



La Fondazione ULAOP CRT, soggetto dedicato al welfare e alla conciliazione nato su iniziativa della Fondazione CRT, ha affidato a Social Value Italia un'attività di valutazione legata al Bando della Regione Piemonte per la realizzazione di un intervento di “Progettazione e attivazione di interventi di welfare aziendale”

Il progetto

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Timeline della ricerca valutativa

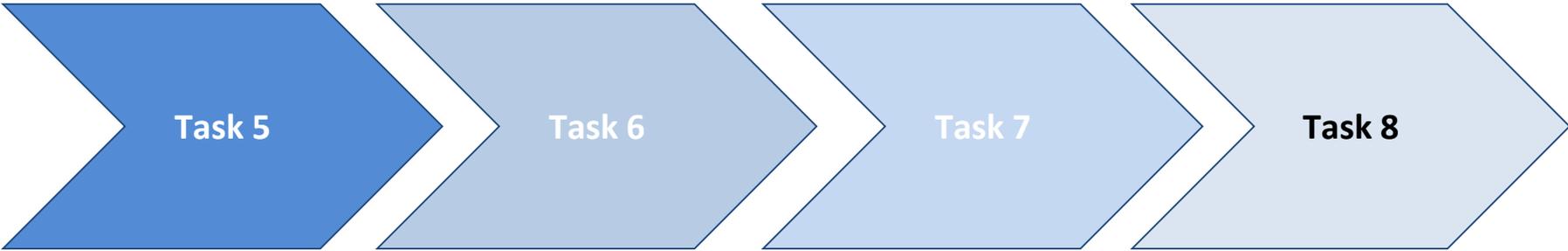


28 febbraio 2021

8 marzo 2021

15 aprile 2021

7 maggio 2021



18 settembre 2021

30 settembre 2021

31 dicembre 2021

fine gennaio 2022

FRAMEWORK DELLA VALUTAZIONE



Quale è il compito della valutazione?

La **valutazione di impatto** rappresenta il **passaggio finale del processo di progettazione che congiunge risorse, azioni, prodotti, risultati ed effetti** e permette di **misurare questi ultimi al fine di stabilire se le azioni introdotte siano sostenibili**. La valutazione ha finalità di apprendimento sugli effetti dell'intervento e non costituisce un giudizio su chi ha promosso o realizzato l'intervento stesso. La valutazione nel Terzo Settore ha attraversato le trasformazioni delle politiche di welfare (Studio APS, 2003) e sta assumendo una crescente importanza, ponendo sempre più l'attenzione oltre all'analisi degli output, anche alla dimensione degli *outcome*. La valutazione si presenta, dunque, come uno **strumento che supporta la comprensione dell'efficacia degli interventi e offre un'occasione concreta di apprendimento in ottica di miglioramento degli interventi**.



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

Approcci della valutazione

Approccio statistico

Analisi pre-post dei cambiamenti vissuti dai beneficiari dell'intervento

Approccio partecipativo

Pone attenzione sul valore che un intervento assume per le comunità coinvolte da un progetto

Metodi di analisi dei dati

Metodo quantitativo

Usato per descrivere gli stakeholder e monitorare il livello di avanzamento degli indicatori

Metodo qualitativo

Utile a comprendere in profondità i cambiamenti generati dall'intervento.

Strumenti di raccolta dati

Questionario

Insieme di domande per raccogliere dati sugli stakeholder

Focus group

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

Ricerca bibliografica

Studio di documenti per comprendere il contesto

Domande di ricerca: cosa sono

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

Rilevanza

Cosa si chiede: gli obiettivi dell'intervento sono coerenti con le necessità dei beneficiari e degli altri attori coinvolti?

Perché è importante: per comprendere la significatività dei cambiamenti per i beneficiari dell'intervento e le esperienze di cambiamento generate dall'intervento.

Breve termine

Coerenza

Cosa si chiede: l'intervento è compatibile con altri interventi messi in campo?

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

Efficacia

Cosa si chiede: come e quanto il progetto ha raggiunto i cambiamenti che intendeva generare?

Perché è importante: per comprendere e misurare la performance del progetto in termini di raggiungimento degli outcome attesi.

Lungo medio termine

Impatto

Cosa si chiede: qual è la parte del cambiamento generato grazie alle attività dell'intervento?

Perché è importante: per comprendere e misurare il valore generato dall'intervento al netto di altri fattori.

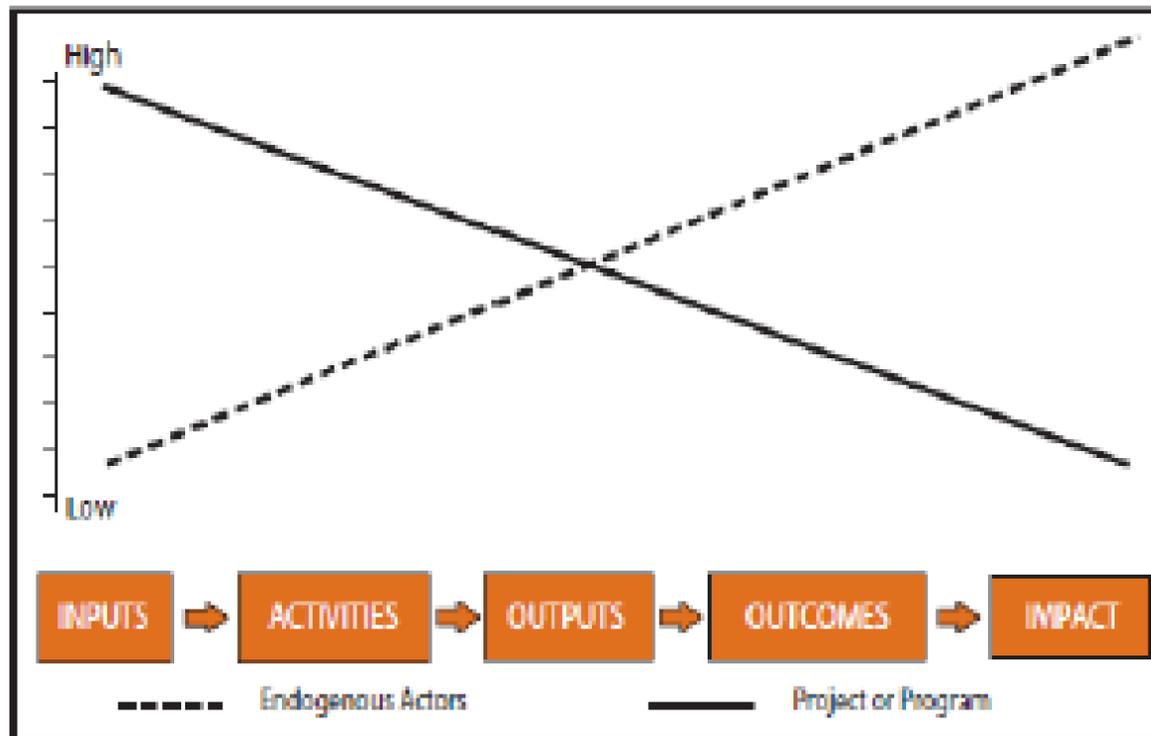
Sostenibilità

Cosa si chiede: in quale misura i benefici dell'iniziativa continuano anche dopo che è cessato il progetto ?

Perché è importante: per misurare il grado in cui i benefici di un progetto continuano a prodursi anche dopo la conclusione dello stesso.

Domande di ricerca: cosa sono

- Le domande di ricerca costituiscono il **cuore del processo valutativo** perché orientano le attività di rilevazione delle informazioni in base ai problemi conoscitivi e agli obiettivi posti dal progetto.
- Le domande di ricerca iniziano dal generale e vanno via via specificandosi sull'intervento. Pongono riflessioni sulla **complessità del programma**, poi sulla **strategia del programma** e infine sui **risultati attesi e inattesi**.
- Ogni domanda valutativa deve essere **calibrata sulla complessità del progetto**.



Domande di ricerca del progetto

Rilevanza

- *L'offerta di servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, è rilevante rispetto i bisogni e le priorità delle/i lavoratrici/ori?*
- *I servizi risultano essere **più rilevanti per categorie specifiche di lavoratrici/ori?***

Coerenza

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

Efficacia

- Se e in che misura i servizi, realizzati attraverso le risorse dell'avviso pubblico, **hanno raggiunto gli obiettivi attesi?** Quali **driver** hanno **facilitato/ostacolato** il raggiungimento degli **obiettivi attesi?**

Impatto

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

Sostenibilità

- **I cambiamenti generati sono sostenibili nel tempo?**

Metodo di analisi dei dati del progetto



Il disegno di ricerca utilizzato è un **metodo misto** che **unisce due approcci metodologici - quello qualitativo e quello quantitativo - in un singolo studio** (Creswell & Plano Clark, 2011).



Integrare i due metodi invece che trattarli come due alternative distinte **aiuta a superare i limiti di ciascun tipo di analisi e a combinarne i punti di forza** per ottenere una più profonda e sfaccettata comprensione del fenomeno studiato.



In particolare il metodo **quantitativo** è utilizzato per spiegare e **misurare gli outcome generati dal progetto**, il metodo **qualitativo** per **comprendere più in profondità gli outcome generati**.

Fonti dati e tecniche di raccolta del progetto

La valutazione utilizza sia **fonti primarie**, dati raccolti attraverso il coinvolgimento diretto degli stakeholder di progetto, che **secondarie**, dati raccolti attraverso l'analisi dei documenti di progetto e della bibliografia relativa al contesto e all'oggetto dell'intervento.

Metodo misto
Quali-quantitativo

Questionario

Focus group

- **Cosa è:** insieme strutturato di domande e opzioni di risposta dove all'intervistato viene richiesto di individuare la risposta che più si avvicina alla propria posizione. (Zammuner, 1996)
- **Come è stato usato:** raccogliere informazioni standardizzate utili alla descrizione degli stakeholder e alla misurazione degli outcome
- **Cosa è:** una tecnica di rilevazione per la ricerca sociale, basata sulla discussione tra un gruppo di persone, alla presenza di uno o più moderatori, focalizzata su un argomento che si desidera approfondire. (Corrao, 2000, 2013) (Morgan 1988)
- **Come è stato usato:** cogliere la rilevanza e la significatività degli outcome per gli stakeholder e comprendere il processo di implementazione del progetto.

Le principali attività della ricerca

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

Gli strumenti utilizzati

Le principali attività della ricerca valutativa	Strumento	Note
1 Rilevazione quantitativa	Questionario	Il primo questionario somministrato ha avuto l'intento di esplorare le dimensioni rilevanti alla programmazione e realizzazione del welfare aziendale
Realizzazione dei focus group	Traccia per la conduzione dei focus group	Il focus group ha esplorato le prospettive delle aziende e dei dipendenti rispetto a quanto i servizi implementati hanno saputo rispondere ai bisogni dei dipendenti.
2 Rilevazione quantitativa	Questionario di approfondimento	Il secondo questionario ha indagato i servizi realizzati e quanto questi hanno risposto ai reali bisogni dei dipendenti. Inoltre, sono state esaminate la sostenibilità e le criticità dei servizi.

ANALISI DEI DATI (prima rilevazione)



Caratteristiche e struttura della survey

Il questionario somministrato alle aziende ha avuto come obiettivo quello di **indagare il processo di decisione, implementazione e gestione del piano di welfare aziendale** così come gli **effetti in termini di benefici vissuti dall'azienda e perciò dai dipendenti della stessa**.

Il questionario si è articolato in **sei sezioni**, come segue:

1

Anagrafica, per mappare le principali caratteristiche dell'organizzazione.

2

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

3

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

4

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

5

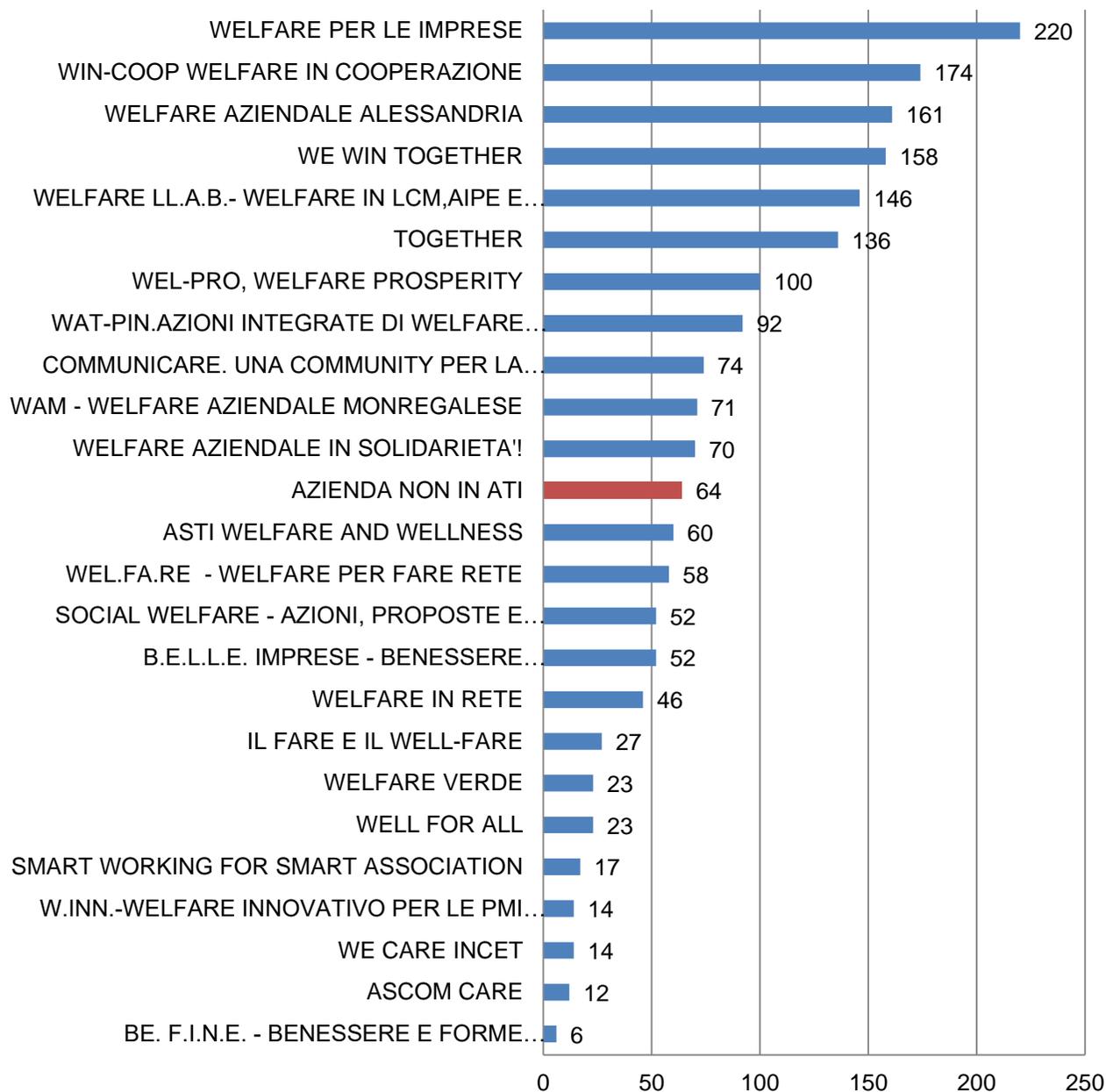
ATI, per indagare se e come la partecipazione dell'organizzazione ad un ATI abbia avuto un impatto sulla progettazione della politica di welfare aziendale.

6

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

Descrizione dei partecipanti alla survey

MEDIA DIPENDENTI E COLLABORATORI STABILI PER PROGETTO

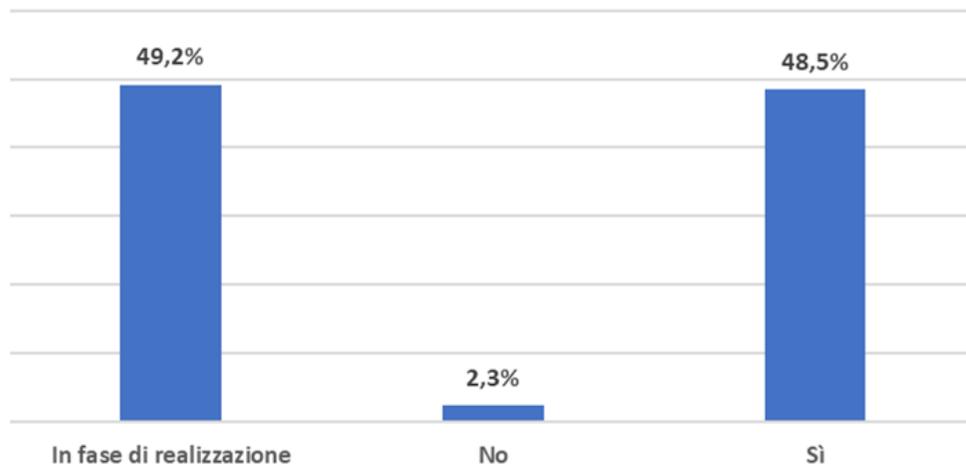


Hanno partecipato alla survey **142** tra aziende e imprese sociali di cui **134** sono raggruppate in **24** **ATI**.

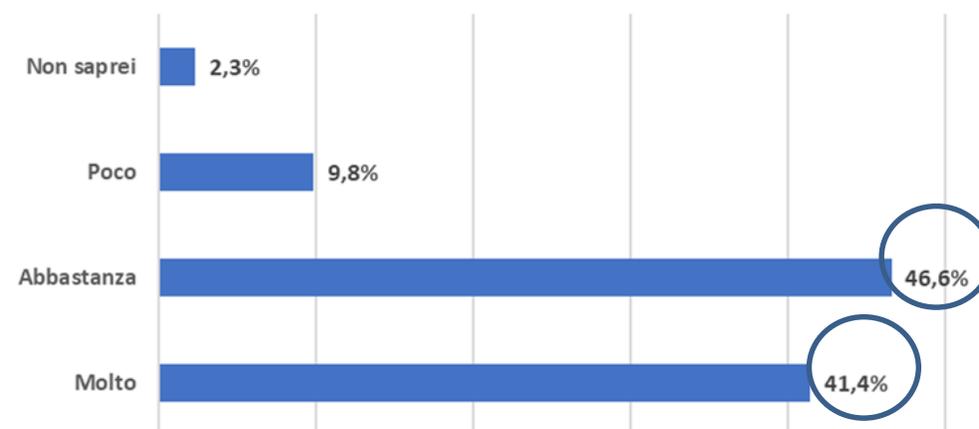
*Per **Associazione Temporanea di Imprese (ATI)**, si intende una forma giuridica nella quale più imprese si uniscono per partecipare insieme alla realizzazione di un progetto specifico.

Benefici della partecipazione ad un'ATI

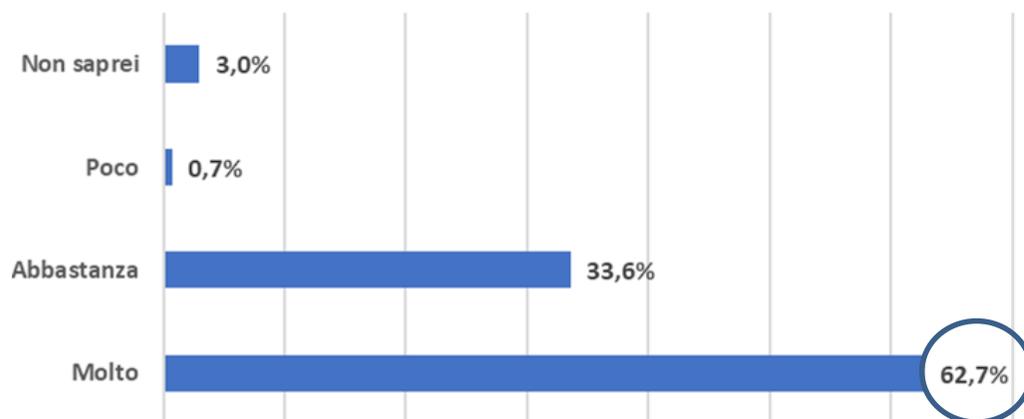
La partecipazione all'ATI ha mostrato benefici in merito all'adozione del piano di welfare?



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

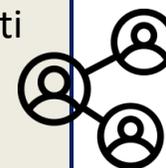


Quanto considera sia stata utile la partecipazione all'ATI rispetto alla programmazione e all'implementazione della politica di welfare?

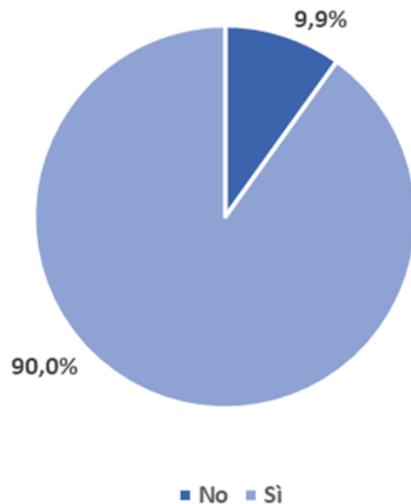


Tra i benefici percepiti degli enti in merito alla definizione del proprio piano di welfare grazie alla partecipazione all'ATI, vengono evidenziati:

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



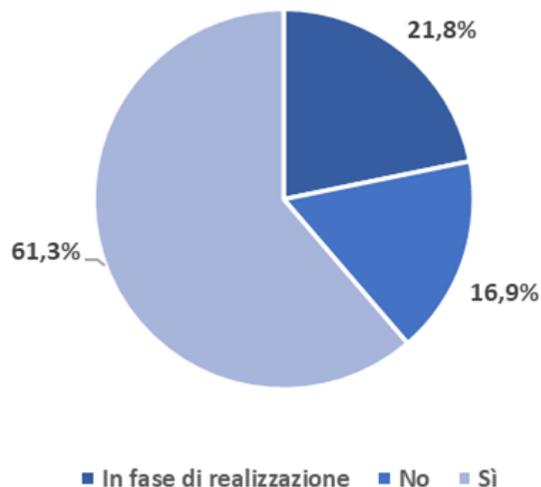
È stata condotta un'analisi dei bisogni prima della definizione del piano di welfare aziendale?



La totalità degli enti che hanno svolto un'analisi dei bisogni preliminare, l'ha fatto attraverso **risorse interne** e nell'83% dei casi lo strumento utilizzato è stato il **questionario**.

A seguire, per il 31,3%, lo strumento è stata l'intervista ed infine focus group (13,3%) e altri strumenti (9,4%).

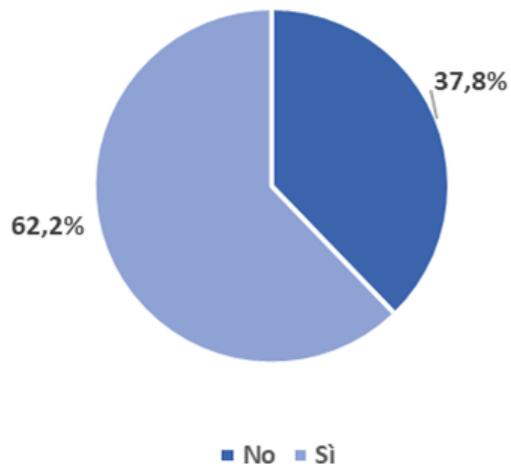
Oltre ai bisogni dei dipendenti, sono stati analizzati i bisogni dei loro nuclei familiari?



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

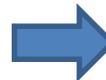
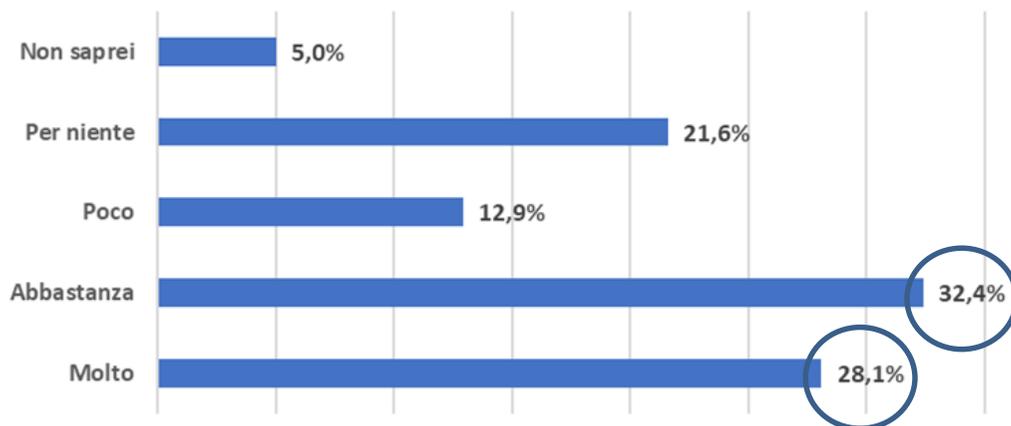


E' stata considerata l'età dei figli come elemento per orientare la scelta dei servizi stessi?



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

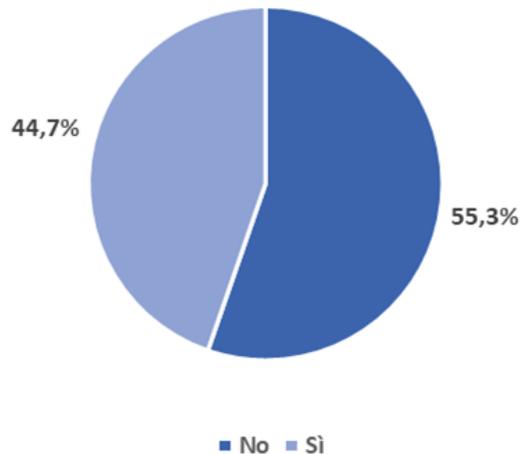
I servizi di welfare offerti ai dipendenti prevedono il coinvolgimento, in termini di erogazione, di aziende locali/territoriali?



Il **60%** degli enti dichiarano che i servizi di welfare offerti ai dipendenti prevedono il **coinvolgimento di aziende locali**.

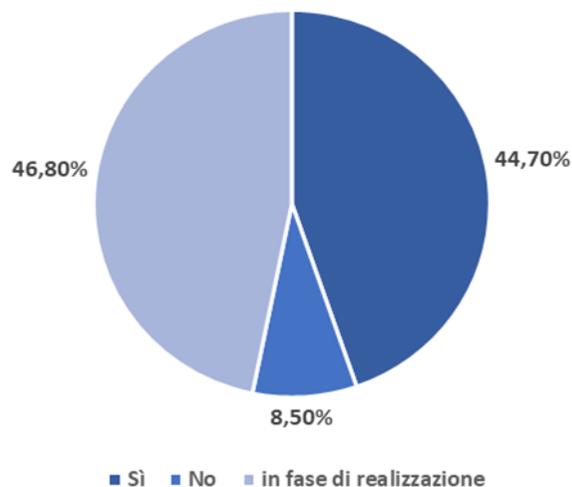
Welfare aziendale- servizi

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



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

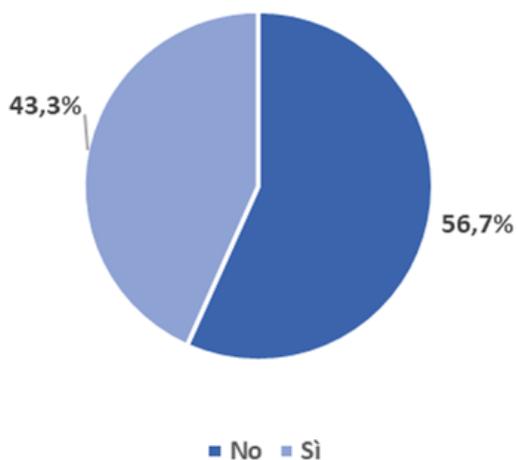
È stata svolta attività di ascolto nel tempo al fine di verificare che i servizi fossero coerenti con il mutare delle esigenze dei dipendenti?



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



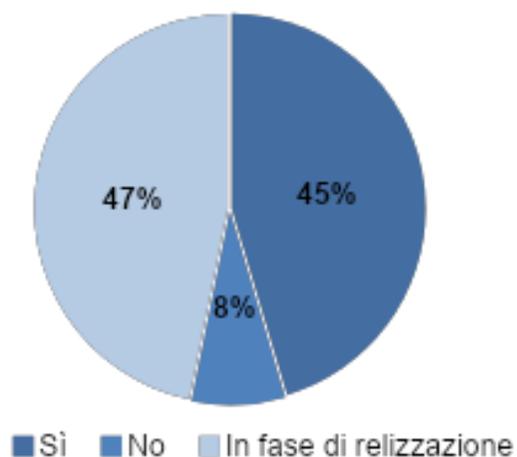
Ad oggi, è stata introdotta la figura del Welfare Manager nelle aziende?



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

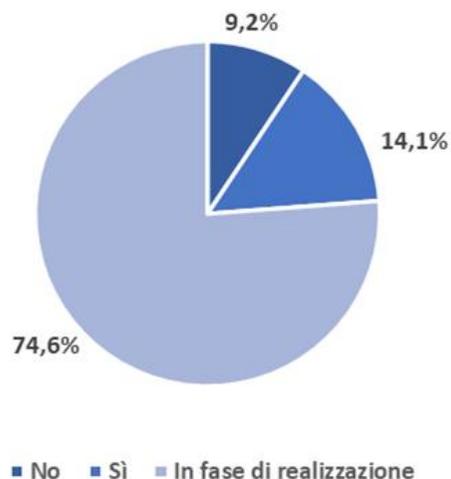
- Direzione generale (25%)
- Amministrazione (20,5%)
- Risorse umane (40,9%)
- Altro (13,6%)

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



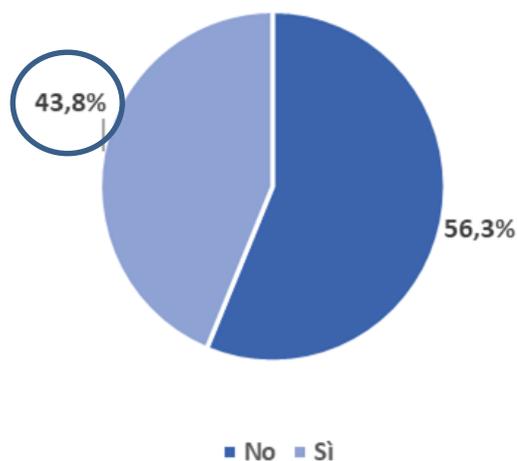
Welfare aziendale- analisi piano welfare

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



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

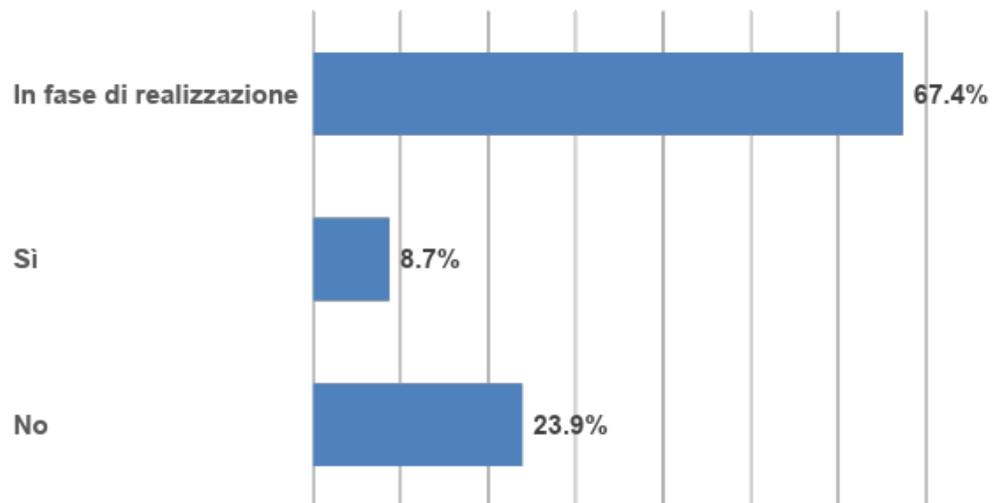
Sono mai stati rimodulati i servizi offerti sulla base delle evidenze emerse da queste informazioni?



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

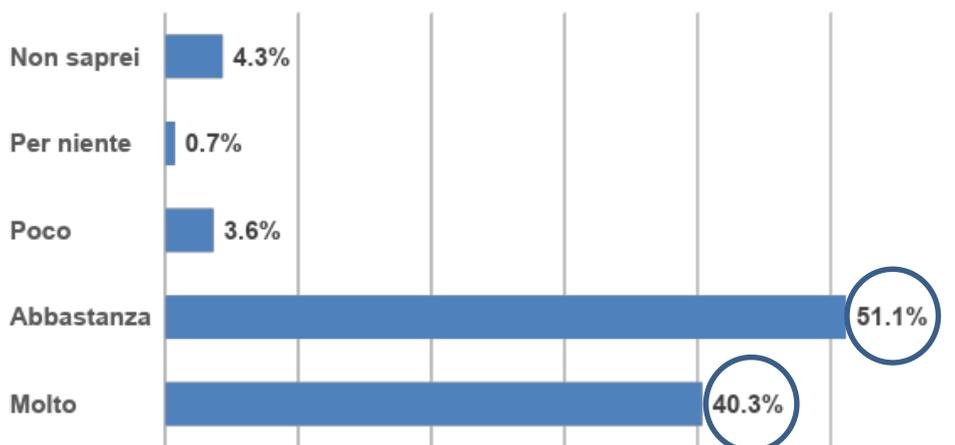
Welfare aziendale- analisi piano welfare

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



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

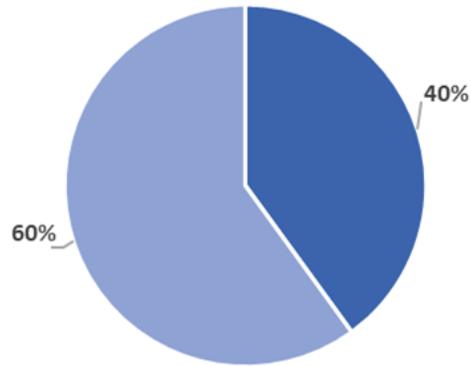
L'attivazione di una politica di welfare aziendale è stata uno strumento utile per accrescere la conoscenza relativa ai bisogni dei dipendenti?



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

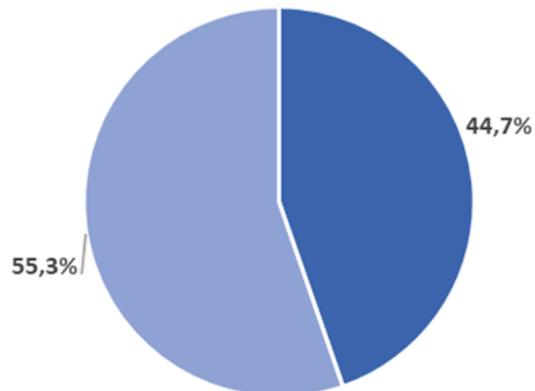
Welfare aziendale- COVID-19

Le misure di welfare aziendale adottate dal febbraio 2020:



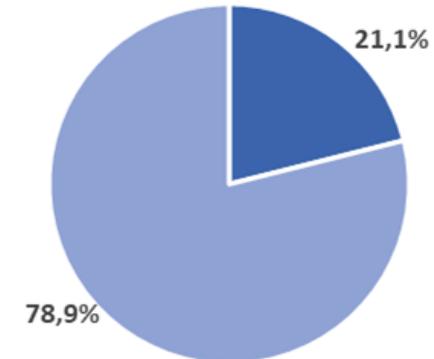
■ Hanno subito modifiche ■ Sono rimaste invariate

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



■ No ■ Sì

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



■ No ■ Sì



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

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



ANALISI DEI FOCUS GROUP



Caratteristiche e struttura dei focus group

Obiettivo degli incontri



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

Metodo utilizzato



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

ANALISI DEI FOCUS GROUP- AZIENDE



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

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



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

Caratteristiche delle ATI selezionate per partecipare al focus group

	WELFARE AZIENDALE ALESSANDRIA (5 Aziende profit)		WIN-COOP WELFARE IN COOPERAZIONE (5 Imprese sociali)	
	Media per azienda	Numero totale dipendenti ATI	Media per impresa	Numero totale dipendenti ATI
Numero di dipendenti o collaboratori stabili	161	805	174	872
Numero di dipendenti con figli	51	256	42	167
Numero dipendenti con figli minori di età compresa tra 0 e 5 anni	19	95	11	44
Numero dipendenti con figli minori di età compresa tra 6 e 14 anni	21	84	19	76
Numero dipendenti con figli minori di età compresa tra 15 e 17 anni	16	78	6	24
Numero di dipendenti che hanno all'interno del proprio nucleo familiare un membro con disabilità	4	22	4	15
Prima della partecipazione al bando l'Ente erogava servizi di welfare ai propri dipendenti?	100% delle aziende erogava servizi di welfare		60% delle imprese sociali erogava servizi di welfare	

Obiettivi del focus group

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

Domande sostanziali	Obiettivo
Quali sono, secondo la vostra esperienza e alla luce delle vostre osservazioni, gli elementi demografici, socio-economici, maggiormente ricorrenti nei dipendenti che fruiscono dei servizi di welfare aziendale?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare le caratteristiche socio-economiche e demografiche della popolazione dipendente.
Quali sono i bisogni più sentiti dai dipendenti ? Sono presenti servizi che rispondono a queste caratteristiche sul vostro territorio ? I servizi offerti del welfare aziendale rispondo a questi bisogni e con quale grado di efficacia?	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare i bisogni prioritari della popolazione dipendente e la capacità del territorio di rispondere agli stessi. • Appurare l'efficacia dei piani implementati in termini di risposta ai bisogni.
Avvertite delle carenze nell'offerta dei servizi ? Quali? Per quali dipendenti si avverte un maggiore bisogno? Su questi quali interventi andrebbero rafforzati?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare i punti di debolezza dei piani.
Qual è il valore aggiunto dell'ATI nell'offerta dei servizi? Quali realtà territoriali collaborano nell'erogazione dei servizi? Può essere ampliata in futuro questa modalità operativa? Il welfare aziendale può essere un valore aggiunto nell'offerta dei servizi territoriali?	<ul style="list-style-type: none"> • Valorizzare il valore aggiunto portato dalla partecipazione ad un'ATI; • Analizzare il rapporto con le realtà territoriali e il legame attuale e potenziale tra welfare aziendale e territorio cioè il dinamismo territoriale.
Alla luce di quanto detto quali sono le dimensioni utili che sfuggono totalmente o in parte alla conoscenza dell'azienda per costruire un intervento efficace.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare spunti di miglioramento per il piano.
Quale impatto hanno avuto i servizi di welfare aziendale previsti dal bando ?	

Dipendenti e bisogni

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

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

Sfide principali

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

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



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

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

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



Principali risultati

Partecipazione all'ATI

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

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

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

Relazione con attori territoriali

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

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

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

Principali risultati

Cultura aziendale

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

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

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

Altri spunti

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

ANALISI DEI FOCUS GROUP- DIPENDENTI



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

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

Caratteristiche e struttura dei focus group dipendenti

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

Domande sostanziali	
Quali sono i bisogni più sentiti dai dipendenti che hanno esigenze simili alle sue? I servizi offerti dal welfare aziendale rispondono a questi bisogni? In che misura e con quale grado di efficacia ?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare i bisogni vissuti dai dipendenti e l'efficacia dei servizi offerti in termini di risposta.
Quali servizi che reputa indispensabili non sono presenti nell'offerta dei servizi di welfare aziendale?	<ul style="list-style-type: none"> • Identificare i punti di debolezza del piano di welfare.
Quanto si ritiene soddisfatto dei servizi di welfare aziendale di cui ha fruito? Ci sono state delle criticità/problemi relativi alla fruizione? A suo avviso ci sono elementi che potrebbero migliorare il servizio?	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare il grado di soddisfazione dei dipendenti rispetto al piano di welfare ed eventuali criticità e problemi relativi alla fruizione.
Secondo Lei da quando l' azienda ha implementato il welfare aziendale è maggiormente attenta ai bisogni dei suoi dipendenti ? A suo parere i servizi offerti tengono in considerazione le esigenze dei dipendenti? Secondo lei quanto incide la voce dei dipendenti nell'offerta dei servizi?	<ul style="list-style-type: none"> • Rilevare la percezione dei dipendenti rispetto alla capacità di ascolto dell'azienda.

Principali risultati

Azienda e Genitorialità

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

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

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

Altro

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

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

Principali risultati

Spunti e criticità

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

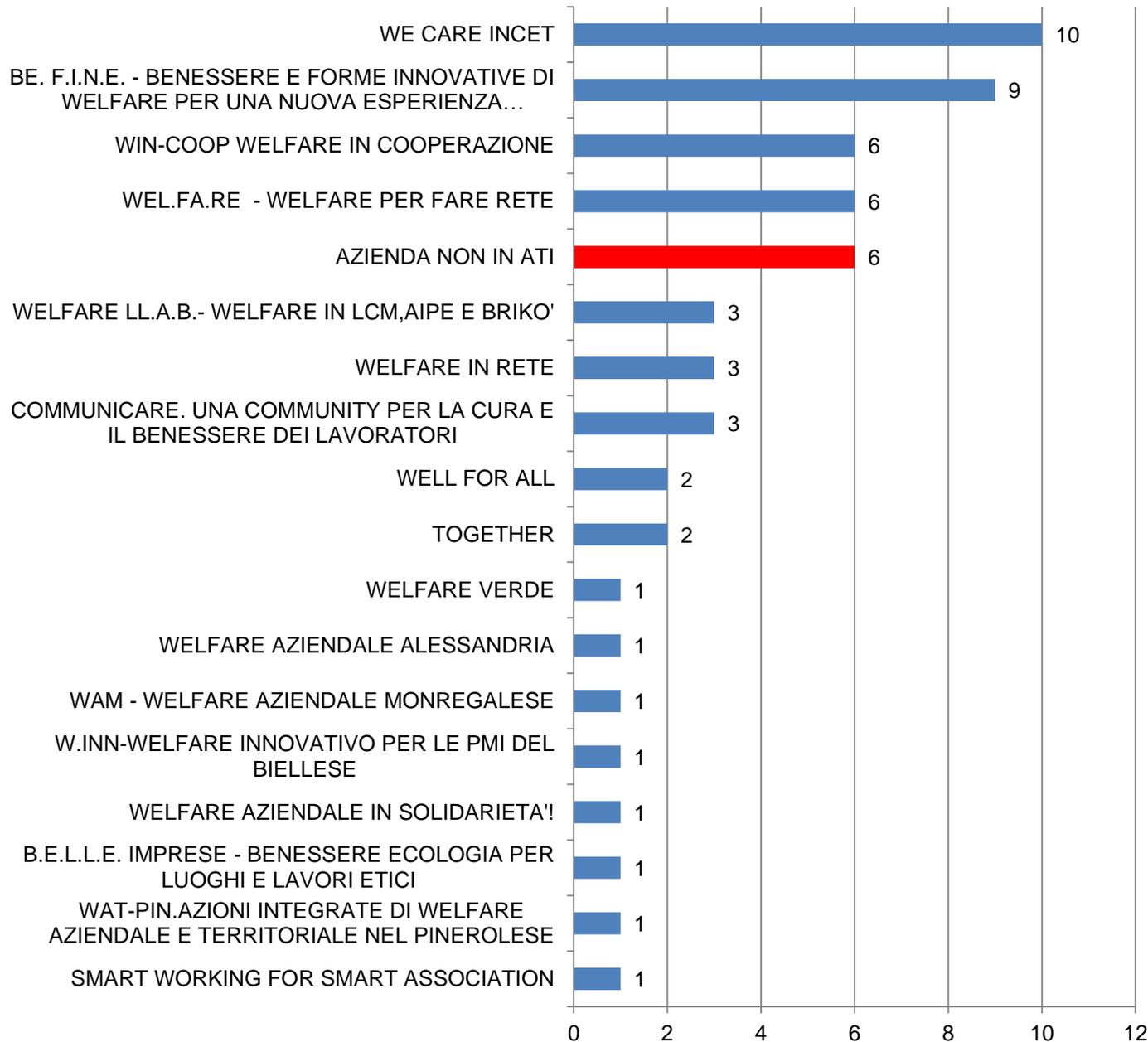
Le partecipanti hanno inoltre evidenziato come, data la pluralità dei bisogni da soddisfare, spesso sarebbe utile un'**erogazione economica diretta.**

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

ANALISI DEI DATI (seconda rilevazione)



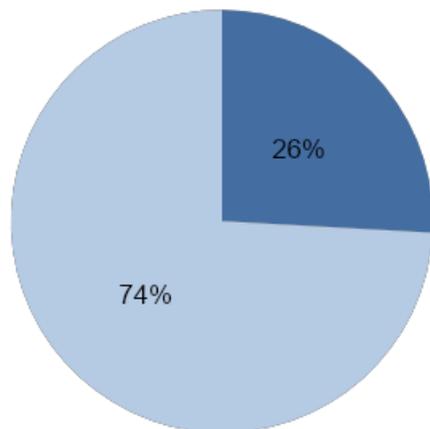
Descrizione dei partecipanti alla survey (seconda rilevazione)



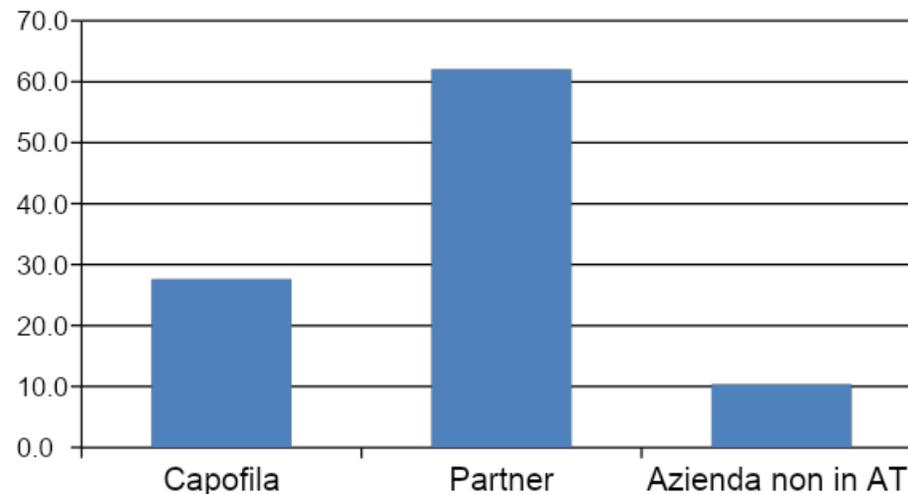
Hanno partecipato alla survey (seconda rilevazione) 58 tra aziende e imprese sociali. 52 sono raggruppate in 17 ATI e 6 sono realtà non in ATI

La sua realtà è: (Valori %)

■ Impresa sociale (coop, etc) ■ Azienda



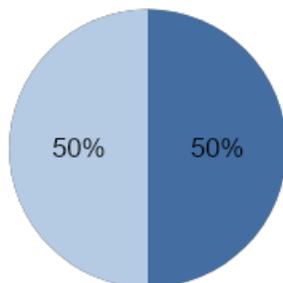
Quale ruolo riveste nell'ATI? (Valori %)



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

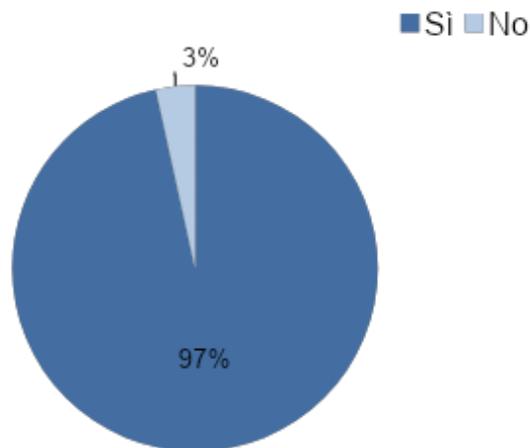
(Valori %)

■ Sì ■ No



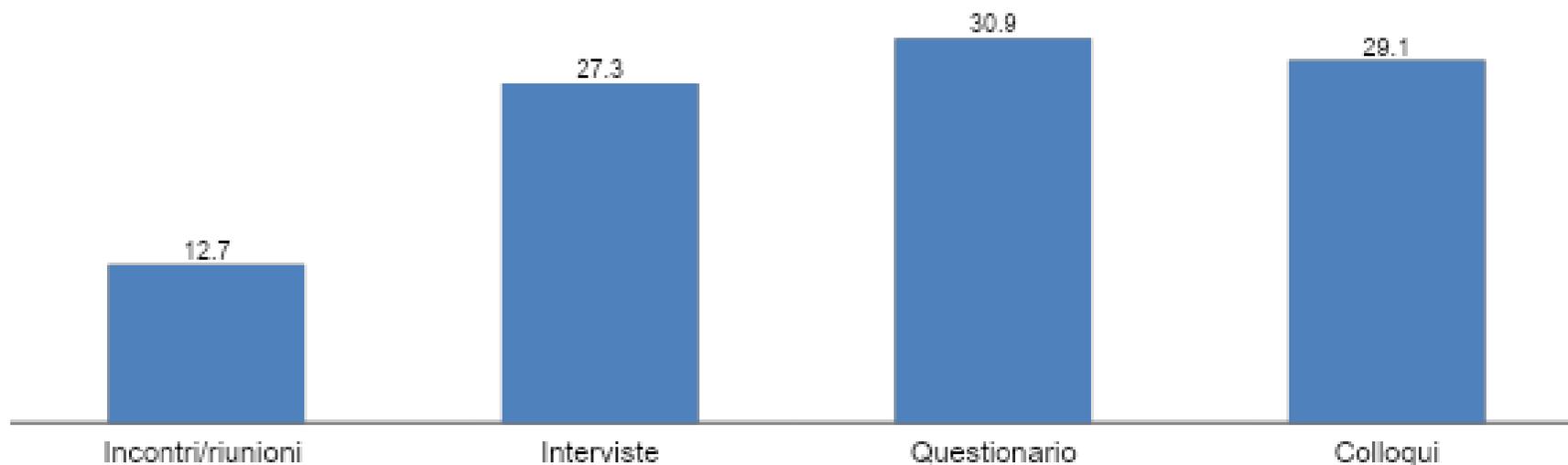
La **totalità delle realtà** (97%) che hanno risposto **hanno condotto un'attività di facilitazione all'utilizzo degli strumenti e dei servizi offerti supportati dal bando.**

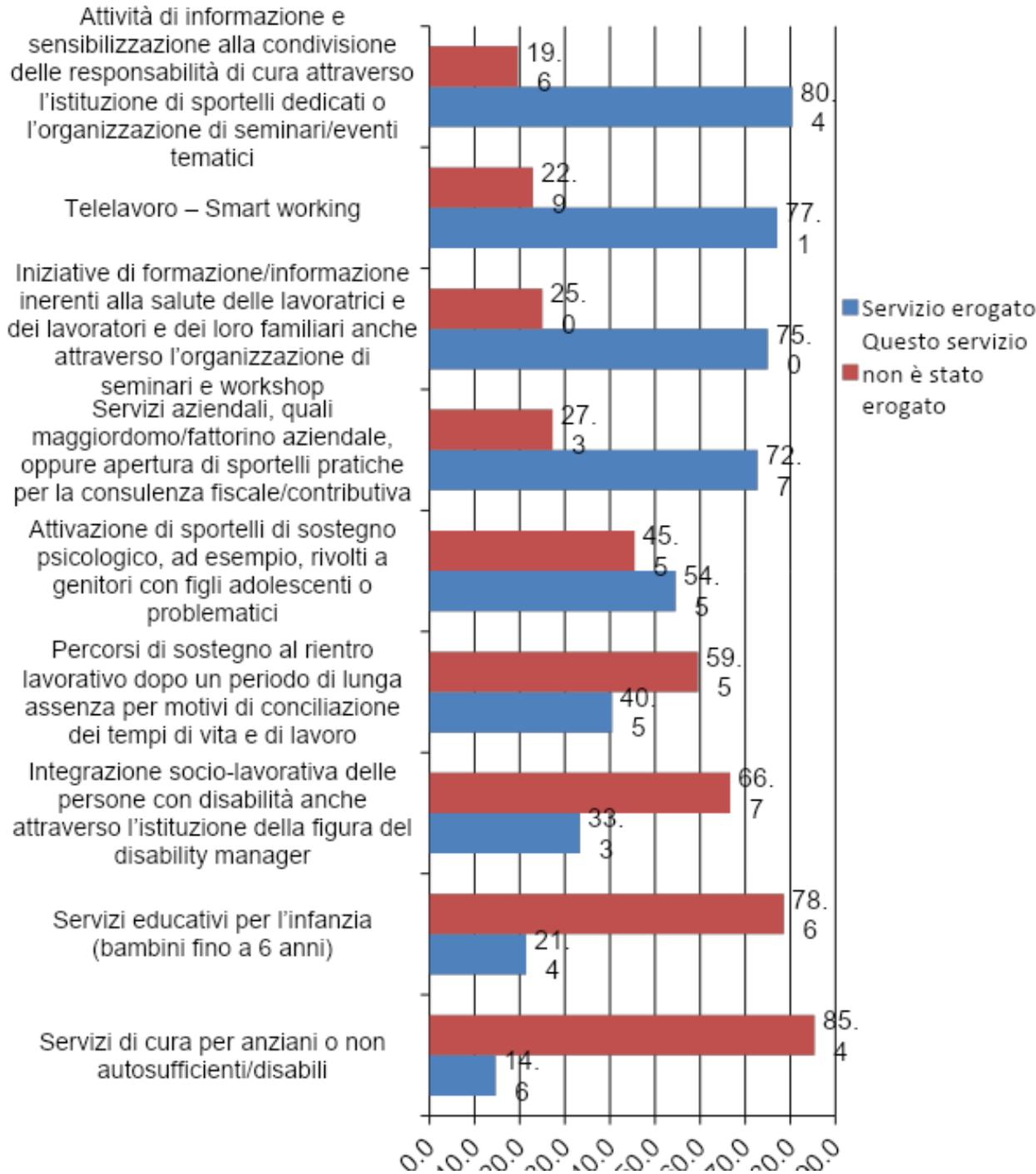
Durante o successivamente è stata svolta attività di ascolto dei dipendenti al fine di verificare che i servizi fossero coerenti con le esigenze dei dipendenti? (Valori %)



La totalità degli enti che hanno svolto un'analisi dei bisogni successivamente, l'ha fatto attraverso **risorse interne** e nel 30,9% dei casi lo strumento utilizzato è stato il **questionario**. A seguire, per il 29,1%, lo strumento è stata il colloquio ed infine tramite l'intervista (27,3%) e altri strumenti informali (12,7%).

Quali strumenti si sono utilizzati per effettuare l'attività di ascolto? (Valori %)





Tra i servizi previsti dal bando **maggiormente attivati** troviamo:

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

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

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



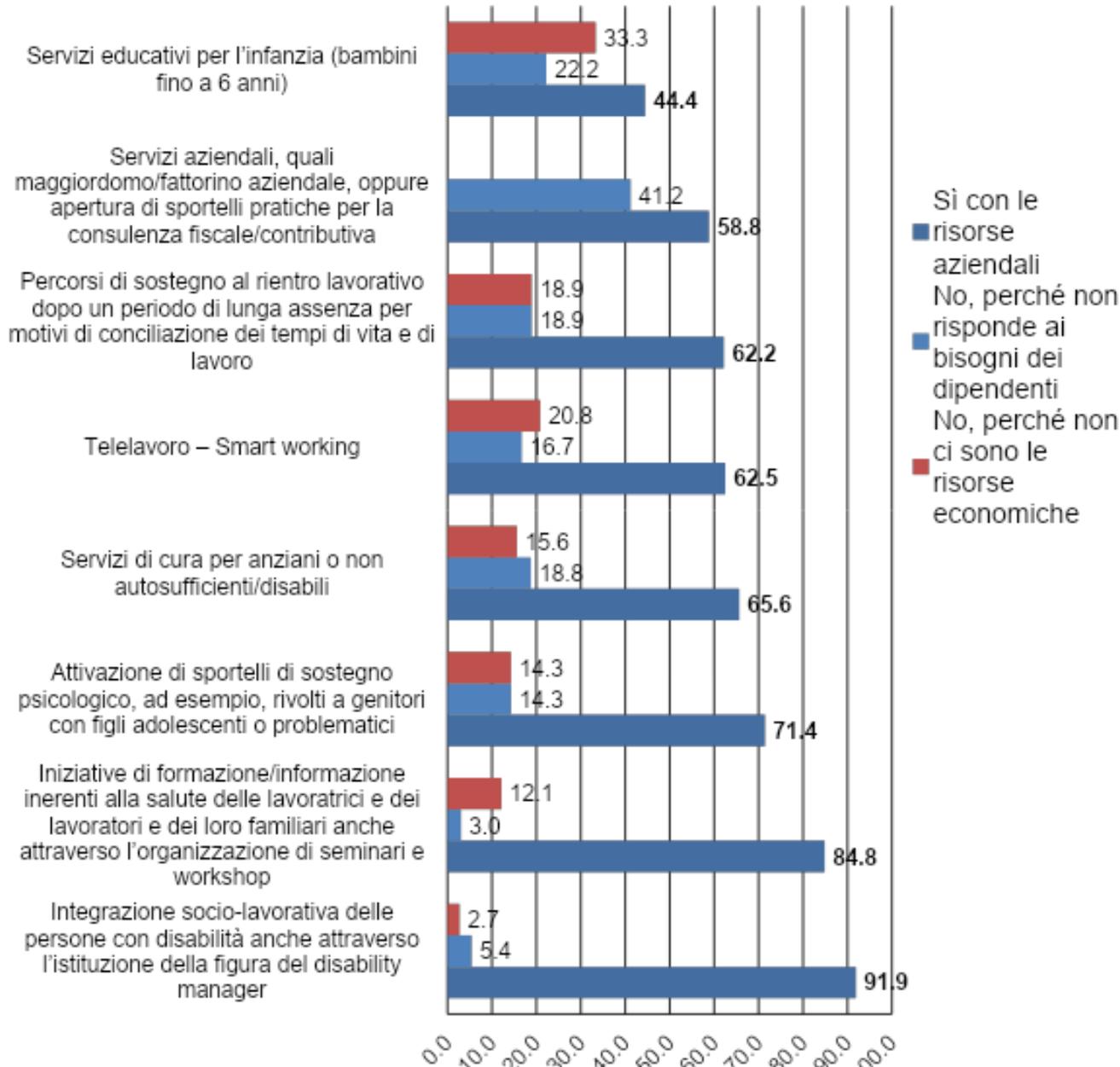
I servizi che maggiormente hanno risposto in modo efficace ai bisogni dei dipendenti sono proprio i due servizi che sono stati maggiormente implementati (iniziative di formazione/informazione inerenti la salute delle lavoratrici ... e il telelavoro-smartworking).



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

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

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



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

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

a seguire con percentuali inferiori gli altri servizi ultimo tra questi i «servizi educativi per l'infanzia» (44,4%) questa tipologia di servizi è quella che più di tutte cesserà nel 33,3% a causa di una mancata sostenibilità economica da parte delle imprese. Il servizio/i che invece non continueranno perché non rispondono ai bisogni dei dipendenti sono gli sportelli pratiche per la consulenza fiscale /contributiva o il maggiordomo aziendale (41,2%).

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

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



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

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

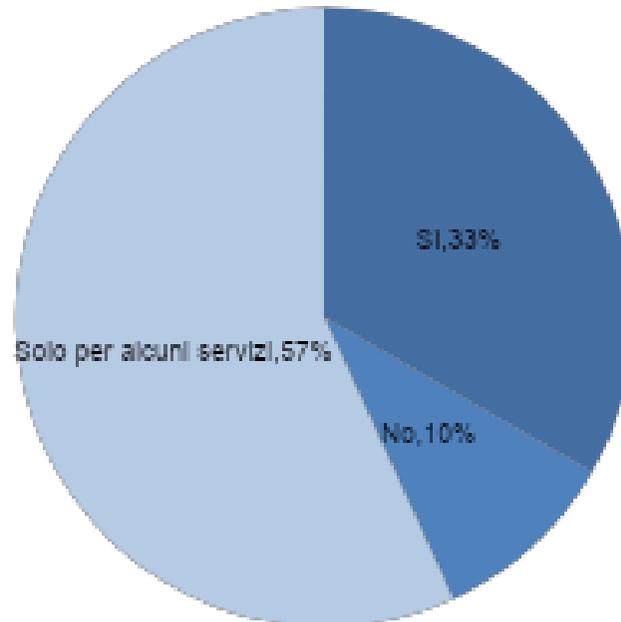
Secondo lei perché è emerso che questa tipologia di servizi sono maggiormente rilevanti?

- Il periodo storico caratterizzato dalla pandemia ha certamente aumentato l'interesse e l'utilità di un servizio di questo tipo. Inoltre, i servizi di supporto e sostegno psicologico sono stati erogati non solo con attenzione ai problemi educativi di figli adolescenti, ma con una visione ampia della genitorialità, della conciliazione tra vita privata e vita professionale e, quindi, anche con un percorso di presa di consapevolezza delle proprie capacità personali e professionali, con ricadute positive sul benessere individuale dei dipendenti.
- Il **supporto alla genitorialità è stato fondamentale** durante il periodo di pandemia, nel quale i dipendenti si sono trovati costretti a lavorare da casa in presenza dei propri figli in DAD. Il supporto ricevuto ha sicuramente contribuito ad ammortizzare le tensioni e a gestire situazioni stressogene.
- Il **bisogno di parlare e di essere ascoltati** è diventato preponderante con gli effetti della pandemia in atto nell'ultimo biennio e **servizi di questo tipo hanno risposto efficacemente.**



- In sintesi possiamo sostenere **che i servizi di sostegno psicologico offerti dalle aziende ai dipendenti hanno contribuito a migliorare in modo concreto il benessere personale e quello generale incrementando il rendimento e le prestazioni nel lavoro.**
- *«Un dipendente felice è un dipendente più produttivo, con ricadute virtuose su tutta la macchina organizzativa»*

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



Solo il 10% delle aziende non ha intenzione di ampliare i servizi di supporto psicologico e di sostegno alla genitorialità.
Il 57% amplierà l'offerta ma solo per alcune tipologie e il 33% rafforzerà e amplierà per tutti i servizi che rientrano in questa categoria.



Quali sono i servizi che verranno mantenuti e ampliati e perché?

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

Quali sono i servizi che non verranno erogati e perché?

Le **motivazioni principali** che sono alla base della cessazione di alcuni servizi sono fondamentalmente due, la prima è il **costo del servizio non sostenibile da parte di alcune realtà produttive**, la seconda è **non rispondere ai bisogni dei dipendenti e dal conseguente scarso utilizzo**.

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

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

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

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

CONCLUSIONI



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Riferimenti bibliografici per approfondimenti

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

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

Stame, N. (2007). *Classici della valutazione*. Milano: Franco Angeli

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Istat (2020) “La soddisfazione dei cittadini per le condizioni di vita. Anno 2019”

Istat (2019) “Rapporto Bes 2019: il benessere equo e sostenibile dell’Italia”

Ferrera, M. [1996], “The southern model of welfare in social Europe”, in *Journal of European Social Policy*, vol. 6, pp. 17-37.

Fondazione Censis (2018) “Equo accesso e buon orientamento ai servizi: sfida inedita per il welfare aziendale”

Kalliath, T., Brough, P., (2008) “Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct”, *Journal of Management & Organization*, n°14

Oecd (2013) “Guidelines on Measuring Subjective Well-being”, Oecd Publishing

Rapoport, R., & Rapoport, R. N. (1976). *Dual-career families re-examined: New integrations of work and family*. London: M.Robertson

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

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

Save the Children (2018) “Nuotare contro Corrente”

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

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