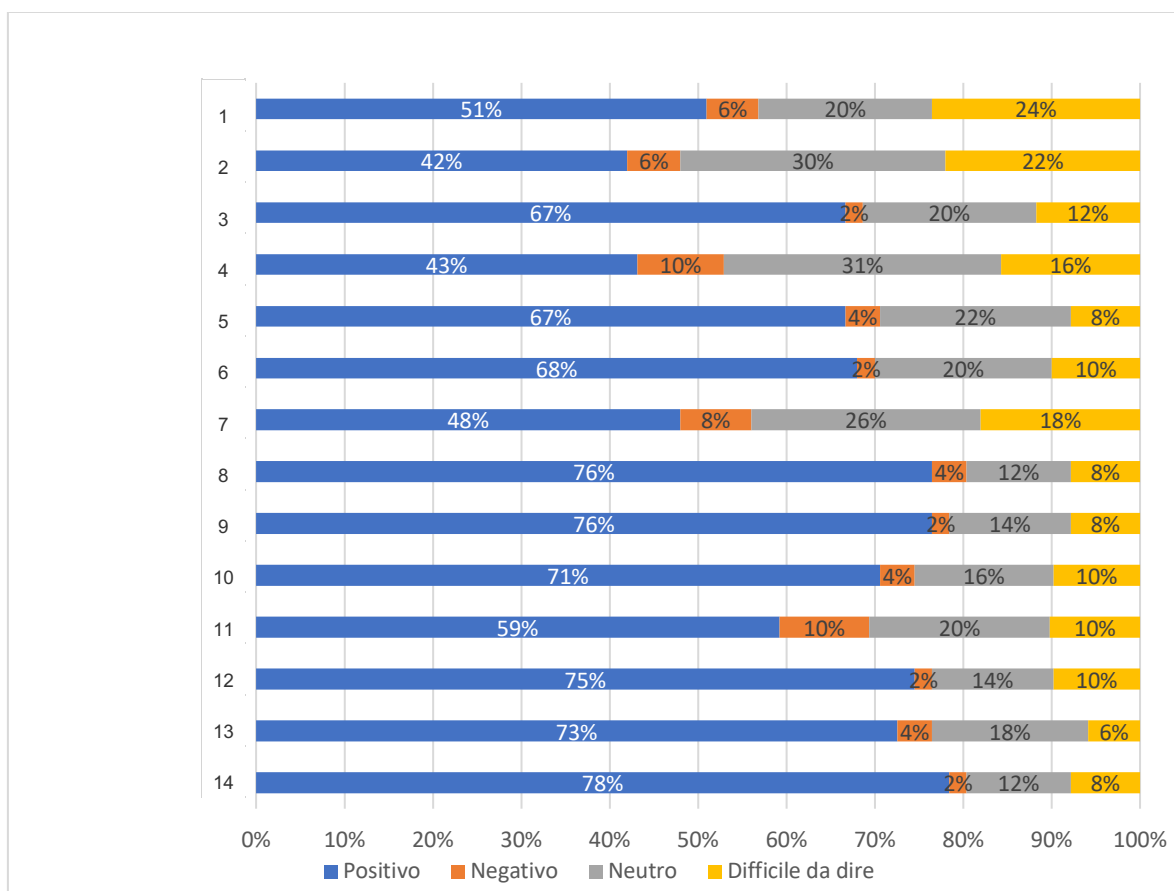
<sup>29</sup> Inoltre, il 23% delle risposte è stato registrato alla voce "Non so/preferisco non rispondere".

<sup>30</sup> Le aree incluse tra le opzioni erano: *coinvolgimento dei lavoratori, soddisfazione lavorativa dei lavoratori, prestazioni dei lavoratori, assenteismo, fidelizzazione dei lavoratori, motivazione dei lavoratori, reputazione aziendale, capacità dell'azienda di coprire i posti vacanti, attrattività, qualità complessiva del lavoro, infortuni sul lavoro, competitività dell'azienda, rendimenti degli azionisti e crescita degli utili dell'azienda.*

di riferimento) associati al riconoscimento di tali misure. Come mostrato nel Grafico 17, in tutti gli ambiti considerati, la maggior parte delle risposte associa effetti positivi.

Per quanto riguarda gli effetti sui lavoratori, le misure di CFR hanno un impatto ampiamente positivo sul loro impegno, sulle prestazioni, sulla soddisfazione del lavoro, sul morale e sulla fidelizzazione, con oltre il 70% degli intervistati che ha riportato effetti positivi in queste aree. Anche per le aziende gli effetti sono per lo più positivi, anche se le percentuali sono inferiori a quelle registrate per i lavoratori. L'effetto più positivo si riscontra nella reputazione dell'azienda (76%), mentre quello più basso è associato al rendimento degli azionisti (42%). Le misure di CFR sembrano avere un effetto negativo sulla crescita dei profitti dell'azienda (24%) e un effetto neutrale sugli infortuni sul lavoro (31%) e sul rendimento degli azionisti (30%).

**Grafico 17 - Impatto dell'implementazione delle misure di CFR (%)**



(1) Crescita degli utili (vendite dell'Azienda/delle aziende); (2) Rendimenti degli azionisti; (3) Competitività dell'Azienda/delle aziende; (4) Infortuni sul lavoro; (5) Qualità complessiva del lavoro; (6) Attrattività (es. talenti); (7) Posti vacanti (capacità dell'azienda di coprire i posti vacanti); (8) Reputazione aziendale; (9) Motivazione dei lavoratori; (10) Fidelizzazione dei lavoratori; (11) Assenteismo; (12) Performance lavorativa; (13) Soddisfazione lavorativa; (14) Coinvolgimento dei lavoratori.

## 4.4. CFR e il ruolo della comunicazione e della cultura aziendale

Come discusso nelle sezioni precedenti, le sezioni 2 e 3 dell'indagine sono state concepite per indagare le misure di CFR che possono influire sulla dimensione strutturale delle aziende del settore finanziario. La sezione 4<sup>31</sup> del questionario, invece, si è concentrata sulla raccolta di dati più approfonditi sulle misure che influenzano la dimensione culturale delle strategie di CFR. Rispetto a questo tema, vale la pena sottolineare che più della metà degli intervistati ha dichiarato che non vengono adottate campagne di comunicazione o informazione sulla *Corporate Family Responsibility*, indipendentemente dalle misure di CFR già a disposizione. Tra coloro che sono coinvolti in contesti in cui vengono adottate campagne di informazione e formazione sulla *Corporate Family Responsibility*, diversi intervistati hanno fornito degli esempi. In alcuni casi, vengono utilizzati strumenti tecnologici per comunicare le informazioni ai lavoratori, come il "sito web con tutti i benefit" (R38, Spagna) o il "portale web aziendale" (R63, Italia). Altre iniziative comprendono: "webinar su vari temi familiari" (R50, Romania); "frequenti e-learning sul tema e pubblicazione di informazioni settoriali sull'intranet aziendale" (R61, Italia); e "questionari, formazione, comunicazioni da parte dei membri del consiglio di amministrazione e comunicazioni da parte del (dipartimento) risorse umane" (R10, Repubblica Ceca). Queste azioni, che hanno un impatto sulla dimensione culturale delle aziende, possono contribuire a promuovere valori condivisi tra i membri di ciascuna organizzazione, con effetti positivi sul benessere e sulla performance aziendale, oltre che sui risultati individuali.

Tali azioni sono particolarmente necessarie nelle organizzazioni in cui i lavoratori percepiscono una mancanza di sostegno da parte dell'azienda nel raggiungimento di un equilibrio tra vita privata e lavoro, in particolare in relazione alle responsabilità familiari.

Attraverso il questionario, agli intervistati è stato chiesto di esprimere se fossero d'accordo o meno con alcune affermazioni che mettevano in evidenza il rapporto tra lavoro e vita personale e familiare, nonché il rapporto tra le organizzazioni e i lavoratori. La Tabella 5 mostra i risultati ottenuti attraverso una scala Likert. Secondo un terzo degli intervistati, le aziende non prestano attenzione agli effetti che il lavoro ha sulla vita privata e familiare. Quasi un quarto, invece, ha dichiarato che non esiste un forte consenso sulla necessità di sostenere l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Allo stesso tempo, poco più di un terzo degli intervistati ritiene, invece, di ricevere il sostegno dei superiori e dei colleghi in caso di problemi familiari, anche se i lavoratori non si sentono a proprio agio nel condividere problemi personali o familiari.

---

<sup>31</sup> Analisi dei risultati attribuibili alle domande da 33 a 38 e corrispondenti alla sezione 4 del questionario.



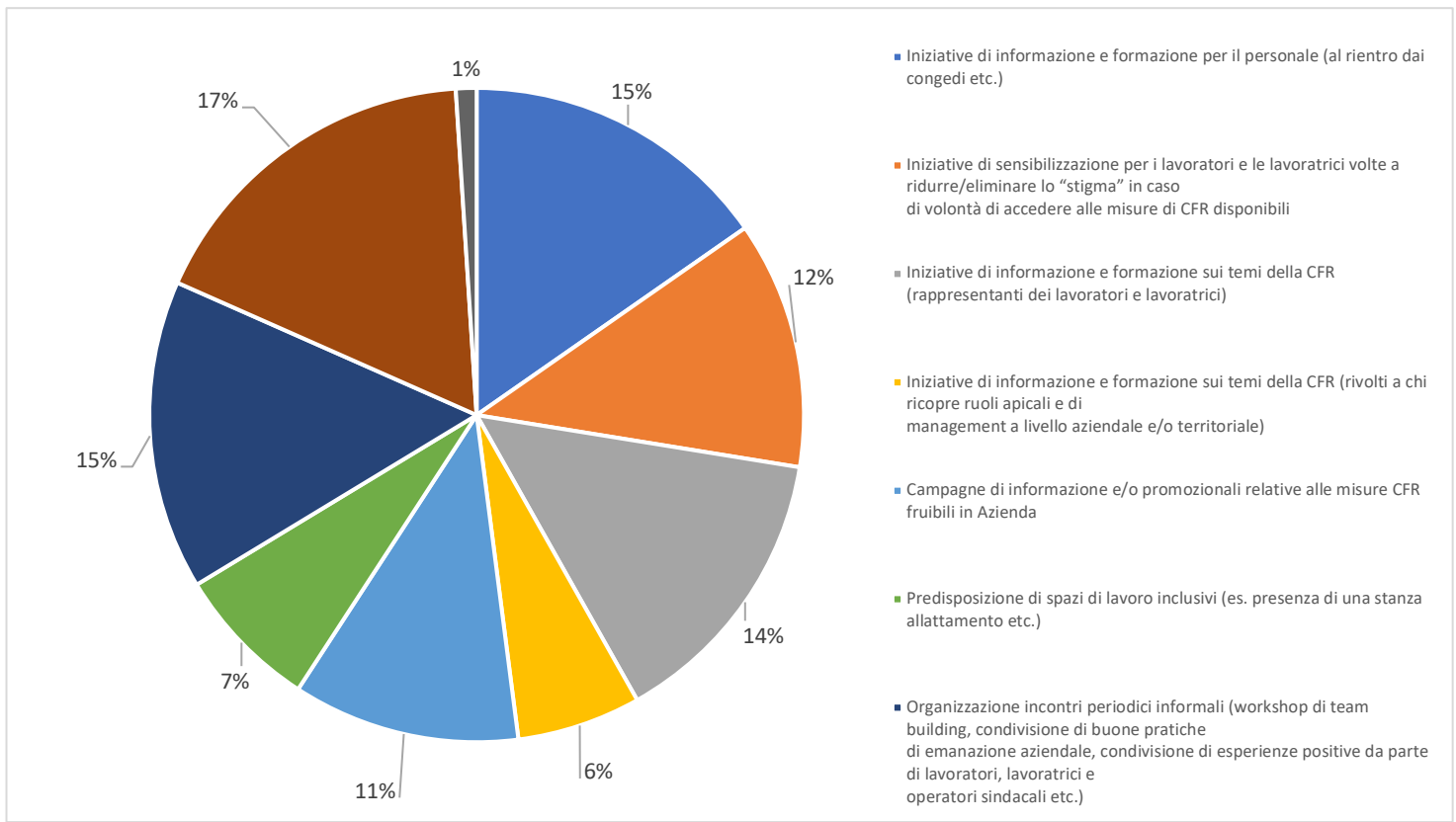
**Tabella 5 - Livello di accordo/disaccordo con alcune affermazioni sulla cultura e il clima aziendale in materia di conciliazione vita-lavoro (%)**

	<i>Fortemente in disaccordo</i>	<i>In disaccordo</i>	<i>Né d'accordo né in disaccordo</i>	<i>D'accordo</i>	<i>Completamente d'accordo</i>	<i>N/A</i>
Le aziende hanno davvero a cuore gli effetti che il lavoro ha sulla vita personale e familiare	16%	<b>31%</b>	29%	18%	6%	0
C'è un forte consenso sulla necessità di sostenere l'integrazione tra lavoro e vita familiare	10%	22%	<b>31%</b>	18%	18%	0
I supervisori o i managers reagiscono alle esigenze dei lavoratori quando essi hanno problemi familiari o personali di cui occuparsi	8%	22%	26%	<b>32%</b>	10%	2%
I lavoratori sono solitamente supportati dai colleghi nella gestione del lavoro e della vita personale o familiare	8%	10%	<b>36%</b>	<b>36%</b>	10%	0
I lavoratori si sentono a proprio agio nel sollevare problemi personali o familiari con i loro supervisori o managers	12%	30%	<b>40%</b>	12%	6%	0%

Per individuare le azioni messe in atto a livello organizzativo per promuovere una cultura aziendale più attenta alle esigenze di conciliazione vita-lavoro, in particolare in relazione alle esigenze familiari dei dipendenti, sono stati forniti degli esempi tra i quali gli intervistati potevano selezionare le azioni intraprese nei loro contesti organizzativi. I risultati<sup>32</sup> (Grafico 18) mostrano che i tipi di azioni più popolari sono: a) iniziative di informazione e formazione per i lavoratori che rientrano dal congedo (15%); b) incontri periodici informali, come ad esempio workshop di team-building (15%); c) iniziative di informazione e formazione sui temi della CFR per i rappresentanti dei lavoratori (14%); e d) iniziative di sensibilizzazione per i lavoratori per ridurre/eliminare lo "stigma" percepito nell'accesso alle misure di CFR disponibili (12%). Secondo R6 (Repubblica Ceca), invece, "non esiste ancora una strategia ufficiale di cultura/campagna per la CFR".

<sup>32</sup> Agli intervistati è stata data anche la possibilità di includere ulteriori esempi attraverso una risposta aperta.

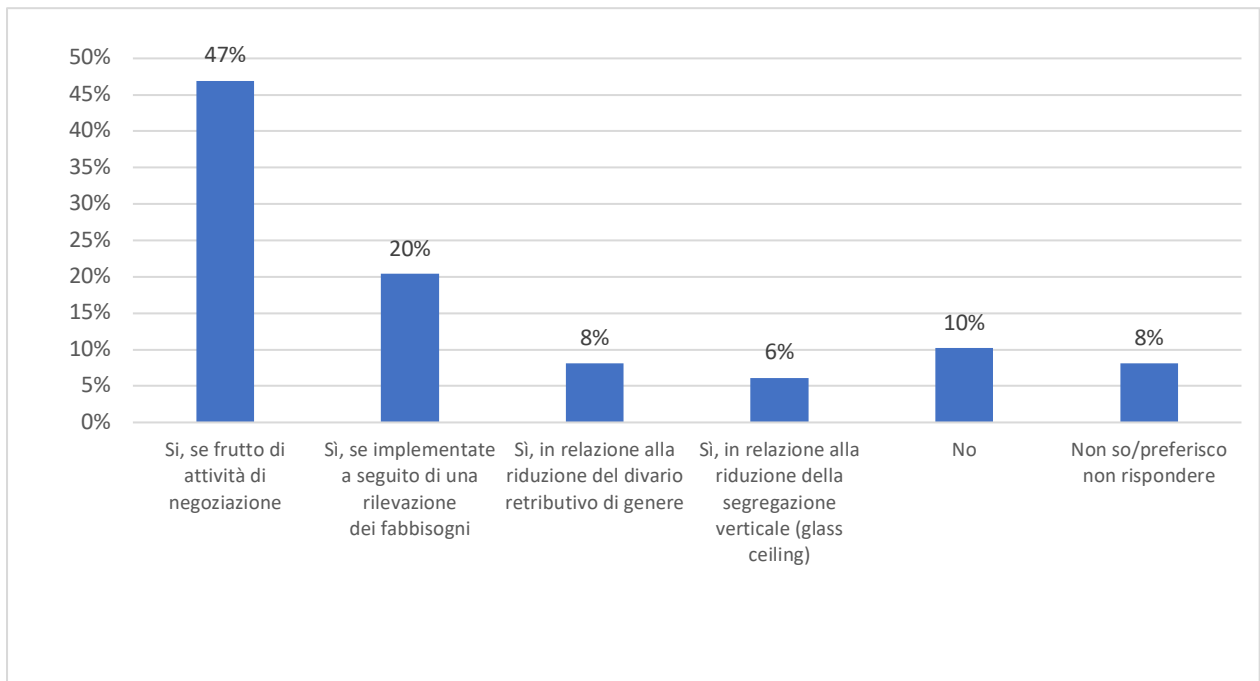
**Grafico 18 - Strumenti utilizzati per diffondere la cultura aziendale positiva e sensibile alle istanze di CFR**



Secondo la letteratura e i dati, le misure di CFR sono utilizzate prevalentemente dalle lavoratrici, che continuano a sostenere la maggior parte delle responsabilità di cura familiare<sup>33</sup>. Per questo motivo, è stato chiesto agli intervistati se queste misure possano contribuire a ridurre i divari di genere nel settore finanziario, sia ora sia nel prossimo futuro (Grafico 19). Quasi la metà degli intervistati ritiene che le misure di CFR possano avere un impatto positivo se derivano da una attività di negoziazione (47%) e se rispondono a bisogni specificamente identificati (20%).

<sup>33</sup> Si fa riferimento al Rapporto D2.1., curato da ULOD, su "Ricerca per verificare l'ipotesi di partenza. L'adozione da parte delle aziende dell'approccio CFR come vantaggio competitivo"; il Rapporto D2.2., curato da UMU, "Ricerca sui quadri normativi e sulle politiche CFR con l'obiettivo di costruire il quadro legislativo e normativo europeo di riferimento, dalle linee guida dell'UE all'analisi comparativa tra Paesi"; e il Rapporto D2.4., curato dalla Fondazione ADAPT, "Ricerca sugli effetti della pratica della CFR". Questi rapporti sono disponibili su richiesta.

**Grafico 19 - Possibile impatto delle misure del CFR sulla riduzione del divario di genere nel settore finanziario (sì, no) (%)**



In ogni caso, secondo ben il 64% degli intervistati, l'introduzione di misure di CFR, se adeguatamente comunicate, influisce positivamente sul benessere dei lavoratori e delle loro famiglie, contribuendo allo stesso tempo a migliorare le performance aziendali e impattando positivamente sul contesto circostante. Il 16% ha affermato che l'implementazione di misure di CFR può avere un impatto positivo sul benessere dei lavoratori (e delle loro famiglie), mentre non ha alcun impatto positivo sulla competitività aziendale o sul contesto circostante. Il 12% ritiene invece che le strategie di CFR non abbiano alcun impatto sul benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e che aiutino le aziende solo in termini di reputazione.

I risultati del questionario illustrati nelle sezioni precedenti integrano le interviste semi-strutturate. Le interviste sono state analizzate e i risultati principali sono presentati nel Capitolo 5.

## 5. CFR nel settore finanziario alla luce delle interviste ai rappresentanti delle parti sociali

### 5.1. *Corporate Family Responsibility* – specificità del settore finanziario

#### **Comprensione della CFR da parte dei sindacati**

La Company Family Responsibility (CFR) è percepita in modo diverso nei vari Paesi target del progetto. Nei Paesi nordici, ad esempio, il termine non è molto utilizzato; invece, sono più comuni concetti quali l'equilibrio tra lavoro e vita privata o la parità di genere (R2). Per i sindacalisti italiani, la Company Family Responsibility rientra nel più ampio ambito della responsabilità sociale d'impresa e si allinea ai valori fondanti del sindacato. Questi valori enfatizzano l'individuo in tutte le sue identità e la rete di relazioni che lo caratterizzano, in particolare la dimensione familiare (R3). Al contrario, gli intervistati greci considerano la CFR come parte di un approccio più ampio all'equilibrio tra lavoro e vita privata e al benessere dei dipendenti, riconoscendo che la vita personale dei lavoratori influenza in modo significativo le loro prestazioni lavorative e la soddisfazione lavorativa complessiva. Un intervistato ha commentato:

*"Beh, utilizzando il riferimento alla CSR, perché abbiamo fatto diversi interventi sulla nozione stessa, dicevamo che non è qualcosa di volontario, a nostro avviso. È una nozione che dimostra che le banche sono responsabili nei confronti della società in generale. Se vogliamo ricorrere al concetto di CFR, dobbiamo accettare che anche la famiglia, in senso esteso e più ampio, sia uno stakeholder<sup>34</sup>" (R6).*

I sindacalisti turchi interpretano la CFR come una responsabilità dell'azienda nei confronti dei propri dipendenti, tenendo conto delle loro esigenze familiari per garantire un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata. Questo, a sua volta, migliora il benessere e la produttività dei dipendenti (R5).

#### **Il contesto delle politiche di CFR**

Le tendenze demografiche, in particolare l'invecchiamento della popolazione, rappresentano uno dei principali *megatrend* con conseguenze evidenti anche nel settore finanziario (R1). Il crescente indice di dipendenza degli anziani (che misura il numero di persone di 65 anni e oltre ogni 100 persone in età lavorativa) è associato all'invecchiamento della forza lavoro ed evidenzia la necessità di misure di conciliazione vita-lavoro. I rappresentanti sindacali hanno sottolineato che, in questo contesto, le politiche aziendali in materia di responsabilità familiare devono affrontare i cambiamenti nella struttura demografica e nei profili familiari del Paese di riferimento, che generano esigenze di assistenza e educazione sempre più complesse. Tra questi la cura dei figli nelle varie fasi della vita, il sostegno ai membri della famiglia con disabilità

---

<sup>34</sup> Tutte le citazioni contenute in questo capitolo sono state armonizzate in italiano dagli Autori (Fondazione ADAPT).

o limitata autosufficienza, la gestione della cura di sé in caso di malattia o disabilità e la facilitazione del desiderio di maternità e paternità (R3; R1).

I destinatari di queste pratiche abbracciano più generazioni, con particolare attenzione alle giovani madri (R8; R4), così come alle persone anziane e di mezza età che appartengono sempre più alla "*generazione sandwich*", cioè quella che si prende cura sia dei figli che dei familiari anziani (R8). Un gruppo che richiede particolare attenzione è quello degli anziani che spesso faticano a trovare lavoro altrove. Inoltre, poiché il pensionamento anticipato è stato identificato come una delle sfide principali per quanto riguarda la CFR nel settore finanziario (R6), tali politiche potrebbero contribuire a mitigarne la diffusione.

Il declino demografico, insieme alla discriminazione nei confronti delle donne e delle persone con disabilità, è evidenziato come una delle sfide principali che queste politiche intendono affrontare. Tuttavia, nel settore bancario, i dipendenti più anziani sono spesso emarginati o allontanati:

*"La maggior parte dei dipendenti delle banche non ha l'opportunità di invecchiare nel proprio ruolo, perché spesso viene espulsa prima di raggiungere l'età della pensione. Le banche mostrano scarso interesse reale nel sostenere o nel prendersi cura dei dipendenti più anziani, poiché i datori di lavoro tendono a preferire personale più giovane"* (R6).

La *Corporate Family Responsibility* potrebbe anche affrontare altre sfide nel settore finanziario, come i bassi salari, la femminilizzazione della forza lavoro (tranne che ai livelli apicali), la percezione da parte di alcuni manager che i dipendenti con responsabilità familiari siano "inferiori" e i rischi associati alla digitalizzazione, tra cui il confondersi dei confini tra vita familiare e lavorativa (R6). Queste questioni sono particolarmente pressanti, dato che uno dei problemi principali del settore bancario è rappresentato dai lunghi orari di lavoro e dai frequenti straordinari non retribuiti, nonostante l'orario di lavoro contrattuale sia fissato a 37 ore settimanali (R6). L'ambiente ad alta pressione sottolinea la necessità di un adattamento proattivo delle politiche di CFR. Allo stesso modo, la pressione delle vendite nel settore bancario, che costringe i dipendenti a raggiungere obiettivi elevati in tempi prestabiliti, evidenzia ulteriormente la necessità di implementare la CFR (R5). Inoltre, il rapido progresso della tecnologia, sia come strumento sia come sostituto di posti di lavoro e di dipendenti, sta trasformando i luoghi di lavoro nel settore finanziario (R1). Le caratteristiche specifiche del settore bancario, tra cui i rigidi orari di apertura per l'accesso ai clienti e gli elevati obiettivi di performance commerciali, pongono ostacoli significativi alla promozione di modalità di lavoro flessibili come il part-time o il lavoro a distanza. Questa realtà rende particolarmente urgente la necessità di attuare misure di CFR.

### ***I benefici della CFR - Il punto di vista dei dipendenti e delle loro famiglie***

Gli intervistati hanno sottolineato che le politiche di *Corporate Family Responsibility* possono migliorare significativamente il benessere e le relazioni familiari. Queste politiche consentono agli individui di soddisfare i propri bisogni e aspirazioni, di esprimere i propri talenti, di godere di maggiore flessibilità e autonomia, di sentirsi riconosciuti e valorizzati nella loro diversità e di investire nelle loro relazioni affettive.

Inoltre, le politiche di CFR possono rafforzare il ruolo delle famiglie come risorse vitali per la società e come fornitori chiave di cura e educazione (R3).

Le iniziative di CFR hanno anche il potenziale per ridurre i divari di genere e generazionali all'interno del settore finanziario promuovendo l'uguaglianza nei congedi parentali, contribuendo a migliorare le condizioni di lavoro e sostenendo la possibilità di transizioni professionali (R6). Come ha osservato un intervistato greco, le parti sociali sono consapevoli dei numerosi benefici associati alle politiche di CFR, come il miglioramento del benessere, la maggiore soddisfazione lavorativa, l'aumento della produttività e una migliore salute fisica. Tuttavia, nonostante questa consapevolezza, in molti casi lo sviluppo e l'attuazione di tali politiche rimangono limitati.

### ***I vantaggi della CFR - La prospettiva delle organizzazioni***

Le politiche di CFR possono anche migliorare la competitività e lo sviluppo, portando così a benefici organizzativi. Queste politiche consentono alle aziende di trattenere e attrarre i migliori talenti, di cogliere la complessità e la diversità del mercato, di generare innovazione e cambiamento e di contribuire allo sviluppo economico e sociale del Paese (R3). Tuttavia, è difficile quantificare direttamente l'impatto della CFR sui risultati finanziari, poiché tende a essere una prospettiva di lungo termine (R6). In Romania, gli strumenti di incentivazione servono a stabilizzare la forza lavoro. I dipendenti restano in azienda e apprezzano i pacchetti salariali e non, perché l'organizzazione offre benefici aggiuntivi che sono più o meno legati all'equilibrio tra lavoro e vita privata. I sindacati agiscono come negoziatori, assicurando soluzioni e pacchetti non previsti dalla legge. Inoltre, queste politiche possono promuovere la coesione sociale, la sostenibilità ambientale e la partecipazione democratica (R3) e possono essere un importante elemento di *employer branding* (R9).

*"È anche vantaggioso per la banca, in quanto il prestigio della banca aumenta. Ad esempio, quando la banca cerca di assumere nuovo personale" (R9).*

I principali benefici associati alle politiche di CFR includono un buon equilibrio tra lavoro e vita privata, in cui i dipendenti hanno abbastanza tempo da dedicare ai propri familiari e adeguate opportunità per soddisfare le loro esigenze. Ciò aumenterà la soddisfazione lavorativa e la qualità della vita dei dipendenti, che a sua volta migliorerà l'efficienza lavorativa. L'aumento della produttività contribuirà in modo significativo allo sviluppo dell'azienda, incrementandone la redditività (R5).

## **5.2. Fotografia della *Corporate Family Responsibility* nel settore finanziario**

### ***Politiche e strumenti di CFR utilizzati nel settore finanziario***

Tenendo conto della situazione descritta nel settore finanziario, l'obiettivo principale dello sviluppo di strategie sindacali sulla *Corporate Social Responsibility*, con un'attenzione specifica alle esigenze dei dipendenti durante l'intero ciclo della loro vita lavorativa, è stato quello di promuovere un cambiamento culturale in termini di pari

opportunità e inclusione. Ciò include la promozione di una responsabilità condivisa nella cura dei figli e della famiglia, nonché delle responsabilità genitoriali (R1). Tra le misure fornite attraverso il coinvolgimento delle parti sociali, gli intervistati hanno elencato:

- Orari di lavoro flessibili, misure di congedo familiare, assistenza ai figli e ai genitori, lavoro da remoto, congedo sabbatico, e "tendenze" più recenti come le soluzioni di assistenza sanitaria e previdenziale (derivanti da incentivi fiscali forniti dallo Stato, spesso a seguito di richieste avanzate dalle confederazioni sindacali a livello nazionale) (R1).
- Orari diversificati, flessibilità e assistenza all'asilo (R4).
- Gestione del tempo solidale, banche ore solidali, welfare aziendale, estensione dei congedi parentali, accomodamenti ragionevoli per le persone con disabilità, sostegno economico alle famiglie in difficoltà, servizi socio-sanitari domiciliari integrati e inclusione socio-lavorativa per i soggetti in condizioni di vulnerabilità (R3).
- Sostegno alla genitorialità, comprese disposizioni per le madri o i padri durante la cura dei figli, benefici finanziari aggiuntivi come sussidi fino all'intero stipendio durante il congedo di maternità, copertura dei costi dell'assicurazione medica, maggiore flessibilità nell'orario di lavoro (lavoro part-time, banche ore solidali), eventi ricreativi, di intrattenimento e di *team-building* per i genitori e i figli, nonché supporto sanitario preventivo, aiuto psicologico, assistenza finanziaria, educazione e sostegno ai dipendenti e alle loro famiglie in caso di malattie di lunga durata o imprevisti sociali, compresa l'assistenza ai colleghi svantaggiati e ai loro familiari (R7).
- Disposizioni avanzate di lavoro flessibile, programmi completi di sostegno alla famiglia, supporto tecnologico, una cultura inclusiva e di sostegno, innovazioni nell'assistenza ai figli e agli anziani, miglioramenti della salute e del benessere e misure sanitarie preventive (R6).

Gli intervistati hanno notato che il lavoro da remoto è una motivazione e un vantaggio fondamentale per le donne. Le donne incinte non sono obbligate a recarsi in ufficio se non in caso di assoluta necessità. Il lavoro a distanza rende più facile occuparsi non solo dei figli piccoli, ma anche dei genitori o dei suoceri:

*"Possono lavorare completamente a distanza o avere (almeno) un po' di (flessibilità)<sup>35</sup>" (R7).*

In generale, il lavoro da remoto è un aspetto importante delle dinamiche di gestione intergenerazionale. Sebbene non sia una forte attrattiva per le assunzioni, è diventato un prerequisito per assicurarsi un lavoro. I giovani, quando fanno scelte professionali, spesso basano le loro decisioni sui datori di lavoro sulla possibilità di lavorare a distanza, in particolare per soddisfare le proprie esigenze o quelle dei figli piccoli. Il lavoro da remoto è un fattore motivazionale importante e per la generazione più giovane l'unico lavoro accettabile è quello almeno ibrido:

*"Penso che sia molto importante perché, come probabilmente sapete, c'è una nuova generazione di persone, e sono molto interessate a questo (...) La generazione più*

---

<sup>35</sup> Le citazioni sono state armonizzate in italiano dagli Autori.

*giovane non prende nemmeno in considerazione un lavoro che non sia almeno ibrido" (R7).*

*"È indispensabile che le organizzazioni utilizzino strumenti motivazionali per trattenere i propri dipendenti. Le persone giovani e ben istruite con competenze trasferibili possono facilmente trovare lavoro altrove, anche in settori diversi o all'estero. Il mercato del lavoro potenziale per queste persone è vasto, il che sposta le prospettive e offre flessibilità, incoraggiando la ricerca di soluzioni preferibili come il lavoro da remoto. La mancata soddisfazione di queste aspettative diminuisce la motivazione dei dipendenti e rafforza il desiderio di andarsene" (R9).*

Il lavoro a distanza è efficace in molte circostanze. Nel contesto bancario, ad esempio, l'enfasi sulla competenza dei dipendenti si traduce in molte opportunità di *e-learning*. È meglio se i dipendenti possono rimanere a casa durante queste sessioni di formazione o mentre chiamano i clienti come parte dei loro compiti. Non tutti i compiti richiedono la presenza in filiale o in ufficio. Il lavoro da remoto è vantaggioso anche per i dipendenti più anziani, che rappresentano una delle coorti demografiche più numerose rispetto alla popolazione aziendale nel settore. È inclusivo: se i dipendenti più anziani sono malati, possono comunque lavorare da casa, conciliando il lavoro con la malattia. Possono gestire anche processi più complessi, poiché è disponibile un supporto informatico che li assiste (R7).

In Norvegia sono state apportate diverse modifiche dell'assicurazione parentale da quando è stata introdotta nel 1974 per ottenere una distribuzione più equa degli oneri di cura. Tra queste, l'introduzione del primo, secondo e terzo mese di congedo. Anche gli incentivi finanziari per incoraggiare gli uomini ad aumentare la fruizione del congedo parentale si sono evoluti nel corso degli anni, portando a una distribuzione più equa. Tuttavia, dal 2018, l'evoluzione è stagnante. Attualmente gli uomini usufruiscono del 30% dei giorni di congedo parentale erogati annualmente, mentre le donne del 70%. La legge sul congedo parentale consente anche il congedo parentale senza indennità parentale. Se si considera il congedo non retribuito, emerge che la distribuzione del congedo parentale è più diseguale di quanto suggerisca il ritiro dell'indennità parentale. Le donne, inoltre, lavorano a tempo parziale più spesso degli uomini. Una ricerca ("Donne, uomini e carriere nella finanza 2.0") mostra che chi prende più congedi parentali si assume anche maggiori responsabilità per il lavoro domestico non retribuito dopo il congedo parentale e lavora meno. In altre parole, l'inequale distribuzione dei congedi parentali contribuisce alla disuguaglianza in atto (R2).

Al contrario, in Paesi come la Romania, dove esiste un'assicurazione di base (pubblica) ma l'accesso alle strutture sanitarie può talvolta essere limitato (ad esempio, lunghe attese per le procedure, code per gli specialisti), un'assicurazione medica aggiuntiva (su base di abbonamento) fornita dai datori di lavoro è un vantaggio estremamente importante per i dipendenti, soprattutto se copre le donne incinte, le donne dopo la gravidanza, i neonati e i figli piccoli (R7):

*"Lo Stato paga l'85% dello stipendio, e noi negoziamo con l'azienda per coprire il restante 15% per le prime sei settimane, in modo da ricevere l'intero stipendio" (R7).*



*"L'azienda copre l'abbonamento all'assicurazione privata, diciamo all'ospedale privato, l'assicurazione medica" (R7).*

Gli intervistati hanno citato alcune buone pratiche, come le campagne di comunicazione per sensibilizzare su questi temi. Una ricerca norvegese esamina come la cultura del settore finanziario influisca in modo diverso su uomini e donne, con una banca norvegese che ha implementato politiche di congedo parentale migliorate a livello internazionale in tutte le sue sedi (R2). D'altro canto, alcuni intervistati hanno sottolineato che le banche non hanno ancora la filosofia di investire e trattenere le persone. Questo aspetto si sta sviluppando lentamente nel settore, poiché le banche sono alla ricerca di talenti ed eccellenze, ma faticano a trovarli. È chiaro che le banche devono migliorare la loro reputazione e attrarre persone di talento (R6).

### ***Attori coinvolti nella progettazione e nell'attuazione della CFR - il ruolo dei sindacati e dei contratti collettivi***

La legislazione europea ha avuto un impatto significativo sulle politiche CFR, con le parti sociali che hanno svolto un ruolo importante nella progettazione di questa legislazione. Come ha osservato uno degli intervistati, a livello multinazionale, i comitati aziendali europei e la direzione centrale possono firmare dichiarazioni congiunte (all'interno di un quadro europeo), anche se queste non hanno alcun valore legale. Nel frattempo, Uni Global Union può negoziare e, auspicabilmente, firmare Accordi Quadro Globali, destinati ad essere applicati a tutti i dipendenti del Gruppo nel mondo, attraverso ulteriori accordi collettivi vincolanti o, se necessario, attraverso l'applicazione unilaterale. Inoltre, a livello europeo intersettoriale, il dialogo sociale può sfociare in dichiarazioni congiunte o accordi quadro firmati dalle parti sociali europee (ad esempio, CES, IndustriALL), che vengono direttamente recepite in direttive, conferendo loro un effetto legislativo immediato. A livello settoriale europeo, le parti sociali (come Uni Europa Finance e le associazioni bancarie e assicurative europee) possono firmare dichiarazioni congiunte che non sono giuridicamente vincolanti, come i contratti collettivi nazionali o aziendali. Tuttavia, queste dichiarazioni includono principi condivisi che sono destinati a fungere da punto di riferimento per i negoziati a livelli inferiori, in particolare nei Paesi o nelle aziende in cui gli sforzi sindacali necessitano di ulteriore sostegno (R1).

L'impatto principale di queste azioni è guidato dai grandi Paesi europei, che in genere definiscono la direzione del lavoro in questo settore:

*"Sicuramente questa strategia deve essere impostata a livello di gruppo, perché per lo più - non dico sempre, ma per lo più - le aziende di questo settore sono multinazionali, e naturalmente, a queste politiche di ampio respiro viene dato il via in Italia, in Francia, a Milano, a Parigi, a Vienna, e così via" (R7).*

Le direttive dell'Unione Europea sono il principale incentivo per l'attuazione di politiche di conciliazione vita-lavoro (e quindi di CFR) nelle aziende. Queste direttive sono tipicamente implementate a livello nazionale entro 2-3 anni. Mentre queste soluzioni diventano linee guida per il management delle banche, il supporto dell'Unione Europea rimane fondamentale per garantire l'attuazione di queste normative, fornendo un punto di riferimento per sindacalisti e dipendenti:

*"Penso che sarebbe utile se la Commissione europea avesse una direttiva speciale. Qualcosa di applicabile, come una legge o una regola che va seguita" (R7).*

*"Ha permesso di introdurre o modificare alcune misure che (i sindacati) avevano richiesto da tempo" (R3).*

I sindacalisti hanno sottolineato che l'Europa sta prestando maggiore attenzione alle questioni legate all'assistenza e alle strategie per la disabilità, che riguardano sia le famiglie sia le aziende (R3; R6). La contrattazione collettiva agisce da perno, con le disposizioni della contrattazione collettiva che fungono da ancoraggio. Con il cambio di governo e si svolgono le elezioni, l'approccio alle questioni sociali o del mercato del lavoro può cambiare, ma le disposizioni della contrattazione collettiva rimangono permanenti e contribuiscono a stabilizzare la situazione per i lavoratori:

*"La situazione è cambiata, e sai, è meglio che sia previsto da un contratto collettivo" (R7).*

I sindacati agiscono come negoziatori, assicurando soluzioni e pacchetti che non sono obbligatori per legge. Rimanendo in contatto con altri sindacalisti, possono conoscere le tendenze in questo settore:

*"Di solito le banche si "seguono". In primo luogo, c'è la legge. La legge può stabilire alcune norme sul congedo parentale, ecc. Se una banca sceglie di offrire un'opzione migliorativa (per i lavoratori), abbiamo il congedo materno e paterno. Poi, chiediamo ai sindacati aziendali di individuare i principali problemi e le rivendicazioni in materia di politica familiare. Le nostre politiche di governo decidono quali sono le rivendicazioni più importanti. La nostra Federazione incoraggia i suoi membri di primo livello, i sindacati aziendali, a sviluppare ulteriormente le rivendicazioni di CFR e a monitorare efficacemente l'attuazione delle misure e delle politiche esistenti. Quando negoziamo i nostri contratti collettivi settoriali, raccogliamo dati e rivendicazioni dai nostri membri, li valutiamo e includiamo le questioni più generali e rilevanti nelle nostre rivendicazioni settoriali. In questo modo, abbiamo costruito, nel tempo, un solido quadro generale per i benefici della CFR a livello settoriale. Questo quadro viene ulteriormente arricchito e migliorato a livello aziendale attraverso i contratti aziendali, che stabiliscono una serie di benefici per i dipendenti bancari" (R6).*

*"Stiamo usando e cercando di rimanere in contatto con altri sindacati" (R7).*

I sindacati sono attivamente impegnati a promuovere e sostenere una serie di iniziative e buone pratiche legate alla *Corporate Family Responsibility*, sia attraverso la contrattazione collettiva sia la contrattazione sociale territoriale a livello nazionale (R3). A livello europeo, i sindacati transnazionali utilizzano diverse strategie e strumenti per promuovere i negoziati e diffondere i risultati, non solo nel caso delle politiche di CFR (R1). Per quanto riguarda le misure di CFR, il telelavoro e la flessibilità come diritti dei lavoratori (soprattutto per quelli con disabilità) sono promossi attraverso workshop e iniziative di dialogo sociale (R4):

*"Per quanto riguarda il telelavoro, abbiamo un ampio quadro normativo, e poi abbiamo accordi a livello aziendale" (R6).*

Un elemento importante è il vantaggio competitivo per le banche, soprattutto per quelle transnazionali. Le soluzioni introdotte a livello centrale danno potere ai mandati sindacali a livello nazionale e di settore finanziario, soprattutto nei Paesi con un livello inferiore di politiche a favore della famiglia, in particolare nei Paesi dell'Europa centrale e orientale:

*"Le aziende hanno un vantaggio economico nell'implementare determinate misure. Cerchiamo di trovare le migliori soluzioni possibili. A volte è fattibile, ma a volte no. E siamo fortunati ad essere in un'azienda come UniCredit" (R7).*

I sindacati sostengono l'introduzione o l'ampliamento di misure come il congedo parentale non trasferibile, l'aumento della durata e dell'indennità per il congedo parentale, il diritto a una sistemazione ragionevole e le riforme per gli anziani e le persone non autosufficienti (R3), nonché orari diversi, flessibilità e assistenza per gli asili nido (R4). La contrattazione collettiva è uno strumento essenziale per garantire le soluzioni attese dai lavoratori e dalle loro famiglie.

Tuttavia, il problema è che i contratti collettivi di lavoro non sono sempre sufficienti e, a volte, non vengono rispettati dalle aziende. Sebbene la legge consenta ai lavoratori di modificare il proprio orario di lavoro, esiste una scappatoia che permette ai datori di lavoro di negare tali richieste in base alle esigenze operative, del business. È anche difficile contestare alle aziende la violazione della legge (R4). Inoltre, esistono ostacoli istituzionali ai negoziati settoriali. Ad esempio, l'intervento della Troika nel diritto del lavoro greco ha creato delle difficoltà:

*"L'ostacolo principale è il quadro istituzionale carente per i contratti collettivi in Grecia. Dobbiamo discutere e concludere accordi su molteplici questioni cruciali che riguardano il nostro settore (salari, digitalizzazione, formazione, tutela dell'occupazione, orario di lavoro, lavoro eccessivo, lavoro da remoto, CFR, politiche di esternalizzazione delle banche, ecc.) entro soli tre mesi, o rischiamo di perdere tutti i benefici precedentemente concordati" (R6).*

Inoltre, le banche sono più disposte ad accettare benefit di CFR che aumenti salariali significativi, il che, secondo gli intervistati, è in contrasto con le attuali priorità dei dipendenti bancari (R6).

Va inoltre notato che la situazione e il ruolo delle parti sociali in materia di CFR variano da un Paese all'altro. Il caso spagnolo presenta alcune analogie con quello italiano, ma anche differenze nell'applicazione della legge e della contrattazione collettiva (R4). Al contrario, in Paesi come la Turchia e i nuovi Stati membri, il ruolo e l'influenza dei sindacati sono relativamente bassi nella maggior parte dei settori. Nei Paesi nordici, invece, i sindacati si concentrano maggiormente sull'uguaglianza di genere (R2). Pertanto, nei diversi Paesi, i temi della CFR occupano posizioni diverse nelle priorità dei sindacati. Per alcuni, la digitalizzazione e la finanza verde sono sfide più urgenti e pressanti. Sebbene la digitalizzazione possa potenzialmente giovare alla CFR, essa richiede una regolamentazione e un monitoraggio (R6).

## 5.3. Eccellenza strategica e operativa

### ***Sfide nello sviluppo della CFR nel settore finanziario***

La *Corporate Family Responsibility* offre numerosi vantaggi in quanto sostiene i dipendenti nel conciliare la loro vita professionale e personale promuovendo al contempo un ambiente di lavoro più inclusivo. Tuttavia, i rappresentanti sindacali individuano anche sfide significative nella sua attuazione, in particolare per quanto riguarda il superamento di norme culturali profondamente radicate e la garanzia di un'applicazione coerente di queste politiche in tutte le organizzazioni.

La lacuna più grande nell'attuazione delle politiche di CFR nel settore bancario risiede nella cultura organizzativa e nella gestione della leadership. La mancanza di un adeguato supporto da parte dei leader e della dirigenza ostacola in modo significativo l'adozione e la promozione di politiche a sostegno dell'equilibrio tra vita privata e lavoro per i dipendenti. Nel settore bancario, dove spesso prevale una mentalità competitiva e orientata ai risultati, le questioni relative alla cultura organizzativa e al supporto alla diversità sono spesso marginalizzate, limitando l'efficacia delle iniziative di CFR.

Un elemento chiave del cambiamento è il coinvolgimento dei dirigenti, che svolgono un ruolo cruciale nel plasmare la cultura del luogo di lavoro e nell'attuare le politiche di CFR a livello operativo. I leader dovrebbero fungere da ambasciatori di questi cambiamenti, che richiedono non solo il loro sostegno, ma anche un'adeguata preparazione attraverso la formazione sulla gestione inclusiva e la sensibilizzazione sui benefici dell'equilibrio tra vita privata e vita lavorativa. Lo sviluppo di politiche complete che rispondano alle diverse esigenze dei dipendenti, unito a un regolare monitoraggio del loro impatto, consente un miglioramento continuo e l'adattamento delle soluzioni alle condizioni in evoluzione.

*"Per promuovere un'applicazione più ampia e la qualità delle politiche di CFR nel settore bancario, è fondamentale garantire l'impegno della leadership, sviluppare politiche complete e inclusive, attuare iniziative efficaci di comunicazione e sensibilizzazione, sostenere la formazione dei dirigenti, fornire soluzioni su misura concordate collettivamente e monitorare e valutare costantemente l'impatto di queste politiche" (R6).*

È inoltre essenziale introdurre meccanismi di comunicazione efficaci che consentano ai lavoratori di comprendere e utilizzare appieno le soluzioni disponibili. In questo contesto, è importante sviluppare soluzioni su misura concordate collettivamente per soddisfare le esigenze specifiche dei diversi gruppi di dipendenti. Il successo a lungo termine delle politiche di CFR dipende dal monitoraggio costante della loro efficacia e dall'adattamento delle strategie alle mutevoli esigenze dell'organizzazione e dei suoi dipendenti. Il rafforzamento della cultura e della leadership in queste aree può contribuire in modo significativo alla creazione di un ambiente di lavoro più sostenibile.

Una delle sfide principali per il CFR nel settore finanziario è il cambiamento della cultura e delle norme sociali che assegnano ancora in larga misura alle donne le responsabilità di cura. In particolare, incoraggiare gli uomini a prendere il congedo parentale e a

impegnarsi attivamente nel lavoro di cura rimane un problema significativo. Molte organizzazioni del settore finanziario, nonostante l'attuazione di politiche di uguaglianza, lottano con stereotipi profondamente radicati che scoraggiano gli uomini dal scegliere il congedo parentale. Questo, a sua volta, perpetua le disuguaglianze di genere sia nella vita professionale sia in quella privata, limitando l'avanzamento di carriera e la partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

La riluttanza degli uomini a usufruire del congedo parentale deriva spesso dalla preoccupazione di ripercussioni negative sul posto di lavoro, come valutazioni inferiori da parte dei supervisori o minori opportunità di promozione. Nel settore finanziario altamente competitivo, dove le richieste di rendimento sono elevate, la pressione per il raggiungimento dei risultati è spesso in conflitto con la necessità di impegnarsi nella vita familiare. Inoltre, la cultura organizzativa non sempre sostiene gli uomini nel prendere tali decisioni, emarginando le politiche volte a promuovere un'equa divisione delle responsabilità di cura (R2).

Affrontare questo problema richiede un impegno a più livelli. È fondamentale sensibilizzare e promuovere una leadership che sostenga apertamente la fruizione del congedo parentale da parte degli uomini come parte delle moderne pratiche di gestione. Altrettanto importante è l'introduzione di soluzioni più flessibili e di meccanismi di monitoraggio per verificare l'efficacia delle politiche attuate. Solo attraverso un approccio sistemico e un cambiamento di mentalità organizzativa è possibile creare un ambiente in cui gli uomini abbiano la stessa probabilità delle donne di assumersi responsabilità familiari.

I Paesi nordici sono da tempo riconosciuti come leader nelle politiche a favore della famiglia, offrendo soluzioni complete che sostengono le famiglie e promuovono l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Questi sistemi includono congedi parentali disponibili sia per le madri sia per i padri, incoraggiando una più equa divisione delle responsabilità di cura. Anche i servizi di assistenza ai figli di alta qualità e a prezzi accessibili, come asili nido e scuole materne, sono un elemento chiave di questi sistemi, che consentono ai genitori di tornare al lavoro.

Un aspetto importante delle politiche a favore della famiglia nei Paesi nordici è il sostegno alla flessibilità del posto di lavoro. I dipendenti hanno il diritto di modificare il proprio orario di lavoro, il che è particolarmente vantaggioso per i genitori di bambini piccoli. L'elevata qualità dell'assistenza sanitaria e dell'istruzione, finanziata dal bilancio statale, alleggerisce ulteriormente il carico delle famiglie, consentendo loro di concentrarsi sullo sviluppo professionale e personale. Queste politiche, fondate su principi di uguaglianza di genere e di inclusione, non solo sostengono le famiglie ma contribuiscono anche ad alti tassi di occupazione femminile e alla riduzione delle disuguaglianze sociali. Di conseguenza, i Paesi nordici raggiungono alcuni dei più alti livelli di soddisfazione per la vita familiare e lavorativa in Europa.

Il problema del divario di genere nei Paesi nordici, nonostante le loro politiche avanzate in materia di parità, rimane evidente, soprattutto nel settore finanziario. Un sindacalista della regione sottolinea che sebbene i Paesi nordici dispongano di ampie normative nazionali e di contratti collettivi a sostegno dell'uguaglianza, il settore finanziario è

ancora alle prese con il più grande divario retributivo e la segregazione verticale in Europa (*glass ceiling*). Ciò significa che le donne in questo settore non solo guadagnano molto meno degli uomini, ma hanno anche un accesso limitato ai vertici aziendali e alle posizioni decisionali.

La radice di questo problema potrebbe risiedere in norme culturali e sociali profondamente radicate che favoriscono ancora il lavoro e la carriera degli uomini rispetto a quella delle donne. Sebbene le politiche di parità offrano formalmente opportunità per entrambi i sessi, le pratiche sul posto di lavoro e le aspettative sociali spesso portano a situazioni in cui le donne sono sottorappresentate nelle posizioni di responsabilità o costrette a scegliere tra l'avanzamento di carriera e la vita familiare. Ciò può derivare dall'ineguale divisione delle responsabilità domestiche e di cura, che, nonostante i congedi parentali ampiamente disponibili, ricadono ancora in modo sproporzionato sulle donne.

Il divario retributivo tra i sessi deriva da diverse questioni che si sovrappongono, e uno dei fattori principali è l'ineguale distribuzione delle responsabilità di cura. Le donne hanno più probabilità degli uomini di prendere un congedo parentale sia retribuito sia non retribuito, il che significa che trascorrono più tempo lontano dal mercato del lavoro.

*"Il congedo parentale non retribuito è particolarmente comune durante il primo anno di vita del figlio, quando la maggior parte delle donne si assenta dal lavoro per prendersi cura del bambino. Questa situazione può avere un impatto negativo sui loro guadagni, sullo sviluppo della carriera e sulle opportunità di promozione rispetto agli uomini, che di solito rimangono professionalmente attivi durante questo periodo. Di conseguenza, questa disuguaglianza nella distribuzione delle responsabilità porta a un maggiore divario retributivo tra i sessi e perpetua le disparità esistenti sul posto di lavoro" (R2).*

Questa situazione sottolinea la necessità di cambiamenti non solo nella legislazione ma, soprattutto, nella cultura organizzativa e negli approcci alla leadership nel settore finanziario. Incoraggiare gli uomini a partecipare attivamente alla vita familiare, abbattere gli stereotipi di genere e promuovere le donne a posizioni di leadership potrebbe contribuire a ridurre il divario di genere. Un elemento essenziale è anche l'educazione e la sensibilizzazione sul valore della diversità e sui benefici dell'uguaglianza sul posto di lavoro, che potrebbero aiutare a superare le barriere esistenti e ad accelerare i cambiamenti nelle pratiche professionali.

Il lavoro da remoto, pur offrendo molti vantaggi, come una maggiore flessibilità e un risparmio di tempo, rappresenta anche una sfida significativa, soprattutto in termini di equilibrio tra vita privata e lavoro e di uguaglianza sul posto di lavoro. Per i lavoratori offre una maggiore flessibilità nell'organizzazione dell'orario di lavoro e riduce i tempi e i costi associati al pendolarismo. Per le banche, rappresenta un'opportunità per ridurre le spese operative legate alla manutenzione degli uffici. Inoltre, l'implementazione del lavoro da remoto è diventata un modo per migliorare la soddisfazione e la produttività dei dipendenti, un aspetto particolarmente importante in un settore in cui è fondamentale trattenere i talenti.

*"Per quanto riguarda il lavoro da remoto, è stato sottolineato che se le norme che tutelano i diritti e le condizioni di lavoro dei dipendenti non sono stabilite in modo adeguato, il lavoro da remoto diventa una sfida significativa, in quanto rende più nebulosi i confini tra tempo di lavoro e vita privata" (R5).*

Nel settore finanziario, sebbene esistano alcune norme relative al lavoro da remoto e agli orari flessibili, esse sono insufficienti e la loro applicazione da parte delle aziende non è sempre garantita. In Spagna, è stata richiamata l'attenzione su una scappatoia legale che consente ai datori di lavoro di rifiutare modifiche all'orario di lavoro di un dipendente, adducendo la necessità di garantire la continuità dei servizi (R4). In Spagna, è stata evidenziata la necessità di un maggiore sostegno ai lavoratori nel conciliare lavoro e vita privata, a causa della mancanza di flessibilità e delle limitazioni del lavoro da remoto:

*"C'è bisogno di una maggiore flessibilità negli orari di lavoro e di opzioni di lavoro da remoto, soprattutto per i dipendenti con disabilità o responsabilità di cura" (R4).*

Tuttavia, il lavoro da remoto presenta anche delle sfide, in particolare per quanto riguarda l'equilibrio tra vita professionale e vita privata. Questo problema è particolarmente significativo per le donne, che spesso combinano i loro doveri professionali con le responsabilità di cura mentre lavorano da casa. Queste circostanze possono portare a un aumento dello stress, a una riduzione della produttività e a impatti negativi sullo sviluppo della carriera. Inoltre, l'attuazione di norme che separino chiaramente i doveri professionali dalle responsabilità domestiche rappresenta una sfida, poiché il confine tra i due aspetti diventa labile quando si lavora da remoto.

*"Lavorare da casa può rappresentare una sfida per l'equilibrio tra lavoro e vita privata, in quanto le donne spesso combinano il lavoro con le responsabilità di cura, il che aumenta lo stress e non favorisce il loro avanzamento di carriera. Allo stesso tempo, è difficile attuare norme che separino chiaramente i doveri professionali dalle responsabilità di cura quando si lavora da casa" (R2).*

Inoltre, è stato evidenziato che i lavoratori incontrano difficoltà nel far valere i propri diritti quando le aziende violano le norme. Queste difficoltà possono derivare dalla scarsa chiarezza delle norme, dalla mancanza di supporto legale o dal timore di ripercussioni sul posto di lavoro, che ostacolano l'effettiva applicazione dei diritti e l'osservanza da parte dei datori di lavoro.

Un'altra sfida significativa è l'implementazione del lavoro a distanza nelle piccole filiali bancarie, dove il numero di dipendenti è limitato. In questi casi, l'applicazione del diritto al lavoro da remoto dipende dalle decisioni del manager e dalle capacità organizzative. Se un gruppo è composto solo da poche persone, garantire un lavoro a distanza regolare per uno dei dipendenti può essere difficile da gestire senza interrompere le operazioni della filiale. Questa situazione può generare sentimenti di ingiustizia tra i dipendenti, che possono sentirsi privati dei privilegi disponibili nelle filiali più grandi.

*"Le filiali sono piuttosto piccole, e capisco che se ci sono tre persone, è difficile concedere a una persona un giorno di lavoro da remoto" (R7).*

Affinché il lavoro a distanza sia efficacemente implementato nel settore bancario, è necessario intraprendere diverse azioni. È fondamentale creare norme chiare e adattabili che consentano di conciliare efficacemente lavoro e responsabilità domestiche. Inoltre, i manager devono essere supportati nella supervisione dei gruppi che lavorano a distanza, in particolare nelle piccole filiali dove le sfide organizzative sono più significative. L'implementazione ponderata di queste soluzioni può aiutare a sfruttare appieno il potenziale del lavoro a distanza, riducendo al minimo le sfide associate.

È inoltre importante evidenziare ulteriori sfide della CFR che ostacolano l'effettiva attuazione di politiche favorevoli alla famiglia e di sostegno ai lavoratori. In primo luogo, vi è una carenza di servizi pubblici, come asili nido, scuole materne o strutture di assistenza accessibili, nonché notevoli disparità regionali nella loro disponibilità (R3). Ciò significa che in alcune aree l'accesso a tali servizi è limitato, con conseguenti disuguaglianze tra i dipendenti.

Inoltre, il basso livello di diffusione e trasparenza delle informazioni sulle soluzioni esistenti rappresenta un problema, rendendo sia i lavoratori sia i datori di lavoro inconsapevoli delle opzioni disponibili. Si parla anche di normative legali e contrattuali insufficienti, che rendono difficile far valere i diritti legati all'equilibrio tra lavoro e vita privata. Inoltre, le innovazioni tecnologiche comportano il rischio di ridurre o limitare le risorse a sostegno dei dipendenti, mentre le esigenze in rapida evoluzione delle persone richiedono azioni più flessibili e integrate, attualmente difficili da attuare. L'insieme di questi fattori rappresenta un ostacolo significativo allo sviluppo di politiche di CFR efficaci e inclusive.

Il basso sostegno economico è uno degli ostacoli principali che impedisce ai lavoratori di conciliare efficacemente le proprie responsabilità professionali e familiari. I dipendenti, soprattutto quelli con figli, spesso devono far fronte ai costi associati alla cura dei bambini, all'istruzione o al mantenimento della famiglia, il che rappresenta un onere significativo per il loro bilancio. L'insufficiente assistenza finanziaria limita la loro capacità di usufruire di politiche favorevoli alla famiglia, come l'orario di lavoro flessibile o il congedo parentale, che a sua volta influisce sulla loro efficienza professionale e sulla qualità della vita familiare.

È stato evidenziato che non solo è necessario un maggiore sostegno economico per i lavoratori e le lavoratrici con figli, ma anche lo sviluppo di criteri e indicatori specifici per valutare l'efficacia delle politiche di CFR. Un approccio di questo tipo consentirebbe di capire meglio quanto le soluzioni offerte supportino realmente i dipendenti e le loro famiglie. Inoltre, l'intervistato ha sottolineato la necessità di condurre ulteriori ricerche e raccogliere dati sull'impatto di queste politiche per adattarle meglio alle esigenze in evoluzione dei dipendenti. Un approccio globale a questo tema può aiutare a creare soluzioni più efficaci e inclusive che migliorino realmente le condizioni di vita e di lavoro dei lavoratori dipendenti:

*"È necessario un maggiore sostegno economico per i dipendenti con figli, nonché criteri o indicatori per valutare l'impatto delle politiche di CFR" (R4).*



Infine, il settore finanziario deve affrontare sfide significative legate alla digitalizzazione, all'introduzione di nuove tecnologie e allo sviluppo dell'intelligenza artificiale. Questi cambiamenti non solo hanno un impatto sull'organizzazione del lavoro, ma ridefiniscono anche i ruoli tradizionali. L'automazione dei processi e l'uso dell'intelligenza artificiale nelle operazioni bancarie quotidiane stanno trasformando la natura di molte posizioni, eliminando alcune mansioni e creando al contempo una domanda per nuove abilità e competenze. Di conseguenza, i lavoratori devono adattarsi a condizioni in rapida evoluzione, che richiedono un continuo miglioramento delle proprie qualifiche (R1).

I sindacati, in risposta a questi cambiamenti, stanno concentrando le loro strategie sulla tutela degli interessi dei lavoratori nell'era digitale. Una delle loro priorità è la riduzione dell'orario di lavoro, che consente un migliore equilibrio tra vita professionale e privata in un mondo in cui i confini tra loro sono sempre più labili. Inoltre, l'uso corretto del lavoro da remoto, supportato da normative chiare che tutelino i diritti dei dipendenti, è di fondamentale importanza. I sindacati promuovono anche lo sviluppo di sistemi di formazione e istruzione che consentano ai dipendenti di acquisire le competenze necessarie per i nuovi ruoli tecnologicamente avanzati.

Garantire l'occupabilità nel settore finanziario richiede un approccio sistemico e la collaborazione tra datori di lavoro, dipendenti e sindacati. Investire in programmi di formazione e istruzione non solo aiuterà a colmare i gap di competenze, ma aumenterà anche il senso di sicurezza dei dipendenti di fronte ai cambiamenti tecnologici. Un supporto adeguato e l'adattamento alle nuove realtà possono contribuire a creare modelli di lavoro più resilienti e a prova di futuro, a beneficio sia delle aziende che del loro personale.

### ***Potenziali percorsi di sviluppo della CFR nel settore finanziario***

Alla luce delle sfide sopra descritte, è essenziale intraprendere azioni volte a adattare efficacemente le politiche all'evoluzione delle esigenze dei lavoratori e al contesto dinamico del mercato.

Una delle direzioni chiave per lo sviluppo della *Corporate Family Responsibility* nel settore finanziario è l'introduzione del lavoro da remoto e degli orari flessibili come diritto fondamentale per i dipendenti. Tali soluzioni possono migliorare significativamente l'equilibrio tra vita professionale e personale, soprattutto per le persone che crescono dei figli o si prendono cura dei familiari anziani (R4). Un elemento essenziale di questo approccio è anche l'aumento del sostegno economico e dell'accesso ai servizi di supporto alle famiglie, come l'assistenza all'infanzia o agli anziani. Queste politiche non solo alleviano l'onere per i dipendenti, ma contribuiscono anche a un maggiore impegno e produttività sul lavoro, con un impatto positivo sull'intera organizzazione.

Altrettanto importante è la promozione di congedi parentali più lunghi, in particolare per gli uomini, per garantire una divisione più equa delle responsabilità di cura all'interno delle famiglie. In questo contesto, è fondamentale sensibilizzare il management sull'importanza dell'equilibrio tra lavoro e vita privata per il benessere dei dipendenti. I dirigenti svolgono un ruolo fondamentale nel plasmare la cultura

organizzativa, e la loro conoscenza e il loro impegno nel promuovere soluzioni favorevoli alla famiglia sono essenziali per un'efficace attuazione delle politiche di CFR. Attraverso tali iniziative, il settore finanziario può non solo migliorare la qualità della vita dei propri lavoratori, ma anche costruire l'immagine di un'organizzazione socialmente responsabile (R2).

I modelli organizzativi innovativi, come il lavoro da remoto, rappresentano un passo significativo verso il miglioramento dell'equilibrio tra lavoro e vita privata. Per i genitori e i membri della cosiddetta "*generazione sandwich*", che si occupano contemporaneamente dei figli e dei genitori anziani, la flessibilità del posto di lavoro può essere un sostegno inestimabile. Il lavoro da remoto consente una migliore gestione del tempo, riduce la necessità di pendolarismo e permette una più efficace integrazione dei doveri professionali con la vita familiare. Queste soluzioni non solo aumentano la soddisfazione dei dipendenti, ma aiutano anche le organizzazioni a creare gruppi più impegnati e fedeli.

Tuttavia, il lavoro a distanza deve rimanere un'opzione volontaria, poiché non tutti i dipendenti hanno le condizioni adatte per lavorare da casa:

*"Gli spazi limitati, la mancanza di attrezzature adeguate o la necessità di condividere lo spazio abitativo con altri membri della famiglia possono ridurre l'efficienza lavorativa e aumentare lo stress" (R7).*

Pertanto, è fondamentale che le organizzazioni attuino misure di supporto, come la fornitura di attrezzature per il lavoro a distanza o l'offerta di orari d'ufficio flessibili. Solo un approccio di questo tipo può sfruttare appieno il potenziale dei modelli organizzativi innovativi e rispondere alle diverse esigenze dei dipendenti.

I progressi tecnologici nel settore finanziario stanno creando una crescente pressione per la riqualificazione dei dipendenti, in particolare per quelli che svolgono mansioni ripetitive e monotone. L'automazione dei processi, l'implementazione di nuovi sistemi informatici e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale (IA) stanno eliminando mansioni tradizionali come l'elaborazione dei dati e le semplici funzioni amministrative. Al loro posto, cresce la domanda di dipendenti con competenze tecnologiche, come l'analisi dei dati, la gestione avanzata dei sistemi informatici o la conoscenza degli algoritmi di intelligenza artificiale. In questo contesto, le organizzazioni finanziarie devono investire in programmi di formazione e fornire ai propri dipendenti l'accesso a strumenti educativi adeguati a consentire il loro sviluppo e adattamento ai nuovi requisiti (R6).

Allo stesso tempo, il settore finanziario richiede che i dipendenti soddisfino specifici standard normativi, il che comporta l'ottenimento di certificazioni. Le normative relative all'osservanza, alla sicurezza dei dati e alla gestione del rischio rendono cruciali le qualifiche professionali. L'ottenimento delle certificazioni non solo migliora i livelli di competenza dei dipendenti, ma crea anche fiducia nei confronti dei clienti e delle istituzioni di regolamentazione. Le organizzazioni finanziarie che sostengono attivamente i propri dipendenti nel processo di certificazione possono non solo migliorare la qualità dei propri servizi, ma anche affermarsi come leader nell'innovazione e nella responsabilità professionale. Sostenere la riqualificazione e lo sviluppo

professionale è fondamentale per mantenere la competitività in un ambiente finanziario in rapida evoluzione (R7).

La comunicazione e la promozione della CFR dovrebbero basarsi su tre pilastri fondamentali: il feedback dei lavoratori, le migliori pratiche di altri Paesi e la ricerca internazionale. Il feedback dei dipendenti fornisce indicazioni preziose sulle loro esigenze e sfide, consentendo di adattare le politiche alle aspettative reali. Attingere alle migliori pratiche attuate in altri Paesi offre l'opportunità di adottare soluzioni collaudate che possono essere efficaci anche nelle organizzazioni nazionali. La ricerca internazionale fornisce dati e analisi che aiutano a valutare l'efficacia delle politiche di CFR e il loro impatto sui dipendenti e sulle organizzazioni. La combinazione di questi elementi crea una solida base per un'efficace comunicazione e promozione della CFR, che è fondamentale per sensibilizzare e aumentare l'impegno sia dei dipendenti sia dei dirigenti.

*"Per aumentare la consapevolezza, le azioni suggerite includono indagini, workshop e campagne mediatiche rivolte ai dipendenti, ai dirigenti e al pubblico in generale"* (R5).

Nel settore finanziario, una priorità per i sindacati dovrebbe essere l'attuazione di politiche di responsabilità sociale d'impresa che pongano particolare attenzione alle esigenze individuali e familiari dei dipendenti. L'elevato ritmo di lavoro, le pressioni relative ai risultati e i requisiti normativi in questo settore rendono essenziale la creazione di soluzioni che supportino l'equilibrio tra vita privata e lavoro. Le politiche di CSR dovrebbero includere azioni come la flessibilità dell'orario di lavoro, il sostegno all'assistenza ai figli e la promozione delle pari opportunità di accesso alle posizioni manageriali. L'integrazione di queste azioni con la legislazione europea e il dialogo sociale non solo standardizzerebbe le migliori pratiche, ma ne aumenterebbe anche l'efficacia all'interno delle strutture organizzative internazionali del settore finanziario.

*"Una priorità per i sindacati dovrebbe essere l'attuazione di politiche di CSR incentrate sulle esigenze individuali e familiari dei dipendenti. Queste azioni dovrebbero essere integrate con la legislazione europea e il dialogo sociale e diventare parte integrante delle strategie aziendali, contribuendo all'aumento della produttività e a una più efficace fidelizzazione dei lavoratori"* (R1).

L'integrazione delle politiche di CSR nelle strategie delle aziende del settore finanziario può produrre benefici misurabili sia per i dipendenti che per le organizzazioni. La risposta alle esigenze individuali e familiari dei dipendenti si traduce in una maggiore soddisfazione, impegno e fedeltà al datore di lavoro, con un conseguente aumento della produttività. Allo stesso tempo, strategie più efficaci di fidelizzazione dei dipendenti aiutano le aziende a ridurre i costi associati al reclutamento e alla formazione di nuovo personale. L'attuazione di queste iniziative nell'ambito della responsabilità sociale d'impresa contribuisce inoltre a costruire un'immagine positiva dell'azienda come datore di lavoro responsabile, che è particolarmente importante nel settore finanziario, dove la reputazione e la fiducia giocano un ruolo cruciale.

## 6. Conclusioni e raccomandazioni

I risultati illustrati in questo report evidenziano il potenziale significativo della *Corporate Family Responsibility* come approccio strategico per affrontare le sfide contemporanee nel mondo del lavoro, in particolare nel settore finanziario. La CFR, in quanto componente della responsabilità sociale d'impresa (CSR), ha dimostrato la sua capacità di migliorare il benessere dei dipendenti, di accrescere l'efficacia organizzativa e di rispondere alle richieste della società di ambienti di lavoro più inclusivi e sostenibili. Dai risultati della ricerca sul campo - che comprende i dati del questionario e delle interviste semi-strutturate - emergono diversi temi e suggestioni, che forniscono una base per produrre delle raccomandazioni.

Un aspetto importante della CFR, insieme alla leadership e alla cultura, è l'approccio di policy favorevole alla famiglia (*family-friendly policy(ies)* - FFP). Le politiche favorevoli alla famiglia nei luoghi di lavoro, in particolare nel settore bancario, offrono una serie di vantaggi sia per i dipendenti che per i datori di lavoro, contribuendo al successo organizzativo. Queste politiche si sono evolute nel tempo. Inizialmente, tra gli anni 70 e gli anni 2000, l'attenzione si è concentrata sul sostegno alle donne per la cura dei figli. Dal 2000 al 2015, le politiche si sono ampliate per includere responsabilità familiari più ampie. Dal 2015, l'attenzione si è spostata sulle sfide legate alla fertilità e su un sostegno a ampio spettro. Tra i fattori che hanno determinato questo cambiamento vi sono i cambiamenti demografici, la carenza di manodopera e la crescente richiesta di conciliazione tra lavoro e vita privata. Politiche come il congedo parentale, flessibilità oraria e il lavoro da remoto sono diventate sempre più comuni (Thébaud & Pedulla, 2016; Fuller & Hirsh, 2019).

Nel settore bancario, le FFP sono influenzate dal dato normativo, dalle condizioni economiche, dalla cultura aziendale e dalla tecnologia. I quadri legislativi, comprese le regolamentazioni a tutela del lavoro, incoraggiano le banche ad adottare pratiche favorevoli alla famiglia. Anche le condizioni economiche, come i periodi di crisi o di boom, influenzano la disponibilità di benefit. Anche i valori di una banca, gli obiettivi di diversità e la competitività del mercato del lavoro giocano un ruolo importante. La tecnologia, soprattutto quella digitale, favorisce la flessibilità del lavoro. I vertici aziendali e le pressioni dei dipendenti possono spingere le banche a implementare un maggior numero di FFP.

Man mano che il settore bancario si adatta a queste influenze, le politiche favorevoli alla famiglia sono diventate un elemento di differenziazione fondamentale per attrarre e trattenere i talenti. Il settore finanziario, tradizionalmente caratterizzato da una forte pressione rispetto a performance e risultati, si sta orientando verso politiche che promuovono l'equilibrio tra lavoro e vita privata, la soddisfazione dei dipendenti e la diversità. Gli sviluppi principali a meta-livello includono:

- Investimenti in tecnologia: il digital banking supporta il lavoro flessibile e la domanda di lavoro da remoto è in crescita, soprattutto tra i dipendenti più giovani.
- Maggiore flessibilità: per aiutare i dipendenti a conciliare gli impegni familiari vengono adottate politiche come l'orario flessibile e il lavoro da remoto.
- Cambiamenti culturali: l'orientamento verso la valorizzazione dell'equilibrio tra lavoro e vita privata si riflette nelle politiche promosse dai leader, incentrate sull'apertura, sulla diversità e sull'inclusività.

I risultati della ricerca confermano la crescente importanza delle pratiche in quest'area; tuttavia, indicano anche alcune sfide nella loro attuazione nel settore bancario.

### **Integrare le politiche con la cultura**

Uno degli aspetti più interessanti della ricerca è il divario tra le misure formali di CFR e la loro integrazione pratica nella cultura organizzativa. Sebbene molte aziende abbiano adottato politiche favorevoli alla famiglia - come accordi di lavoro flessibili, congedi parentali e opzioni di lavoro da remoto - l'accettazione culturale di queste misure rimane limitata. In particolare, gli atteggiamenti manageriali e gli stereotipi radicati agiscono da barriere significative. I dirigenti spesso non sostengono o non promuovono appieno queste misure e le norme sociali continuano ad attribuire alle donne un carico sproporzionato di responsabilità di cura. Questo scollamento mina l'efficacia delle iniziative di CFR e limita il loro potenziale impatto sulla creazione di ambienti di lavoro veramente inclusivi.

Dai dati raccolti, è chiaro che la leadership gioca un ruolo fondamentale nel colmare questo divario. Il management non solo deve sostenere, ma anche esemplificare i principi di equilibrio tra lavoro e vita privata e di inclusività. Sono essenziali i programmi di formazione che mirano a dotare dirigenti e professionisti ai livelli apicali delle competenze e della consapevolezza necessarie a sostenere le esigenze diverse dei dipendenti. Questi programmi dovrebbero favorire la comprensione di come le iniziative di CFR contribuiscano al successo dell'organizzazione, migliorando il coinvolgimento, il morale e la fidelizzazione di dipendenti e collaboratori.

Per colmare ulteriormente il divario tra le politiche formali e l'accettazione culturale, le organizzazioni dovrebbero attuare strategie di comunicazione proattive che illustrino chiaramente i benefici e la disponibilità delle misure di CFR. Ciò include la promozione di storie di successo e la presentazione di modelli di ruolo, in particolare di dipendenti maschi che utilizzano i benefici del *caregiving*, per normalizzarne la distribuzione degli oneri di cura tra la componente maschile e quella femminile. Stabilire meccanismi di responsabilità, come collegare le valutazioni delle prestazioni manageriali alla promozione di iniziative a favore della famiglia, può ulteriormente incorporare queste politiche nelle pratiche quotidiane. Inoltre, la promozione di una cultura del dialogo aperto attraverso regolari cicli di feedback e forum per i dipendenti può aiutare a identificare le barriere e a perfezionare le misure di CFR per soddisfare meglio le diverse esigenze.

## **Affrontare le disuguaglianze strutturali e di genere**

Il questionario online e le interviste rivelano che le misure di CFR spesso non riescono a contrastare le disuguaglianze di genere radicate. Gli uomini sono ancora riluttanti a sfruttare appieno i benefici legati alla famiglia, come il congedo parentale, soprattutto per il timore di ripercussioni negative, come un limitato avanzamento di carriera o un minore rispetto sul posto di lavoro. Questa riluttanza perpetua un ciclo in cui le donne si assumono la maggior parte delle responsabilità di cura, rafforzando ulteriormente le disparità di genere sia nella sfera professionale sia in quella domestica.

Per incoraggiare un'adozione più equa dei benefici della CFR è necessario un duplice approccio. In primo luogo, campagne di comunicazione mirate dovrebbero sottolineare i vantaggi reciproci del congedo parentale e degli accordi di lavoro flessibile per tutti i dipendenti, indipendentemente dal genere. In secondo luogo, le politiche organizzative dovrebbero includere meccanismi che promuovano attivamente l'uso di queste misure da parte degli uomini, come ad esempio periodi di congedo parentale designati e non trasferibili. Tali iniziative segnalerebbero un chiaro impegno verso l'equità di genere e ridurrebbero lo stigma associato alle responsabilità di cura.

Per affrontare ulteriormente queste sfide, le organizzazioni dovrebbero implementare programmi di formazione per i dirigenti e i team leader per promuovere un ambiente di sostegno che incoraggi attivamente la partecipazione paritaria alle responsabilità di cura. Inoltre, l'inserimento di un linguaggio ed esempi neutri rispetto al genere in tutte le comunicazioni della CFR può aiutare a sfidare gli stereotipi tradizionali e a normalizzare i diversi ruoli di cura. È inoltre fondamentale monitorare l'adozione di queste misure tra i generi e valutarne l'impatto, utilizzando questi dati per perfezionare ed espandere le politiche, se necessario. Infine, la collaborazione con stakeholder esterni, come gruppi di *advocacy* o decisori politici, può amplificare gli sforzi per creare un cambiamento sistemico e promuovere l'equità di genere sia all'interno che all'esterno del luogo di lavoro.

## **Soluzioni su misura per esigenze diverse**

Un altro dato significativo emerso dalla ricerca sul campo è la variabilità delle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici a seconda dei contesti demografici e geografici. Ad esempio, i dipendenti dei Paesi nordici, dove l'equilibrio tra lavoro e vita privata è più radicato nelle norme organizzative e culturali, esprimono aspettative diverse rispetto a quelli dell'Europa meridionale e orientale, dove le misure di CFR sono meno sviluppate o attuate in modo incoerente. I dipendenti più giovani danno priorità alla flessibilità e all'autonomia nell'organizzazione del lavoro, mentre la "*generazione sandwich*" - individui che conciliano la cura dei figli con quella degli anziani - richiede sistemi di supporto completi. Queste differenze geografiche e demografiche sottolineano la necessità di approcci sensibili al contesto.

Per affrontare questa diversità, le organizzazioni devono adottare un approccio co-creativo allo sviluppo delle politiche, coinvolgendo i dipendenti nel dialogo per identificare le loro esigenze specifiche. Soluzioni su misura, come opzioni di lavoro da

remoto, orari part-time e un maggiore supporto al *caregiving*, possono garantire che le misure di CFR soddisfino le esigenze specifiche dei diversi gruppi di dipendenti. Inoltre, è essenziale investire in infrastrutture che supportino le responsabilità di cura. Strutture accessibili per l'assistenza ai figli e agli anziani, fornite direttamente dai datori di lavoro o agevolate da partnership con organizzazioni comunitarie, sono fondamentali per alleviare gli oneri che i dipendenti devono affrontare. Tali iniziative non solo vanno a beneficio dei lavoratori, ma contribuiscono anche alla reputazione dell'organizzazione come datore di lavoro socialmente responsabile.

Per perfezionare ulteriormente le soluzioni su misura, le organizzazioni dovrebbero prendere in considerazione valutazioni periodiche delle esigenze dei dipendenti -anche per il tramite dei loro rappresentanti- per adattare le politiche in risposta all'evoluzione delle tendenze demografiche e sociali. Fornire formazione e risorse ai manager per comprendere e sostenere le diverse esigenze dei dipendenti può migliorare l'efficacia di queste misure. Inoltre, l'utilizzo della tecnologia, come le piattaforme digitali per il coordinamento del *caregiving* o la flessibilità degli orari, può offrire soluzioni pratiche e scalabili che rispondono alle diverse esigenze di una forza lavoro moderna.

### **Il ruolo della tecnologia nella *Corporate Family Responsibility***

La tecnologia svolge un ruolo fondamentale nell'implementazione efficace della CFR, offrendo strumenti che consentono di organizzare il lavoro in modo flessibile e di supportare i dipendenti con esigenze diverse. Soluzioni come le piattaforme di gestione delle attività di cura e assistenza, gli strumenti per il lavoro da remoto e i software per l'autogestione dei congedi migliorano l'autonomia dei dipendenti e semplificano i processi amministrativi. Nel contesto dell'equilibrio tra lavoro e vita privata, la tecnologia contribuisce a ridurre le barriere di accesso ai benefici e a creare un ambiente di lavoro più inclusivo.

Inoltre, gli strumenti digitali consentono il monitoraggio e la valutazione in tempo reale delle misure di CFR, permettendo alle organizzazioni di adeguare rapidamente le politiche per soddisfare le esigenze in evoluzione dei dipendenti. La tecnologia favorisce anche una cultura di apertura e comunicazione, fornendo canali per informare i lavoratori sulle iniziative disponibili e sui loro vantaggi.

Tuttavia, la tecnologia porta con sé anche delle sfide, come quella di rendere meno netti i confini tra lavoro e vita privata. Gli strumenti di lavoro da remoto e la costante disponibilità online dei dipendenti spesso portano le attività lavorative a riversarsi nella vita domestica, aumentando il rischio di burnout e minando l'efficacia della conciliazione tra lavoro e vita privata. Per evitare che ciò accada, è essenziale introdurre norme e strategie che limitino la disponibilità dopo l'orario di lavoro e promuovere una cultura organizzativa che rispetti il tempo personale dei dipendenti. Questo garantisce che la tecnologia serva da supporto, anziché da peso, per raggiungere gli obiettivi della CFR.

## **Il ruolo della contrattazione collettiva e dei sindacati**

La ricerca sottolinea il ruolo centrale della contrattazione collettiva e dei sindacati nella progettazione, nell'attuazione e nella promozione delle politiche di CFR. I contratti collettivi, in particolare nei Paesi con una forte tradizione di dialogo sociale, sono stati determinanti per incorporare misure favorevoli alla famiglia nelle pratiche organizzative. I sindacati agiscono come difensori fondamentali dei lavoratori, negoziando non solo per l'inclusione delle misure di CFR, ma anche per la loro applicazione coerente nei vari settori e organizzazioni.

Ad esempio, nell'Europa meridionale, come in Italia e in Spagna, la contrattazione collettiva ha facilitato l'introduzione di congedi parentali prolungati e di accordi di lavoro flessibili, spesso superando i requisiti di legge. Al contrario, in Europa centrale e orientale, dove l'influenza dei sindacati può essere più debole, le misure di CFR sono spesso limitate ai minimi di legge, evidenziando le disparità nell'attuazione. I sindacati di queste regioni devono affrontare sfide quali il limitato impegno dei datori di lavoro e la resistenza culturale all'adozione di politiche progressiste. D'altra parte, la legislazione europea ha un impatto significativo sulle politiche di *Corporate Family Responsibility*, rendendo il coinvolgimento dei partner sociali in questo settore un fattore importante per lo sviluppo della CFR nelle organizzazioni. Il sostegno dell'Unione Europea rimane fondamentale per garantire l'attuazione di queste normative, fornendo un punto di riferimento per sindacalisti e dipendenti. La contrattazione collettiva funge da punto di pressione centrale, con le disposizioni della contrattazione collettiva che fungono da ancoraggio: le disposizioni dei contratti collettivi rimangono permanenti, indipendentemente dai cambiamenti politici, e contribuiscono a stabilizzare la situazione per i lavoratori.

Inoltre, le interviste rivelano che i sindacati svolgono un ruolo cruciale nel monitoraggio e nella valutazione dell'efficacia delle politiche di CFR, assicurando che siano in linea con le esigenze in evoluzione dei lavoratori. Sfruttando le loro reti e impegnandosi in un dialogo transnazionale, i sindacati possono scambiare le migliori pratiche e sostenere la necessità di rafforzare i quadri normativi a livello nazionale ed europeo. Questo approccio collaborativo sottolinea l'importanza delle iniziative guidate dai sindacati nel promuovere l'adozione e il successo delle misure di CFR.

### **Monitoraggio e valutazione**

Per garantire l'efficacia costante delle misure di CFR, le organizzazioni devono istituire solidi sistemi di monitoraggio e valutazione. È necessario sviluppare metriche e criteri chiari per valutare l'impatto di queste politiche sia sui dipendenti che sui risultati organizzativi. A questo proposito, appare indispensabile l'implementazione prevista dal progetto nel cui ambito si sviluppa il presente elaborato di un originale indicatore di CFR,



uno strumento strategico per rilevare quantitativamente il grado di sensibilità delle singole imprese del settore finanziario alle politiche di CFR<sup>36</sup>.

Un feedback regolare da parte dei lavoratori può fornire indicazioni preziose sull'efficacia delle misure attuali e identificare le aree di miglioramento. Questo processo iterativo consente alle organizzazioni di adattare le proprie strategie all'evoluzione delle esigenze della forza lavoro.

Le organizzazioni dovrebbero inoltre garantire la trasparenza dei loro processi di valutazione pubblicando regolarmente relazioni sui risultati e sull'impatto delle misure di CFR, creando fiducia tra i dipendenti e gli stakeholder. Sfruttare strumenti digitali, come cruscotti e piattaforme di analisi, può consentire un monitoraggio in tempo reale e rapidi aggiustamenti per affrontare le sfide emergenti. Inoltre, l'analisi dei dati per gruppi demografici può aiutare a capire se le politiche rispondono in modo equo alle diverse esigenze della forza lavoro.

### **Migliorare la comunicazione e la consapevolezza**

Un tema ricorrente nella ricerca è la mancanza di consapevolezza e comprensione delle misure di CFR disponibili tra i dipendenti. Molte organizzazioni non riescono a comunicare in modo efficace i benefici e gli aspetti pratici di queste politiche, con conseguente sottoutilizzo. Le strategie di comunicazione potenziate sono quindi fondamentali. Le piattaforme digitali, come le intranet aziendali, i webinar e i moduli di e-learning, possono essere strumenti efficaci per diffondere informazioni sulle iniziative di CFR. Inoltre, le campagne di sensibilizzazione che evidenziano le storie di successo e gli impatti positivi di queste misure possono favorire una maggiore accettazione e utilizzo.

La comunicazione e la promozione della CFR devono basarsi su tre pilastri fondamentali: il feedback dei dipendenti, le migliori pratiche di altri Paesi e la ricerca internazionale. La combinazione di questi elementi crea una solida base per un'efficace comunicazione della CFR e per la sua promozione, che è fondamentale per aumentare la consapevolezza e il coinvolgimento sia dei dipendenti che del management.

Le organizzazioni dovrebbero anche dare priorità alla comunicazione su misura per gruppi specifici di dipendenti, assicurando che i messaggi rispondano alle loro esigenze e circostanze specifiche. Aggiornare regolarmente i dipendenti sulle nuove o migliorate iniziative di CFR attraverso più canali, come newsletter, riunioni di gruppo e social media, può migliorare ulteriormente il coinvolgimento e incoraggiare la partecipazione.

Le aziende possono inoltre assumere il ruolo di divulgatori veri e propri, inserendo i presupposti del CFR nelle loro politiche, nei loro piani strategici, nelle loro attività di pubbliche relazioni e nel loro *employer branding*, andando potenzialmente al di là di queste attività.

---

<sup>36</sup> Si veda la DoA alla sezione "Project summary" e, per maggiori dettagli, si consulti l'attività T2.5 della cui implementazione la Business School del Trinity College è responsabile.

## **Creare un vantaggio competitivo**

I risultati sottolineano anche il valore strategico della CFR come strumento per migliorare la competitività delle aziende nel comparto finanziario. Le organizzazioni che attuano efficacemente politiche favorevoli alla famiglia sono meglio posizionate per attrarre e trattenere i migliori talenti, soprattutto in un settore altamente competitivo come quello finanziario. Rispondendo alle esigenze di conciliazione vita-lavoro dei lavoratori e delle lavoratrici, le imprese possono migliorare la soddisfazione sul lavoro, ridurre il turnover e promuovere una cultura di lealtà e impegno.

Inoltre, non si possono trascurare i benefici sociali più ampi della CFR. Sostenendo i dipendenti nell'equilibrio tra vita professionale e personale, le organizzazioni contribuiscono allo sviluppo economico e sociale, promuovono la parità di genere e rafforzano le reti di welfare locale. Queste esternalità positive rafforzano la tesi della CFR come pietra miliare delle pratiche aziendali sostenibili.

Inoltre, le organizzazioni con solide politiche di CFR possono migliorare il loro “brand” aziendale, posizionandosi come leader nella responsabilità sociale e nel benessere dei dipendenti. Tali politiche non solo migliorano la cultura interna, ma si rivolgono anche a clienti e investitori attenti alle tematiche sociali, rafforzando ulteriormente la posizione di mercato e la sostenibilità a lungo termine dell'azienda.

## **Coerenza tra il questionario e le interviste**

La coerenza tra i risultati del questionario online e le evidenze emerse delle interviste rafforza la validità dei risultati complessivi della ricerca. Entrambe le metodologie evidenziano il ruolo critico della leadership e della cultura nel consentire pratiche efficaci di CFR. I partecipanti al questionario hanno spesso sottolineato l'importanza del sostegno dei dirigenti nel facilitare l'adozione di misure favorevoli alla famiglia, un sentimento ripreso dagli intervistati che hanno sottolineato la necessità di una formazione e di un impegno dei dirigenti. Allo stesso modo, anche gli intervistati sottolineano le sfide poste dagli stereotipi di genere e la riluttanza degli uomini ad adottare ruoli di cura, ribadendo la necessità di iniziative politiche e di comunicazione mirate.

La variabilità geografica osservata nelle risposte alla survey è ulteriormente contestualizzata dalle interviste. Ad esempio, mentre i Paesi nordici riportano livelli più elevati di soddisfazione per le misure di CFR esistenti, gli intervistati dell'Europa meridionale e orientale evidenziano lacune significative nell'attuazione. Questa coerenza tra le due rilevazioni di dati fornisce una comprensione sfumata dei fattori che influenzano l'efficacia della CFR nei diversi contesti.

## **Conclusione**

In conclusione, i risultati di questo rapporto evidenziano il potenziale di trasformazione della *Corporate Family Responsibility* nella creazione di ambienti di lavoro inclusivi e sostenibili. Per realizzare questo potenziale, le organizzazioni devono affrontare le barriere culturali, strutturali e pratiche che ostacolano l'efficacia delle misure di CFR.

Favorendo l'impegno della leadership, promuovendo l'equità di genere, adattando le soluzioni alle diverse esigenze e migliorando la comunicazione e la consapevolezza, le organizzazioni possono sbloccare tutti i benefici della *Corporate Family Responsibility* per i lavoratori e le lavoratrici e le aziende e la società in generale. Il settore finanziario, in particolare, ha l'opportunità unica di dare l'esempio, dimostrando come l'investimento strategico nella CFR possa favorire il successo organizzativo e il progresso della società.

## Bibliografia

Anderson, S.E., Coffey, B.S., & Byerly, R.T. (2002). Formal Organizational Initiatives and Informal Workplace Practices: Links to Work–Family Conflict and Job-Related Outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00190-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00190-3).

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>.

Bloom, N., Kretschmer, T., & van Reenen, J. (2011). Are Family-Friendly Workplace Practices a Valuable Firm Resource? *Strategic Management Journal*, 32, 343-367. <https://doi.org/10.1002/smj.879>.

Bosch, M.J., Las Heras, M., Russo, M., Rofcanin, Y., & Grau i Grau, M. (2018). How context matters: The relationship between family supportive supervisor behaviours and motivation to work moderated by gender inequality. *Journal of Business Research*, 82(1), 46-55.

Chinchilla, N., & Torres, E. (2006). *Why become a family-responsible employer?*, *International Center of Work and Family*. IESE Business School, University of Navarra, Occasional Paper 06/3, March.

Erdogan, D.T., Las Heras, M., Rofcanin, Y., Bosch, M.J., & Stollberger, J. (2022). Family motivation of supervisors: Exploring the impact on subordinates' work performance via family supportive supervisor behaviors and work–family balance satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 52(12), 1179-1195.

*Family-Friendly Policies. Redesigning the Workplace of the Future. A Policy Brief* (2019). UNICEF, Early Childhood Development, New York, July. [www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies](http://www.unicef.org/early-childhood-development/family-friendly-policies).

Fuller, S., & Hirsh, C. E. (2019). Family-Friendly, Jobs and Motherhood Pay Penalties: The Impact of Flexible Work Arrangements Across the Educational Spectrum. *Work and Occupations*, 46(1), 3-44. <https://doi.org/10.1177/0730888418771116>.

Galinsky, E., Kim, S.S., & Pal, I. (2020). *An inclusive work-place and employee engagement: surviving and thriving. A series of reports on lessons from the pandemic*, Families and Work Institute, December. <https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/37c37190696a1cab57046c1f65f3df0b308d6490.pdf>.

Giorgi, G., Arcangeli, G., Perminiene, M., Lorini, C., Ariza-Montes, A., Fiz-Perez, J., Di Fabio, A., & Mucci, N. (2017). Work-Related Stress in the Banking Sector: A Review of Incidence,

Correlated Factors, and Major Consequences. *Frontiers in Psychology*, 8(2166), 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.02166>.

IESE (2018). *Índice de Responsabilidad Familiar Corporativa*. Estudio IFREI 1.5.

International Labour Organization (2024). *Harnessing the potential of digital technologies to achieve decent work in the financial sector. Policies and practices on the impact of digitalization in the sector*. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_921163.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_921163.pdf).

Kim, S.S., Galinsky, E., & Pal I. (2020). *An Inclusive Workplace And Health: Risk and Renewal*. Families and Work Institute, December.

Las Heras, M., Bosch, M.J., & Raes, A.M.I. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*, 68(11), 2366-2373.

Las Heras, M., Chinchilla, N., & Jimenez, E. (2014). Corporate family responsibility. In J. Griffiths (Ed.). *Family Futures* (pp. 163-166). 2014 – Twentieth Anniversary of the International Year of the Family, Tudor Rose.

Lipari, F. (2019). Corporate family responsibility: a relational approach. In G. Vigorelli (Ed.). *Corporate family responsibility: a relational approach*. Special supplement 3/2019.

Meyer, G. J., Finn, S. E., Eyde, L. D., Kay, G. G., Moreland, K. L., Dies, R. R., Eisman, E. J., Kubiszyn, T. W., & Reed, G. M. (2001). Psychological testing and psychological assessment: A review of evidence and issues. *American Psychologist*, 56(2), 128–165. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.56.2.128>.

Pal, I., Galinsky, E., & Kim, S.S. (2020). *Effective Workplace Index. Creating workplace that works for employees and employers*. Families and Work Institute. <https://cdn.sanity.io/files/ow8usu72/production/52e947bc1875eb9be0707cb980e7f33370aa6027.pdf>.

PwC (2016). *Five Megatrends and Their Implications for Global Defense and Security*. <https://www.pwc.com/gx/en/archive/archive-government-public-services/publications/five-megatrends.html>.

Rofcanin, Y., Las Heras, M., Bosch, M.J., Berber, A., Mughal, F., & Ozturk, M. (2021). Servant leadership and family supportiveness: Looking into employees' work and family outcomes. *Journal of Business Research*, 128, 70-82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.052>.

Sirota, D., Mischkind, L., & Meltzer, M.I. (2005). *The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School Publishing.

Thébaud, S., & Pedulla, D. S. (2022). When Do Work-Family Policies Work? Unpacking the Effects of Stigma and Financial Costs for Men and Women. *Work and Occupations*, 49(2), 229-263.

Tomaselli, G. (2019). Corporate Family Responsibility as a Driver for Entrepreneurial Success. In Farache, F., Grigore, G., Stancu, A., & McQueen, D. (Eds.). *Responsible People. The Role of the Individual in CSR, Entrepreneurship and Management Education* (pp. 65-87). Serie: Palgrave Studies in Governance, Leadership and Responsibility, Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-10740-6>.

## Appendice 1 – Traccia per la conduzione delle interviste (versione in inglese)

### General questions on CFR

1. What does Company Family Responsibility **mean** to you/your organization/company?
2. In your opinion, what are the **main challenges** that CFR policies seek to address and what needs could they deal with in the near future?
3. What are the main **CFR initiatives or good practices** that you are aware of or that your organisation/company has promoted or supported?
4. What are the **main sources of information and “inspiration”** on CFR for you organisation/company?
  - a. *How does the national context (regulatory and demographic) affect the 'sensitivity' of companies in the financial sector when deciding to introduce CFR measures/trade unions to seek negotiations on work-life balance?*
  - b. *Considering European policies aimed at supporting workers' caring responsibilities (e.g. Non-Financial Reporting (NFR) Directive (= social balance sheet), Work-Life Balance (WLB) Directive), how do you assess their impact on the activities of companies/multinationals operating in the financial sector?*
5. In your opinion, what are the **main benefits associated with CFR policies** for workers (in term of **well-being and family relations**)?
6. In turn, what are the main effects associated with CFR policies for companies in terms of **competitiveness and development**?
7. What are the main **indicators** or criteria you use/generally use to assess the **impact and effectiveness** of CFR policies?
  - a. *Are there examples of effectiveness evaluation activities as a result of which changes were made to CFR policies?*

### Specific questions on CFR in the financial sector

1. What are the specific **characteristics and needs of workers in the financial sector** with regard to work-life balance? Please, articulate the answer by considering both the **gender and age variables**.
  - a. *Have they changed as a result of the introduction of new technologies and/or implementation of new organisational models?*
    - *If yes, in what way?*
  - b. *How do you think the company 'climate' and culture may affect the possibility/willingness of workers to express their needs?*
  - c. *What needs of workers in the financial sector are not being met by existing CFR practices?*
2. What are the main CFR **policies or measures implemented** within the organisation where you operate or in general/other multinationals in the financial sector?

- a. *What are the targets and objectives of CFR policies?*
  - b. *Are there special arrangements for implementing the measures and monitoring their effectiveness?*
3. Are the practices described the result of **collective bargaining**?
  - a. *In your opinion, how much influence does national collective bargaining have on the recognition of CFR policies? What role does it play?*
  - b. *What is the (current and expected) role of second-level collective bargaining?*
  - c. *What types of obstacles (if any) affect the possibility of negotiating the introduction of CFR measures?*
4. What are the **main achievements and critical issues** of CFR policies in the financial sector?
  - a. *Do you think that CFR initiatives could contribute to reducing the gender and/or generational gap in the financial sector?*
    - *If Yes, how?*
    - *If No, why?*
  - b. *How do they compare with experiences in other sectors or countries?*
5. What are the **main challenges or opportunities** for the improvement or innovation of CFR policies in the financial sector?
  - a. *What are the main **actors or factors** that can influence change? (I.e how do you perceive the role of trade unions/employers' organisations)?*
  - b. *What **tools** can be used to better disseminate a positive and sensitive corporate culture on Corporate Family Responsibility issues?*
  - c. *Can you identify examples of **organizations** and/or **campaigns** that effectively communicate issues between work and family?*
6. What do you think would be worth (further) doing in CFR area?
  - a. *Are any further CFR actions being taken or planned?*
  - b. *Were or are trade unions their initiators or influence their framework?*
7. What are **your recommendations or suggestions** for promoting greater dissemination and quality of CFR policies in the financial sector?

## Appendice 2 – Traccia del questionario online (versione in italiano)

## Linee guida per la compilazione

**Questa indagine online fa parte del progetto co-finanziato dalla Commissione Europea CFR - *Corporate Responsibility toward Employee's Family through Industrial Relations* [Grant Agreement No. 101126506]**

**L'indagine è strutturata come segue:**

**Sezione #1 - Informazioni generali sul rispondente**

**Sezione #2 - Il contesto aziendale: organizzazione del lavoro e l'impatto delle nuove tecnologie**

**Sezione #3 - Aree CFR e welfare: dall'azienda al territorio**

**Sezione #4 - CFR e il ruolo della comunicazione e della cultura aziendale**

**L'indagine è completamente ANONIMA. Il sistema utilizzato dalla Fondazione ADAPT (SurveyMonkey) registra le risposte senza alcuna identificazione personale del rispondente. I dati raccolti (compresi quelli relativi al nome dell'Organizzazione/Azienda) saranno elaborati in modo aggregato, al fine di impedire a chiunque di individuare, anche indirettamente, l'identità della persona che completa l'indagine.**

\* 1. Con la presente accetto di partecipare alla fase di ricerca del progetto CFR rispondendo, al meglio delle mie conoscenze, alle domande previste dal questionario. Sono consapevole che l'indagine è completamente anonima e che nessun mio dato personale (art. 4, comma 1) del Reg. UE 679/2016) sarà accessibile ai ricercatori coinvolti nel progetto.

- Sì
- No

## Sezione #1 - Informazioni generali sul rispondente

\* 2. Con quale genere si identifica? (*Selezionare una sola opzione*)

- Uomo
- Donna
- Non binario
- Preferisco non rispondere

\* 3. Indichi la Sua età (*Selezionare una sola opzione*)

\* 4. Il suo Sindacato/l'Azienda in cui opera è situato/a in *(Selezionare una sola opzione)*

\* 5. Lei lavora per *(Selezionare l'opzione più corretta)*

- Sindacato (a tempo pieno/come prima occupazione)
- Sindacato (a tempo parziale - es. rappresentante dei lavoratori e delle lavoratrici a livello aziendale)
- Altro (si prega di specificare)

6. Indichi il Suo ruolo all'interno del Sindacato/Azienda

\* 7. A che livello opera abitualmente il Suo Sindacato/Azienda *(Selezionare l'opzione più corretta sulla base delle attività quotidiane)*

- Nazionale
- Territoriale
- Aziendale
- Internazionale

\* 8. In che settore(i)/comparto(i) opera il Suo Sindacato/Azienda? *(Selezionare una o più opzioni)*

- Attività dei servizi finanziari, ad eccezione di assicurazioni, fondi pensione e intermediazione monetaria
- Società fiduciarie, fondi e altre società simili
- Assicurazioni e fondi pensione, ad eccezione della previdenza sociale obbligatoria
- Attività ausiliari ai servizi finanziari e alle attività assicurative
- Attività delle banche centrali, Authority e Riscossioni
- Altro (si prega di specificare)

\* 9. Selezioni l'opzione che meglio descrive la Sua situazione familiare

- Ho un figlio che vive con me
- Ho uno o più figli ma non vivono con me
- Ho più di un figlio che vive con me
- Preferisco non rispondere
- Non ho figli

\* 10. Può contare su qualcuno (partner, genitore/i, ecc.) che la aiuti a prendersi cura di loro?

- Sì
- No
- Preferisco non rispondere



## Section #2 - The business context: work organization and the impact of new technologies

***Corporate Family Responsibility policies are defined as the set of organizational measures (leave of absence, flexibility of working hours and place of work), services/welfare initiatives (corporate daycare, non-self-sufficiency assistance) and contributions (birth bonus, health, scholarships, reimbursement for expenses related to children's education/training) that are recognized in an organizational context (i.e as well as organizational culture) aiming to support people in balancing professional and family responsibilities.***

\* 11. In base alla Sua conoscenza, nella Sua azienda/nelle Aziende che segue sono state introdotte/si è fatto ricorso in maniera più massiccia a nuove tecnologie per facilitare una migliore conciliazione vita/famiglia/lavoro?

- Sì
- No
- Non so/Preferisco non rispondere

\* 12. Di quali strumenti si tratta? *(Selezionare una o più risposte)*

- Piattaforma di erogazione di misure e servizi di welfare aziendale
- Intranet aziendale accessibile da remoto
- VPN e tool digitali per il lavoro da remoto
- Software per la gestione dei permessi/congedi con maggiore autonomia
- Strumenti per lo svolgimento della prestazione da remoto
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 13. Secondo la Sua opinione, invece, quali sono le nuove tecnologie che potrebbero essere introdotte nella Sua Azienda/nelle Aziende che segue per facilitare l'implementazione e il ricorso a misure di conciliazione vita/famiglia/lavoro?*(Selezionare una o più risposte)*

- Piattaforma di erogazione di misure e servizi di welfare aziendale
- Intranet aziendale accessibile da remoto
- VPN e tool digitali per il lavoro da remoto
- Software per la gestione dei permessi/congedi con maggiore autonomia
- Strumenti per lo svolgimento della prestazione da remoto
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 14. Secondo la Sua opinione, quali sono i bisogni che potrebbero essere soddisfatti in maniera più efficace con un maggiore investimento nelle nuove tecnologie? *(Selezionare una o più risposte)*

- Riduzione della burocratizzazione dei processi organizzativi
- Maggiore autonomia dei lavoratori nell'accesso alle misure di welfare/CFR
- Risoluzione dei problemi con soluzioni *smart*
- Possibilità di svolgere la prestazione (o parte di essa) da remoto
- Distribuzione di opportunità
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 15. In base alla Sua esperienza quotidiana e conoscenza, i lavoratori e le lavoratrici della Sua Azienda/delle Aziende che segue usano le tecnologie (es. i dispositivi mobili) per lavorare dopo l'orario d'ufficio o all'esterno dell'Azienda? *(Selezionare una sola opzione)*

- Ogni giorno
- Mai
- Almeno due volte a settimana
- Non so/preferisco non rispondere
- Almeno due volte al mese
- Altro (specificare una frequenza diversa da quelle indicate nelle opzioni precedenti)

\* 16. Secondo la Sua opinione, l'utilizzo di tecnologie per il lavoro "fuori dall'ufficio" ha *(Selezionare una sola opzione)*

- un effetto positivo per l'equilibrio vita/famiglia/lavoro
- un effetto negativo per l'equilibrio vita/famiglia/lavoro
- un effetto neutrale sulla gestione vita/famiglia/lavoro
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 17. Nella Sua azienda/nelle Aziende che segue sono disponibili delle misure di flessibilità organizzativa e/o oraria?

- Sì
- No
- Non so/Preferisco non rispondere

\* 18. Per favore indichi quali tra le seguenti: *(Selezionare una o più risposte)*

- Permessi *(per inserimento al nido e/o a scuola dei figli; permessi aggiuntivi per malattia del figlio e/o per assistenza al figlio con DSA)*
- Misure di miglior favore per la fruizione di congedi *(integrazione dell'indennità di congedo parentale/congedo di maternità a carico azienda, congedo aggiuntivo di paternità obbligatorio, congedo per assistenza ai familiari non autosufficienti)*
- Particolari misure in materia di trasformazione temporanea del rapporto di lavoro da tempo pieno e tempo parziale *(post fruizione dei congedi, per assistenza a familiari)*
- Banca ore solidale *(possibilità di cessione gratuita e volontaria di permessi e/o ferie ai colleghi con particolari necessità legate alle responsabilità di cura familiari)*
- Possibilità di svolgere la prestazione da remoto *(priorità nell'accesso alle modalità alternative della prestazione lavorativa)*
- Flessibilità dell'orario giornaliero *(in entrata, della pausa pranzo, in uscita)*
- Congedi di studio
- Tutte le precedenti
- Nessuna delle precedenti *(non sono disponibili misure di flessibilità organizzativa e/o oraria nella mia azienda/nelle aziende che seguo)*
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro *(si prega di specificare)*

\* 19. La/le misure di flessibilità organizzativa e/o oraria sono state introdotte in esito a attività di negoziazione/contrattazione collettiva?

- Sì
- No
- Non so/Preferisco non rispondere

\* 20. Lei ha mai usufruito personalmente delle misure di flessibilità oraria disponibili nella/e Sue Azienda/e?

- Sì
- No *(non ho mai usufruito di tali misure ma sono/sarebbero disponibili)*
- No *(tali misure non sono disponibili)*
- Non so/Preferisco non rispondere

Sezione #3 Aree - Aree CFR e welfare: dall'azienda al territorio

**Valutazione dei fabbisogni e delle misure di welfare e Corporate Family Responsibility a livello aziendale e territoriale**

\* 21. In base alla Sua esperienza quotidiana e conoscenza, quali sono le principali esigenze che i lavoratori e le lavoratrici nella Sua Azienda/nelle Aziende che segue hanno bisogno di conciliare con l'attività lavorativa? E quanto riescono a soddisfarle?

	Pienamente	Parzialmente	Poco	Per nulla	Non c'è questo bisogno
Studio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relazioni sociali	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cura dei figli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cura dei parenti disabili	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cura dei parenti anziani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sport/hobby	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nessuna delle precedenti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Altro (specificare)

\* 22. Per far fronte alle esigenze di conciliazione vita/famiglia/lavoro, quali iniziative/misure di welfare sono messe a disposizione nella Sua Azienda/nelle Aziende che segue?

*N.B. Qualora nel rispondere si volesse fare riferimento settore finanziario nel suo insieme, si suggerisce di selezionare le misure messe a disposizione più frequentemente.*

*(Selezionare una o più risposte)*

- asilo nido aziendale
- convenzioni con strutture nel territorio per la cura di figli (asili nido, doposcuola, centri estivi)
- convenzioni con strutture nel territorio per la cura dei familiari non autosufficienti (case di cura, assistenza domiciliare)
- contributi a sostegno della genitorialità (bonus in occasione della nascita di un figlio)
- contributo/rimborso a sostegno delle attività di cura dei familiari non autosufficienti (bonus a copertura dei servizi e/o delle spese per l'assistenza anche di tipo sanitario)
- contributo/rimborso per l'educazione e l'istruzione dei figli (mensa scolastica, retta asilo nido/ scuola/centri estivi/università, acquisto dei libri di testo scolastici, ludoteche, borse di studio)
- contributo/rimborso per le attività sportive extrascolastiche (acquisto di abbonamenti presso centri sportivi, attività dilettantistiche, palestre)
- contributo/rimborso per la mobilità territoriale (abbonamenti per il trasporto pubblico)
- supporto psicologico e/o attività di coaching aziendale
- Tutte le precedenti
- Nessuna delle precedenti
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 23. La/le misure di welfare sono state introdotte in esito a attività di negoziazione/contrattazione collettiva?

- Sì
- No
- Non so/Preferisco non rispondere

\* 24. Secondo la Sua esperienza quotidiana e conoscenza, i lavoratori e le lavoratrici della Sua Azienda/delle Aziende segue usufruiscono delle misure di welfare disponibili?  
(Selezionare la risposta più corretta)

- Sì, nei contesti dove sono presenti, i lavoratori solitamente usufruiscono di almeno una misura di welfare
- Sì, nei contesti dove sono presenti, i lavoratori solitamente usufruiscono di più misure di welfare
- No, poiché ritengono che usufruire di tali misure condizionerebbe in maniera negativa le loro prospettive di carriera
- No, poiché ritengono che usufruire di tali misure condizionerebbe in maniera negativa la loro produttività
- No, poiché seppur disponibili, le aziende scoraggiano il ricorso alle misure di welfare
- No, poiché seppur disponibili, solo pochi colleghi usufruiscono delle misure di welfare
- No, poiché non le ritengono utili
- No, poiché le ritengono destinate solo a colleghi con necessità molto specifiche
- No, poiché potrebbero essere visti come non impegnati totalmente nel lavoro
- No, poiché accedere alle misure di welfare è troppo complesso
- Altro (si prega di specificare)

\* 25. Con particolare riferimento alle misure di CFR, tra cui le misure di welfare, di flessibilità etc., è a conoscenza di recenti politiche o iniziative nazionali/regionali/locali di Corporate Family Responsibility che abbiano già avuto un impatto sulle attività principali della/e Azienda/e/Settore in cui opera?

- Sì
- No (queste iniziative non sono considerate cruciali per la competitività locale/territoriale)
- No (a causa della scarsità di risorse finanziarie)
- Non so/Preferisco non rispondere

26. Ne fornisca un esempio

\* 27. In quali aree/ambiti la Sua Azienda/le Aziende che segue ha/hanno introdotto strumenti e misure di Corporate Family Responsibility? (*Select one or more options*)

- Nell'organizzazione del lavoro (flessibilità oraria e organizzativa)
- Nei piani di welfare aziendale (asilo nido, centri estivi, assistenza ai familiari non autosufficienti)
- Nell'introduzione di nuove tecnologie (portali web per l'accesso ai servizi, strumenti per lo svolgimento della prestazione da remoto)
- Nelle strategie di comunicazione per la promozione di una cultura aziendale attenta ai bisogni di lavoratori/lavoratrici e delle loro famiglie
- In tutte/i le aree/gli ambiti di cui sopra
- Non sono a conoscenza di strumenti e misure di CFR introdotti nella/e Azienda/e che seguo
- Preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 28. Indicare la/le fonte/i principali di riconoscimento delle misure CFR (*Selezionare una o più risposte*)

- Legge
- Contratto collettivo nazionale di lavoro
- Accordo aziendale (le misure sono state introdotte a seguito di una consultazione con i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici/a seguito di una proposta proveniente dai rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici)
- Accordo territoriale (le misure sono state introdotte a seguito di una consultazione con i rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici/a seguito di una proposta proveniente dai rappresentanti dei lavoratori e delle lavoratrici)
- Accordo aziendale (seppur negoziate, si tratta di iniziative "top down" da parte aziendale)
- Accordo territoriale (seppur negoziate, si tratta di iniziative "top down" da parte aziendale)
- Regolamento aziendale (applicabile a livello internazionale, es. nel caso di società multinazionali)
- Regolamento aziendale (a livello nazionale)
- Nessuna delle precedenti
- Non sono a conoscenza di strumenti e misure di CFR introdotti nella/e Azienda/e che seguo
- Non so/Preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 29. Le misure di CFR sono state introdotte a seguito di una rilevazione dei bisogni a livello aziendale con un'indagine (es. questionari, interviste, assemblee)?

- Sì
- No
- Non so/preferisco non rispondere

\* 30. Secondo la Sua opinione, quali tipi di ostacoli che affrontano i sindacati del settore finanziario in relazione alla contrattazione con l'Azienda/ le aziende che segue per l'introduzione di misure di Corporate Family Responsibility? (*Selezionare una o più risposte*)

- Accesso a competenze (formazione, cultura)
- Squilibrio di genere nelle posizioni di vertice del sindacato/posizioni con potere contrattuale
- Assenza di misure di CFR all'interno delle organizzazioni sindacali
- Misure considerate meno urgenti rispetto ad altre (es. salute e sicurezza, retribuzione...)
- Accesso alla conoscenza (dati, organizzazione e processi)
- Scarso coinvolgimento/audizione dei rappresentanti dei lavoratori da parte delle aziende (preferenza per un approccio unilaterale delle aziende nell'introduzione delle misure di CFR)
- Nessuna delle opzioni sopra indicate
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)





#### Sezione #4 - CFR e il ruolo della comunicazione e della cultura aziendale

\* 33. Nella Sua Azienda/nelle Aziende che segue, sono previste delle campagne informative e/o di comunicazione in tema di Corporate Family Responsibility, indipendentemente dalle misure di CFR già in essere?

- Sì
- No
- Non so/preferisco non rispondere

34. Ne fornisca un esempio



\* 36. Secondo la Sua esperienza, nella Sua Azienda/nelle Aziende che segue quali sono gli strumenti utilizzati per diffondere la cultura aziendale positiva e sensibile alle istanze di Corporate Family Responsibility? (*Select one or more options*)

- Iniziative di informazione e formazione per il personale (al rientro dai congedi etc.)
- Iniziative di sensibilizzazione per i lavoratori e le lavoratrici volte a ridurre/eliminare lo "stigma" in caso di volontà di accedere alle misure di CFR disponibili
- Iniziative di informazione e formazione sui temi della CFR (rappresentanti dei lavoratori e lavoratrici)
- Iniziative di informazione e formazione sui temi della CFR (rivolti a chi ricopre ruoli apicali e di management a livello aziendale e/o territoriale)
- Campagne di informazione e/o promozionali relative alle misure CFR fruibili in Azienda
- Predisposizione di spazi di lavoro inclusivi (es. presenza di una stanza allattamento etc.)
- Organizzazione incontri periodici informali (workshop di team building, condivisione di buone pratiche di emanazione aziendale, condivisione di esperienze positive da parte di lavoratori, lavoratrici e operatori sindacali etc.)
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)

\* 37. Secondo la Sua opinione, le misure di Corporate Family Responsibility attuali e future potrebbero contribuire a ridurre il divario di genere nel settore delle attività finanziarie e assicurative? (*Selezionare una sola opzione*)

- Sì, se frutto di attività di negoziazione
- Sì, se implementate a seguito di una rilevazione dei fabbisogni
- Sì, in relazione alla riduzione del divario retributivo di genere
- Altro (si prega di specificare)
- Sì, in relazione alla riduzione della segregazione verticale (glass ceiling)
- No
- Non so/preferisco non rispondere

38. Completate la seguente affermazione selezionando una delle opzioni disponibili "Secondo me, l'introduzione e implementazione di misure di CFR..."

- Se opportunamente comunicata, incide positivamente sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie, contribuendo allo stesso tempo a migliorare le performance aziendali e impattando positivamente anche sul territorio di riferimento
- Se opportunamente comunicata, incide positivamente sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie, senza però avere un impatto positivo né sulla competitività aziendale, né e sul territorio di riferimento
- Non ha un particolare impatto sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie e aiuta le aziende solo in termini di reputazione
- Non ha né un particolare impatto sul benessere dei lavoratori e delle lavoratrici e delle loro famiglie, né sulla competitività aziendale
- Non so/preferisco non rispondere
- Altro (si prega di specificare)