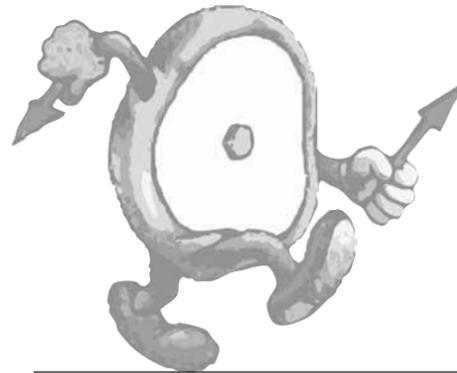




PROVINCIA DI AREZZO

IL PLUSDATORE

AZIONI A SOSTEGNO
DELLA CONCILIAZIONE
DEI TEMPI



*Atti del Convegno
Arezzo, 18 e 19 marzo 2004*

La pubblicazione degli atti del convegno **“Il plus-dat-ore”. Azioni a sostegno della conciliazione dei tempi”** costituisce un ulteriore momento di riflessione sul tema dell'innovazione, vista nell'ottica delle misure di conciliazione tra vita familiare e lavorativa.

Quelle aziende che pensano alla propria ri-organizzazione mettendo sullo stesso piano il ben essere dei dipendenti e la soddisfazione dei clienti, in quanto variabili interdipendenti, sono imprese socialmente responsabili che contribuiscono, con concrete azioni positive, a migliorare la qualità della vita individuale e collettiva, senza nulla perdere in termini di produttività.

Esse costituiscono un esempio di lungimiranza da porre all'attenzione degli attori istituzionali, economici e sociali, per sollecitarli ad individuare e attuare strategie che tengano conto delle enormi trasformazioni intervenute nel mercato del lavoro, nelle scelte di vita di donne e uomini, nel lavoro di cura. E sono proprio i soggetti istituzionali che hanno il compito di concertare politiche di conciliazione.

La Provincia di Arezzo ringrazia le amministratrici e gli amministratori pubblici, le imprenditrici e gli imprenditori, le/i dirigenti di aziende pubbliche e private, le/i dirigenti sindacali, le studiose, le/gli esperti che hanno partecipato al convegno e che, successivamente, hanno consentito la pubblicazione dei loro contributi.

Per il Servizio Istruzione, Politiche sociali e giovanili, Pari Opportunità hanno collaborato:

Marina Piazza (consulente esterna)

Viviana Vaccaro

Luciana Tartaglia

Alessandra Nocciolini

Serena Bracciali

Stefania Nappini

Progetto Grafico: Antonella Morico / A-M modidi vedere

Impaginazione Immedia - Arezzo

INTRODUZIONE

ALESSANDRA DORI

Assessore alla Formazione, Lavoro, Politiche Giovanili e Pari Opportunità

È dal 2003 che la Provincia di Arezzo attua progetti d'intervento per la conoscenza, la diffusione, l'applicazione della L. 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città", considerata a livello europeo una legge di grande spessore e riferimento comunitario.

I rilevanti cambiamenti in campo demografico e sociale, intervenuti negli ultimi decenni nel nostro Paese, riguardano direttamente i soggetti che si muovono nel mercato del lavoro.

La trasformazione del lavoro, basata su una crescente richiesta di flessibilità, e i mutamenti intervenuti impongono sempre più di studiare, esperire e attuare sistemi di conciliazione tra i tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e quelli dei servizi.

La Regione Toscana, con la L. 5/95 ("Norme per il governo del territorio") e la L. 38/98 ("Governo del tempo e dello spazio urbano e pianificazione degli orari della città"), individuando il tempo come risorsa del territorio, degli individui e della collettività, ha significativamente precorso la normativa nazionale 53/2000, che ha successivamente sistematizzato gli ambiti di riferimento.

Perché la L. 53/2000 possiede caratteristiche di innovatività?

- Perché riconosce alle famiglie, di solito considerate soggetti passivi portatori di bisogni, un ruolo attivo;
- perché genera e sostiene una progettualità partecipata con la presenza dei diversi attori locali;
- perché sostiene finanziariamente nuove iniziative, predisponendo strumenti d'incontro e di formazione;
- perché incentiva nuove tipologie di servizi;
- perché sollecita le aziende verso l'innovazione organizzativa che pone al centro la risorsa umana.

Questa Legge, ponendosi gli obiettivi di sperimentare pratiche per territori accessibili, nuovi modelli di organizzazione del lavoro, servizi a forte valenza di flessibilità, per i gestori e per gli utenti, impone un intervento complesso attraverso il coinvolgimento di soggetti sociali, istituzioni, enti pubblici e privati, sindacati, associazioni di categoria.

La Provincia di Arezzo, operando quindi in termini di concertazione, ha messo in atto più strumenti:

- per far crescere la cultura di contesto sul tema della conciliazione, ha predisposto un apposito manuale per le aziende;
- per sollecitare le imprese alla presentazione di progetti per accedere ai finanziamenti previsti nel Fondo per l'occupazione, come previsto all'art. 9 della L. 53/2000, si è fatta promotrice di azioni formative;
- per incentivare e sostenere azioni di qualificazione e formazione delle lavoratrici/madri, che contrastino la loro possibile espulsione dal mercato del lavoro in ragione delle loro scelte di vita familiare, unitamente a progetti che favoriscano una crescente corresponsabilizzazione degli uomini nel lavoro di cura familiare e nei processi di crescita dei figli, ha promosso e sottoscritto un Protocollo d'intesa con tutti gli enti, le associazioni e le organizzazioni che costituiscono i soggetti di riferimento per le politiche attive del lavoro;

per avviare un'azione di sensibilizzazione degli enti locali, ha promosso iniziative nel territorio e messo in atto un progetto di erogazione di servizi alla persona e alle famiglie, denominato Liberatempo, per i propri dipendenti; per intervenire sul piano dell'educazione alla cura ha intrapreso una sperimentazione in alcune scuole del territorio cittadino, per mettere a punto un modello da riproporre nelle altre zone.

Ho ritenuto opportuno riassumere questo scenario di riferimento poiché, pur avendo assunto solo recentemente la delega alle Pari Opportunità, sommandola a quelle relative alle politiche del lavoro, della formazione che già avevo, ho condiviso le idee, le proposte, le azioni avviate dall'Assessore Donella Mattesini, cui va il ringraziamento per aver coraggiosamente scommesso sull'importanza dell'innovazione visitata in un'ottica non consueta.

Il convegno "Il Plusdatore - Azioni a sostegno della conciliazione dei tempi", di cui oggi pubblichiamo gli atti, ha messo a confronto imprese aretine e imprese leader sul territorio nazionale, ha messo intorno al tavolo dirigenti di aziende pubbliche e private, amministratori, sindacalisti, giornaliste, esperte e studiose. Tutti questi soggetti hanno discusso, con approcci differenti e differenti punti di vista sul tema delle misure di conciliazione tra vita professionale e vita familiare, convenendo che per aziende socialmente responsabili il ben essere dei dipendenti e le esigenze della produttività non sono termini antitetici, ma due facce della stessa medaglia. Star bene al lavoro vuol dire svolgere meglio il proprio lavoro.

Il mio compito di amministratrice pubblica, nel campo delle Pari Opportunità, ma anche del Lavoro e della Formazione è teso a coniugare la necessità delle donne di accedere al mercato del lavoro, in termini quantitativi e qualitativi rilevanti, con le esigenze delle aziende per garantire uno sviluppo sostenibile in termini sociali, culturali ed economici.

Soltanto la messa in atto di politiche che agiscano sul fronte dell'innovazione intesa nelle sue molteplici accezioni, di processo, di prodotto, di organizzazione del lavoro, di valorizzazione delle risorse umane, potrà servire alla crescita e al mantenimento dei livelli occupazionali, oltrechè consentire progresso e coesione sociale.

DONELLA MATTESINI

Assessore alle Pari Opportunità della Provincia di Arezzo (1999 - 2004)

Benvenute e benvenuti a tutti e grazie di essere qui, alla due giorni del Convegno "Il Plusdatore", promosso dalla Regione Toscana, dalla Provincia di Arezzo e dalla Consigliera di Parità della provincia di Arezzo. Il "Plusdatore", parola misteriosa che qualcuno ha detto ricordare "il sarchiapone" di lontana memoria, un nome però che ha incuriosito, un neologismo efficace che ci costringe a ragionare.

Sono passati quattro anni dall'approvazione della L. 53/2000, e questo convegno è, a nostro avviso, un momento particolarmente importante per confrontarci sui contenuti e sui risultati fin qui raggiunti ed anche per sviluppare ulteriormente le strategie di promozione e di applicazione della Legge.

Parteciperanno al convegno esperti di livello nazionale ed europeo, dirigenti d'azienda ed amministratori locali che stanno concretamente applicando la Legge e che ringrazio per la disponibilità; pertanto questa due giorni sarà sia occasione di riflessione, sia occasione per raccontarsi buone prassi.

Ma perché le esperienze in questo convegno hanno un'importanza così grande?

Intanto perché quando parliamo di politiche di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, queste vengono spesso percepite come qualcosa di aleatorio, un di più o comunque qualcosa di difficile da adottare e da trasferire nella vita quotidiana, mentre le "buone prassi" sono l'esempio concreto che "la conciliazione" è un'ottica che possiamo e che dobbiamo adottare per produrre politiche efficaci ed utili per tutti.

Per l'Amministrazione Provinciale questo convegno rappresenta una tappa importante di un lavoro già svolto, ma rappresenta anche un momento da cui vogliamo ripartire per rafforzare ulteriormente quel processo di condivisione territoriale, che deve

coinvolgere ulteriormente le Istituzioni, e le aziende, le categorie economiche, i sindacati, le cittadine ed i cittadini e che è il processo fondamentale per promuovere concrete, efficaci e durature politiche di conciliazione.

La conciliazione dei tempi è un tema essenziale e innovativo su cui si misura la capacità progettuale e concertativa di un territorio e proprio per questo la Provincia, essendo uno degli Enti Locali che ha le competenze di coordinamento e promozione, ha sentito il dovere di agire e creare sistema intorno a questo processo e di farlo in modo deciso.

La Provincia di Arezzo ha fatto delle pari opportunità il tema centrale e trasversale a tutte le sue politiche, ma quando parlo di conciliazione non voglio assolutamente riferirmi a questo tema come a qualcosa che riguarda solo le donne, anche se è doveroso ricordare che è dalle donne che è partita da anni questa riflessione; amo ricordare infatti che la prima legge di iniziativa popolare al riguardo "Le donne cambiano i tempi" risale agli anni ottanta e che anche la L. 53/00 porta il nostro segno.

Concludendo ed augurando a tutti un buon lavoro, desidero fare dei ringraziamenti a partire dalle due Agenzie della grafica e dell'organizzazione "Modi di vedere" e "Pirene", a tutti coloro che hanno lavorato e lavoreranno con noi, i sindacati, le aziende, le categorie economiche. Un ringraziamento particolare alla nostra consulente, Dott.ssa Marina Piazza per il suo lavoro sollecito ed instancabile. E per concludere un ringraziamento speciale agli Uffici Provinciali ed in particolare alle Dott.sse Viviana Vaccaro, Alessandra Nocciolini, Luciana Tartaglia, Laura Frigieri, Stefania Bolletti, che hanno costituito e costituiscono il gruppo di lavoro che continuerà a lavorare sui temi della conciliazione.

LUIGI LUCHERINI

Sindaco di Arezzo

Devo confessare anche a me stesso che, in questo momento, la donna ha una volontà di tenersi al corrente di tutto quello che accade nella vita cittadina in misura superiore all'uomo. Forse perché l'uomo lo ha fatto da sempre e quindi sente già in qualche maniera esaurita la sua funzione. Vedere, come è successo l'altra sera, una riunione di Confartigianato in cui erano quasi tutte signore fa capire chiaramente come la donna ormai abbia superato i limiti casalinghi e partecipi a tutti gli effetti alla vita e alle problematiche della società.

La donna è portatrice di istanze nettamente superiori a quelle dell'uomo; infatti, nonostante la sua vita sia legata maggiormente ai bisogni della famiglia e dei figli, il fatto che la donna partecipi ormai a tutti i livelli è sicuramente un elemento di grande importanza specialmente per le prospettive che si è posto questo convegno. La parola "conciliazione" deve essere riportata al suo reale significato, il miglioramento cioè delle condizioni di vita nel momento in cui il soggetto umano, uomo o donna che sia, si trova a misurarsi con l'ambiente esterno: il lavoro, la salute, la famiglia, cioè tutti quegli aspetti che ne determinano il modo di essere.

l'era c'è stato ad Arezzo un interessantissimo convegno sulla felicità e sul diritto alla felicità, cosa estremamente importante, perché al di là della definizione filosofica, il diritto di mirare a questo obiettivo è la conseguenza naturale del nostro essere.

Io mi auguro che, al di là delle leggi che esistono sia possibile anche nella nostra realtà locale che il rapporto tra la vita, il lavoro, la salute, diventi qualcosa da giudicare e valutare con la massima attenzione.

Parlare di tempo di apertura dei negozi sembra una banalità, ma va a condizionare molto la nostra vita. Il fatto che esistano in Italia città definite turistiche dove gli orari di apertura dei negozi hanno una flessibilità estremamente ampia, ci deve far pensare che questo possa diventare una regola comune. La scelta non deve essere legata esclusivamente al fattore turistico, ma è un problema di carattere sociale. Dobbiamo pensare a come il cittadino vive la città secondo i propri bisogni e necessità allargando l'orizzonte con leggi atte a raggiungere tale obiettivo. Credo di poter dire che se vogliamo un'elasticità maggiore, la possibilità della flessibilità strettamente legata alle esigenze del territorio sia assolutamente indispensabile e connessa a norme flessibili e non rigide.



PIETRO FARALLI

Presidente della Camera di Commercio, Industria, Artigianato e Agricoltura di Arezzo

Credo che siano estremamente importanti momenti come questo, proprio nella considerazione, ormai chiara a tutti, che il nostro sistema economico sta attraversando un periodo di grandi cambiamenti soprattutto di carattere culturale.

C'è bisogno di un cambiamento di mentalità e soprattutto di una nuova organizzazione, se è vero come è vero che il nostro Paese è in Europa fra quelli la cui economia dipende per oltre il 20% dai prodotti manifatturieri (rispetto al 10% di altri paesi evoluti) e se è vero anche che la nostra industria è forte soprattutto in settori che ormai tutti considerano maturi.

C'è un grande ruolo che può e deve essere giocato dalle Istituzioni poiché le imprese non possono essere lasciate sole ad affrontare un cambiamento così radicale e cambiare un'impresa significa proprio partire dall'aspetto culturale. Mi fa piacere che l'assessore Mattesini abbia rimarcato come questo discorso parta dalle donne ma non riguardi esclusivamente le donne, gestire meglio il proprio tempo, poter coniugare i tempi di lavoro con la qualità della vita riguarda tutta la comunità dei lavoratori. È comunque importante che questa testimonianza sia resa da chi, come le donne, ha vissuto in prima persona le problematiche inerenti la gestione del lavoro con quella della famiglia.

Il mondo femminile è più sensibile e attento non solo alle esigenze dei lavoratori ma anche dei titolari, perché in un sistema di piccole e piccolissime imprese, come le nostre, spesso la qualità della vita di chi ha un'azienda non è molto diversa da quella dei propri dipendenti, anzi a volte è ancora più difficile.

Le Istituzioni come Provincia e Comune hanno dimostrato una grandissima sensibilità rispetto a questi problemi ed hanno messo in essere una serie di azioni che tendono a favorire le imprese ed i lavoratori con politiche di sostegno e di aiuto.

In un momento estremamente difficile, Arezzo è una delle città più a rischio nell'immediato futuro proprio perché la nostra economia dipende in maniera quasi esclusiva dalla moda e dall'oro, due settori che hanno risentito maggiormente dei problemi legati alla globalizzazione dei mercati, alla dimensione delle nostre imprese, alla mancanza di strategie per la commercializzazione: sono argomenti di difficile risoluzione ed è per questo che occorre dare importanza anche a quella attività sociale delle imprese, che non possono più vivere esclusivamente legate al profitto ma devono coniugare e valorizzare tempo libero, qualità della vita, famiglia e lavoro.

Faccio pertanto i miei complimenti all'Assessore, alla Provincia e a chi ha organizzato questo evento e mi auguro che dagli atti di questo Convegno possano scaturire elementi propositivi di concretezza che le istituzioni, e per quanto riguarda la Camera di Commercio mi impegno in prima persona, sappiano far propri per trasferire poi queste esperienze agli imprenditori.

VINCENZO CECCARELLI

Presidente della Provincia di Arezzo

In linea con l'Unione Europea, che già nel 1996 aveva prodotto una direttiva sui congedi parentali, l'8 marzo 2000 fu approvata la L. 53, normativa fondamentale per la promozione ed il sostegno delle politiche di conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa. Legge che, come molte altre leggi dei governi di centrosinistra è stata accompagnata da risorse destinate alla sua applicazione.

Sottolineo che parti consistenti di tali risorse, in specifico quelle destinate all'art. 9, sono scarsamente utilizzate, anche perché la Legge non è conosciuta. Ma non è un caso che la Legge non sia conosciuta ed applicata: essa regola un tema rilevante ed innovativo come quello della conciliazione tra vita familiare e vita lavorativa, che è ritenuto tema residuale e marginale, riguardante solo le donne. Ed è a partire dalla necessità della diffusione della conoscenza della L.53 che la Provincia di Arezzo ha iniziato il proprio percorso.

Riteniamo infatti che la promozione ed applicazione della L. 53 sia un'occasione che ci aiuta ad interpretare anche le dinamiche occupazionali e fornisce strumenti operativi per affrontare in modo innovativo nuovi processi di sviluppo sostenibile, sviluppo che deve essere fondato sulla centralità della persona e dei suoi diritti.

Per entrare nello specifico, preciso due concetti fondamentali:

- a) le politiche di conciliazione non riguardano i singoli individui e neppure sono questione di donne;
- b) le politiche di conciliazione non sono un "LUSSO" da concedersi in tempi di boom economico e di piena occupazione.

Ma allora, cosa sono le politiche di conciliazione e perché una Amministrazione Provinciale impegna risorse umane e finanziarie su questi temi?

Le politiche di conciliazione sono esse stesse una nuova strategia con cui governare anche i processi di sviluppo dell'economia; sono un tema che riguarda tutti, donne ed uomini, aziende, sindacati, enti locali.

Le politiche di conciliazione insomma, non costituiscono un "segmento separato", né sono politiche riparatorie. Sono vere e proprie politiche di sviluppo che chiamano in campo il "territorio", le sue articolazioni, il suo sistema di relazioni.

Le politiche di conciliazione sono dunque questione complessa, da affrontare nella sua complessità e quindi con politiche che chiamano in campo il sistema economico, sociale, l'organizzazione del lavoro, i comportamenti individuali. È necessario quindi il governo di tale complessità; non possiamo lasciare al "caso" la soluzione, e le soluzioni sono fatte di azioni molteplici, ma che hanno necessità di essere condivise, coordinate, insomma governate.

Sono convinto che affrontare il problema dell'intreccio tra vita lavorativa e familiare, significa salvaguardare la qualità della vita delle persone, la qualità della vita aziendale e la qualità dello sviluppo.

Le politiche di conciliazione sono indispensabili se vogliamo concretamente:

- 1) promuovere e sostenere politiche di inclusione e di coesione sociale;
- 2) promuovere e sostenere processi di sviluppo fondati sulla centralità della persona;
- 3) promuovere e sostenere la piena occupazione femminile ed eliminare le disuguaglianze tra donne ed uomini.

Dobbiamo partire dal fatto che le responsabilità familiari non sono diminuite; anzi in questi anni sono aumentate, perché sono aumentati i soggetti destinatari della cura (basti pensare agli anziani non autosufficienti), perché sono diminuite le reti di sostegno tra generazioni, perché sono diminuiti i servizi, etc. Tutto questo peso ricade ancora oggi molto più sulle donne, in particolare modo in Italia; l'Italia è infatti il Paese che ha meno condivisione del lavoro di cura tra donne ed uomini tra tutti i Paesi Europei (è anche questo il motivo del calo della natalità, che non può essere certo affrontato con il buono di 1.000 Euro per il secondo figlio, come deciso dal Governo nazionale).

Nel contempo occorre avere la consapevolezza che la qualità dello sviluppo dipende anche dalla capacità del sistema economico e delle singole aziende di fare leva sulla risorsa umana, sulla possibilità che le persone hanno di investire sul lavoro, quindi sul benessere nell'ambito lavorativo.

Il benessere nel lavoro è motivante al lavoro stesso, genera senso di appartenenza. Ed oggi la risorsa umana, la sua valorizzazione in termini di competenze e motivazione, diviene l'anello di congiunzione tra politiche interne ed esterne alle imprese, rendendo possibile la costruzione di modelli innovativi e di nuove pratiche organizzative.

Come dicevo prima, le politiche di conciliazione non sono un segmento separato, esse sono, per dirla con la dr.ssa Piazza, un "ecosistema complesso"; occorre quindi un coinvolgimento complessivo degli attori sociali, delle categorie economiche, degli enti pubblici e privati, dei sindacati, delle istituzioni.

Tutti questi attori hanno il dovere di concertare tra loro le azioni necessarie per delineare una strategia complessiva; è necessario comprendere la reciproca convenienza ad interagire, passando quindi da una logica individuale ad una dimensione col-

lettiva, da una logica di interventi scollegati tra loro, ad una logica di ecosistema, creando così i presupposti per una cultura ed una pratica di politiche di conciliazione efficaci.

Pertanto, come Presidente dell'ente Provincia, che ha compiti di raccordo e coordinamento, mi sono sentito chiamato in causa in prima persona ed ho ritenuto doveroso promuovere e sostenere la L. 53, non fosse altro che per le competenze specifiche in tema di lavoro della Provincia. Ed è con la consapevolezza che occorre fare sistema per affrontare il tema della conciliazione nella sua complessità che si è mossa l'attività della Amministrazione Provinciale, convinti come siamo che è compito del governo locale gettare ponti tra il sistema delle aziende ed il sistema dei servizi, degli orari, dei trasporti, etc.

Abbiamo iniziato già nel gennaio 2001 con iniziative specifiche di presentazione della Legge e con successivi seminari di approfondimento, rivolti a dirigenti e funzionari della Provincia stessa, agli attori sociali ed istituzionali del territorio, proprio con la consapevolezza che per applicare la L. 53 occorre in primo luogo creare una condivisione di contesto e quindi una cultura condivisa della conciliazione.

Successivamente la Provincia ha ritenuto di dover continuare proponendo una azione organica, continuativa e diffusa sul territorio. Pertanto abbiamo presentato richiesta di finanziamento alla Regione Toscana per un progetto in tal senso (Regione che ha investito ingenti risorse proprie sulla L. 53).

Il progetto si è sviluppato intorno all'art. 9 della L. 53.

Il primo atto è stata l'attivazione di una consulenza con Marina Piazza, sociologa, esperta in tematiche di conciliazione, successivamente si è costituito un gruppo di lavoro interno alla Provincia ed è stato avviato un tavolo di concertazione, formato da rappresentanti sindacali, categorie economiche, consiglieri di parità.

Tale gruppo di lavoro, preso atto che l'art. 9 della L. 53 era un illustre sconosciuto (e quindi una grande occasione persa!) ha:

1. proposto, valutato e testato un Manuale conoscitivo sulla Legge per le Aziende (che avete in cartellina);
2. organizzato, sollecitando il coinvolgimento delle aziende, una giornata formativa che si è svolta presso la sede della Associazione degli Industriali, per fornire strumenti di progettazione sull'art. 9 L. 53: ringrazio tutte le aziende di cui sottolineo la forte ed anche inaspettata sensibilità mostrata su questo tema.
3. concordato la predisposizione di un Protocollo di intesa fra la Provincia di Arezzo e tutte le associazioni di categoria e sindacali per incentivare misure di conciliazione sul territorio.

Tale protocollo è stato successivamente approvato dalla Commissione Tripartita, che ha assunto l'idea che le politiche di conciliazione sono strumento di politica attiva per la piena occupazione. Inoltre tale documento costituisce elemento di priorità per i progetti che saranno presentati a finanziamento ministeriale. In particolare ogni soggetto firmatario si assume compiti specifici. Le associazioni di categoria ed i sindacati si impegnano ad attuare forme di articolazione delle prestazioni lavorative, volta a conciliare vita familiare e lavoro e ad approfondire ulteriori proposte operative. La Provincia da parte sua si impegna a continuare l'azione di informazione, formazione e sensibilizzazione degli attori sociali ed istituzionali, in particolare a verificare il bisogno e la effettiva praticabilità di nuovi servizi alla persona ed alla famiglia in un più stretto raccordo con le realtà aziendali; incentivare e sostenere azione di qualificazione e formazione delle lavoratrici/madri in modo da contrastare la loro possibile espulsione dal mercato del lavoro, unitamente a progetti che favoriscano una crescente corresponsabilizzazione degli uomini nel lavoro di cura familiare e nei processi di crescita dei figli.

Inoltre il gruppo di lavoro della Provincia ha messo in atto varie modalità per fare crescere la cultura di contesto, relativamente ai contenuti della Legge organizzando:

- a. incontri nelle zone del territorio;
- b. incontri con aziende che hanno in atto progetti sull'art. 9 o che intendono presentarli;
- c. riunioni con le aziende pubbliche e private del territorio;

d. incontro con le Commissioni pari opportunità del territorio;

e. preparazione del convegno di oggi e domani.

La Provincia insomma ha svolto un lavoro di rete, nel tentativo di creare un sistema condiviso.

Ancora prima, la Provincia ha attivato percorsi per avviare politiche di conciliazione al proprio interno. La Giunta Provinciale ha approvato un progetto denominato "Liberatempo".

Siamo partiti da un questionario rivolto ai dipendenti, teso a fare una analisi dei bisogni degli stessi relativamente ai servizi alla persona ed alla famiglia maggiormente richiesti.

Sono emerse esigenze differenziate, per le quali sono allo studio alcune soluzioni, a costi agevolati per i dipendenti, relativamente a:

i servizi di cura alla persona e famiglia

i servizi domestici (aggiustature, stiratura, etc.)

la possibilità di produrre una "Guida del tempo" per informare sui servizi (palestre, parrucchiere, estetiste, etc.) aperti nella fascia di flessibilità consentita.

Sulla base delle esigenze prioritarie, dietro presentazione di specifico progetto, è stata finanziata dal Ministero l'apertura del nido interaziendale ASL/Provincia/Coop. Koinè.

Importante in tal senso è stato il finanziamento da parte della Regione Toscana che consente l'avvio del nido interaziendale.

Ricordo infatti che il Ministero finanzia la sola attivazione, mentre il costo di gestione è totalmente a carico del proponente o degli utenti. Il finanziamento della Regione Toscana, ci permetterà almeno per i primi 3 anni di dare un servizio a costi contenuti, senza creare le condizioni di disuguaglianza tra chi può a prezzi accessibili usufruire di un servizio pubblico e chi invece se lo dovrebbe interamente pagare (azienda od utente). L'auspicio è che da qui a 3 anni riprendano avvio le politiche sociali, il cui taglio con le ultime finanziarie è stato cospicuo, e che al di là delle belle parole si attuino politiche di rilancio dell'economia e dell'occupazione che sappiamo non possono essere scisse dalle politiche sociali e dalla promozione di un sistema di diritti, a partire da quello di politiche di conciliazione.

Mi piace ricordare che la Provincia di Arezzo ha già avuto approvato dalla Regione Toscana un nuovo progetto per il 2004/2005, che oltre a consolidare quanto avviato nel corrente anno avrà come obiettivo, tramite un lavoro mirato nelle scuole e sul territorio, una campagna per la "condivisione del lavoro di cura".

MARINA PIAZZA

Sociologa

LA RILEVANZA DELLE AZIONI DI CONCILIAZIONE

Vorrei in questo intervento portare qualche argomento - anche se naturalmente in modo molto sintetico - per dimostrare che le politiche di conciliazione sono una priorità sociale e che questa rilevanza va capita e fatta propria in modo serio da tutti gli attori sociali che vi sono coinvolti e soprattutto che va costruita con metodo e pazienza, ma anche con determinazione.

In questi anni molte sono state le trasformazioni sociali che hanno coinvolto l'identità dei soggetti e delle organizzazioni. Sempre di più la vita lavorativa si intreccia con la vita personale e familiare, dunque il sistema sociale nel suo complesso deve affrontare il problema di come questo intreccio possa essere gestito, salvaguardando sia la qualità della vita delle persone sia la qualità della vita aziendale, sia la qualità della vita sociale nel suo complesso.

Se le aziende richiedono sempre più tempo ai propri dipendenti - tanto che si può parlare di una loro avidità temporale - anche i soggetti, sempre più diversificati, con esigenze diverse al loro interno, richiedono tempo per sé, per i compiti di cura, per le responsabilità familiari.

Sempre più donne dunque - e anche più uomini - stanno affrontando le responsabilità doppie - e spesso in conflitto - tra lavoro e famiglia. Assicurare la compatibilità tra queste responsabilità è la maggiore sfida che emerge dal processo di cambiamento strutturale.

Ma su che cosa si basa, in cosa consiste il patto sociale di conciliazione?

Se definiamo misure di conciliazione tutte quelle facilitazioni che, intenzionalmente o meno, sostengono la combinazione di lavoro pagato e responsabilità di cura, tutte le strategie tese a conciliare le domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno drammatico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana, dobbiamo agire su molteplici fattori che interagiscono: da un lato sui tempi e le forme dell'organizzazione del lavoro; dall'altro sui tempi e le forme del lavoro di cura e - rispetto a queste - sulle forme e modalità di condivisione, dall'altro ancora sui tempi e le forme della vita sociale allargata, sui tempi della città e sui tempi e le modalità di erogazione dei servizi.

Quindi, se si guarda al sistema della conciliazione prendendo come punto di osservazione gli attori sociali che vi interagiscono, si constata che all'interno dell'orizzonte della conciliazione ci sono tre sistemi complessi che debbono trovare delle interazioni positive:

- da una parte i singoli individui - donne e uomini - considerati nella pluralità delle loro scelte, relazioni e bisogni familiari; quindi le politiche devono andare nella direzione di aumentare la condivisione del lavoro familiare tra uomini e donne
- dall'altra aziende e luoghi di lavoro con i loro sistemi di orari più o meno rigidi; quindi le politiche aziendali devono andare nel senso di una maggiore flessibilità che risponda non solo alle esigenze delle aziende, ma anche a quelle degli uomini e delle donne che vi lavorano e con sistemi di supporto che liberino tempo (nidi, asili, mense, etc.), seguendo il principio-base che la soddisfazione del cliente esterno passa per il benessere dei clienti interni, cioè dei propri dipendenti
- dall'altra ancora la città e il territorio circostante con il complesso dei servizi erogati dal pubblico, dal privato e dal no profit, con i trasporti per la mobilità, etc.

Tre sistemi che debbono riconoscere la convenienza e la necessità di interagire perché il sistema di conciliazione è un ecosistema complesso, in cui ciascuna misura deve essere coerente con le altre. Ha bisogno quindi di concertazione e di una mentalità legata all'innovazione piuttosto che alla tradizione.

È un'operazione difficile perché deve mediare interessi contrastanti, ma è strategica.

È difficile perché è necessario riuscire a collegare in modo coerente e partecipativo i tre campi d'azione - e su questo tornerò tra un momento - ma è difficile perché, anche all'interno stesso dei tre campi, non sono state messe in campo finora azioni generalizzate.

Cercherò di esaminare le specificità di ciascun sottosistema.

Il Primo sottosistema è il sottosistema delle relazioni tra uomini e donne nell'ambito familiare. È questo un punto critico nelle misure di conciliazione: se non si fa nulla nel primo sottosistema, si rischia di indirizzare le misure di conciliazione verso derive di segregazione in cui potrebbe avvenire una polarizzazione basata sulla complementarità (lui full-time, lei part-time, senza possibilità di carriera, rinchiusa in settori residuali e marginalizzati e con tutto il peso ancora del lavoro di cura).

Quindi bisogna tenere molto presente la formulazione che l'Unione Europea dà del patto sociale di genere:

L'inizio del XXI secolo costituisce un momento simbolico per dare concretezza al nuovo patto sociale di genere in cui l'effettiva parità delle donne e degli uomini nella sfera pubblica e in quella privata sia socialmente accettata come condizione di democrazia, presupposto di cittadinanza e garanzia dell'autonomia e delle libertà individuali, con riflessi in tutte le politiche dell'Unione Europea...

Il principio dell'uguaglianza tra uomini e donne implica la necessità di compensare lo svantaggio delle donne per quanto riguarda le condizioni di accesso e di partecipazione al mercato del lavoro e lo svantaggio degli uomini per quanto riguarda la condizione di partecipazione alla vita familiare...

Che cosa si è fatto finora? Abbastanza poco.

- Sul piano della sensibilizzazione sono state condotte diverse campagne a livello locale di informazione sui congedi parentali, ma non campagne mediatiche significative sulla condivisione del lavoro di cura, come è stato fatto in molti altri Paesi europei a partire dal 1995. Anche le campagne di educazione alla cura e alla condivisione tra uomini e donne nelle scuole restano esperienze isolate: è questo il punto strategico che vorremmo affrontare nel prossimo anno, come seconda fase del progetto di sensibilizzazione per la L. 53/2000.
- Sul piano della messa in moto del circolo virtuoso tra conciliazione e valorizzazione delle competenze femminili vi sono alcune esperienze significative nelle aziende (ad es. alla Data Medica, alla Bracco) in cui alle misure di conciliazione corrisponde un numero alto di dirigenti donne. Ma anche queste restano esperienze isolate, che non hanno creato una cultura condivisa.
- Sul piano legislativo, si può rilevare l'aumento dell'uso dei congedi parentali da parte dei padri: non è certamente la rivoluzione, ma qualcosa si muove e va seguito con attenzione. Manca peraltro in Italia l'istituto dei congedi di paternità, che esiste in quasi tutti i Paesi europei.

Il Secondo sottosistema interessa i luoghi di lavoro. Qui ci sono due punti critici riassumibili nella mancanza di comprensione culturale e nella resistenza organizzativa delle imprese. Le imprese si sono assestate finora su una flessibilità povera, più tradizionale e meno innovativa. Una flessibilità che ha cercato di esportare sui lavoratori le criticità che questa stessa flessibilità induce. Al contrario, la strada che potremmo intravedere è quella di una flessibilità "ricca", di una flessibilità da costruire, basata su soluzioni innovative e strumentazioni adeguate.

Qui il cammino della flessibilità si incontra con quello della conciliazione, ma per arrivarci è necessario "educare alla conciliazione", cioè formare competenze sia delle aziende che dei sindacati. Competenze che potremmo così evidenziare:

- la comprensione dell'ambiente sociale e della molteplicità dei soggetti oggi presenti nel mondo del lavoro;
- l'interpretazione delle aspettative;
- l'innovazione istituzionale.

In tutto questo ha un ruolo importante la contrattazione collettiva, che si colloca tra le due polarizzazioni di iniziative unilaterali dell'impresa da un lato e dell'individualizzazione del rapporto di lavoro dall'altro. Quindi un ruolo importantissimo deve essere attribuito al tipo di regolazione sociale.

Mi vorrei soffermare su due delle competenze che ho nominato.

La prima -l'attenzione all'ascolto e la comprensione dell'ambiente sociale - è importante perché imparare a tener conto delle dimensioni sociali durante il processo di innovazione stesso e non dopo, vuol dire affrontare il tema della flessibilità aziendale attraverso l'ottica della conciliazione, nella consapevolezza che non si può conseguire la produttività aziendale se non si costruisce la produttività sociale.

La terza perché l'innovazione deve forzatamente comportare una valorizzazione delle competenze e delle professionalità e non una possibile regressione a forme di isolamento o di segregazione dei/delle beneficiarie stesse della flessibilità (solo se il lavoro è riqualificato e non dequalificato si può procedere verso nuove regole). La conciliazione esige un gioco a somma positiva, altrimenti non esiste.

È assolutamente vero che in questo ultimo anno - anche sulla spinta dell'art. 9 della L. 53 si sono attuate molte esperienze di conciliazione, ma sono rimaste carsiche, poco conosciute, non messe in rete perché ci sono resistenze a trasformare concessioni informali in interventi formali, resistenze a trasformare benefit in diritti. Quindi possiamo pensare a un'effervescenza collettiva? Io sarei prudente, senza tralasciare i piccoli movimenti, ma anche senza accentuarne troppo l'importanza perché non vorrei che una pratica discorsiva della conciliazione potesse portare a nascondere una prassi di disuguaglianza, vedi nuovi lavori, atipicità etc. E a partire dalla consapevolezza di questo rischio credo sia necessario monitorare attentamente gli esiti della L. 30.

Ma c'è un elemento che vorrei gettare sul tavolo e che comincia ad essere preso in considerazione: la necessità di dare una risposta unitaria alla domanda di conciliazione con l'istituzione, all'interno dei luoghi di lavoro, di una figura formalizzata che potremmo chiamare tutor o facilitatore o animatore di conciliazione. D'altronde un'esperienza che verrà poi raccontata - la DataMedica - sta già facendo l'esperienza di un gruppo di conciliazione.

Il Terzo sottosistema concerne il territorio. In questo ambito, la maggiore criticità mi sembra risiedere nel fatto che mentre la domanda di conciliazione che viene dai soggetti responsabili della cura (quindi non solo le donne) si presenta come unitaria, unica (perché parte dall'esperienza complessiva di vita e di lavoro delle persone) le risposte sono diversificate, sparse, non coordinate, senza una linea unitaria che concretizzi la risposta a partire da un'azione comune dei diversi assessorati, dei diversi uffici. Ancora prima di una difficoltà a coordinare i vari attori nel territorio, esiste un problema interno: coordinamento di uffici diversi/rivalità/silenzio/competizione. Quindi anche nel territorio potrebbe essere presa in considerazione e legittimata formalmente la figura di animatrice di conciliazione.

Dunque dobbiamo essere consapevoli che mentre il nostro obiettivo strategico è la organizzazione complessiva degli interventi in ciascun sottosistema (organizzazione che si può chiamare tavolo di coordinamento, concertazione, che si può anche chiamare costruzione di coalizioni territoriali) nel frattempo appunto dobbiamo agire per rafforzare i singoli campi.

Ma ciò che incoraggia su questa strada è che il mettere insieme i diversi sottosistemi rafforza anche ciascun sottosistema. La dimensione collettiva alimenta ed è basata su tre principi che appaiono indissolubili: l'orientamento alla valorizzazione delle risorse umane, alla conciliazione, all'uguaglianza di genere.

Così come è basata su quattro grandi principi:

il primo elemento è riconoscere che il tema della conciliazione non può essere affrontato soltanto attraverso interventi di tipo legislativo-normativo a carattere sia nazionale che sovra-nazionale; è necessario rilevare, monitorare e favorire la sperimentazione sul campo affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali;

il secondo elemento è sottolineare, in modo forte e insistito, che non si tratta di una "questione di donne", come sempre è stata considerata, ma una questione di donne e uomini, anzi - da un punto di vista strategico e di orientamento delle azioni - soprattutto di uomini;

il terzo elemento è che il tema della conciliazione non è una questione "privata" dei soggetti (o, nel migliore dei casi, delle aziende) ma un problema che chiama a coinvolgimento il sistema sociale nel suo complesso;

il quarto elemento è la necessità di tenere insieme l'incrocio tra dimensione globale e dimensione territoriale, poiché locali sono i bisogni concreti. Credo che siamo ancora in una fase di messa a punto di modelli generali, i quali però per funzionare devono essere anche molto locali.

Ad Arezzo in questi mesi di lavoro abbiamo cercato di tenere fermi questi principi nell'organizzare un tavolo di concertazione con l'obiettivo di costruire una coalizione territoriale. È stato un lavoro lungo e complesso, che ha visto la presenza attiva di molti soggetti istituzionali, delle associazioni di categoria, dei sindacati, di aziende, in tutto il territorio della Provincia. Insieme abbiamo progettato il "Manuale per l'uso e il consumo della L. 53", abbiamo contattato aziende che avevano già messo in atto misure di conciliazione, abbiamo cercato insomma di creare una cultura di contesto favorevole alla conciliazione.

Dalla nostra esperienza e da altre in corso, si potrebbero fissare alcuni indicatori da tenere presenti nella costruzione delle reti o coalizioni territoriali:

1. Integrazione degli interventi. Nessuna misura - fosse la più innovativa - è risolutiva dei problemi di conciliazione. Quindi integrazione dei tre sistemi.
2. Negli eventuali progetti di conciliazione è necessaria la concertazione tra partners e attori sociali.
3. Si devono creare le condizioni concrete di sostenibilità nel tempo.
4. È indispensabile la creazione di una cultura condivisa della conciliazione: dunque massima attenzione alle pratiche di sensibilizzazione e di diffusione tra gli attori partecipanti e nel territorio allargato.
5. Le azioni di conciliazione devono essere concrete, attraverso trasformazioni visibili, praticabili dai soggetti e verificabili. I risultati intermedi e finali devono essere misurabili attraverso indicatori di trasformazione a livello di processo e di prodotto.
6. La progettualità e i risultati devono costantemente riferirsi alle esigenze concrete e alle trasformazioni della realtà dei clienti (intermedi- stakeholders - e finali).

7. Gli interventi di conciliazione benché strettamente legati al territorio e quindi profondamente locali, sono anche portatori di un modello generalizzabile il cui obiettivo è quello di trasformarsi in politiche di sistema: quindi importanza del networking e del benchmarking in funzione di scambi di metodologie e di prodotti.
8. Una coalizione territoriale deve per forza essere top-down: deve partire dalla consapevolezza dell'amministrazione pubblica di riferimento. Nessun altro attore può interpretare questo ruolo. Non è facile perché deve essere rivolta sia all'interno (di sé, come soggetto organizzativo) sia all'esterno.
9. Necessità di formalizzare accordi e protocolli.
10. Costruire una concertazione vuol dire mettere insieme soggetti potenzialmente portatori di conflitti e di questo è bene essere consapevoli.

Mi sono soffermata sulla parte metodologica del percorso perché credo che dobbiamo avere presente la grande difficoltà di affrontare il problema della conciliazione (e proprio per questo è necessario dare gambe e concretezza alle azioni che vogliamo e dobbiamo intraprendere e proprio per questo il percorso che oggi vi proponiamo con questo convegno è un tentativo di andare a vedere da vicino le azioni di conciliazione, sia a livello nazionale che locale, sia a livello di imprese che a livello di amministrazioni), ma anche la sua assoluta valenza strategica (e proprio per questo cerchiamo anche di individuare i punti teorici della conciliazione e il suo posizionamento all'interno del tema della responsabilità sociale delle aziende), non solo per la qualità della vita di uomini e donne (e bambini), non solo per la qualità della nostra società nel suo complesso, ma anche per la produttività e la vita stessa delle imprese. Il fatto che viviamo momenti così duri e difficili di incertezza collettiva non deve togliere respiro alla nostra voglia di vita e di miglioramento della qualità della nostra vita.

LEA BATTISTONI

Direttore Generale Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

In questo contesto può essere utile sentire quali iniziative sta attuando il Ministero del Lavoro in tema di flessibilità e conciliazione. Siamo partiti da alcune analisi sul mercato del lavoro che costituiscono un orientamento importante e che fanno capo a ricerche e a specifici interventi attuati. Alcune di queste analisi le conoscete tutti e mettono in evidenza il paradosso della condizione femminile: le donne aspirano ad inserirsi e vogliono rimanere nel mercato del lavoro, ma pur avendo livelli di istruzione adeguati, si trovano di fronte a difficoltà nell'ingresso e a criticità, soprattutto in alcuni momenti della propria vita professionale come è il caso delle uscite precoci intorno ai quarant'anni. Abbiamo inoltre cominciato a ragionare anche sulla presenza di forti differenziali salariali delle carriere femminili, differenziali per altro che tendono ad aumentare con l'aumento del livello di professionalità.

Il tasso di attività femminile è complessivamente ancora troppo basso. Esiste una forte presenza di sommerso femminile anche se difficilmente quantificabile: il mercato del lavoro formale ha punte di assenze femminili particolarmente pesanti anche in zone molto avanzate come Toscana e Veneto. In alcune aree come la Campania la disoccupazione femminile supera il 30% e anche qui cerchiamo di intervenire sia sul sommerso sia sul lavoro femminile.

Perché esistono questi problemi? Dobbiamo fare un ragionamento relativo ad una presenza di aziende che devono flessibilizzarsi ma che spesso hanno al loro interno strutture e modelli organizzativi assolutamente inadeguati alle trasformazioni del mercato del lavoro, all'interno del quale stanno soggetti con nuovi bisogni. Le aziende hanno comunque molteplici potenzialità di innovazione che vanno sollecitate, seguite e monitorate.

Sulla base di questo brevissimo scenario, come Ministero del Lavoro riteniamo di dover porre un'attenzione forte su questi punti cui ho fatto riferimento, in parte utilizzando fondi e continuando azioni già avviate, in parte utilizzando la parte del Fondo Sociale Europeo destinata all'assistenza tecnica relativamente ai servizi pubblici e privati, in parte attivando una serie di iniziative con il ricorso ai fondi dell'Asse E.

Cominciamo con la cosa più istituzionale, ovviamente con la riforma Biagi: è una riforma che comunque sistematizza alcuni cambiamenti già avvenuti nel mercato del lavoro, ma è vero che ci sono anche contratti che presentano potenzialità e rischi: primo tra tutti il part-time da cui ci si aspetta un incremento molto elevato di presenze femminili.

Questo tipo di contratto in particolare sarà seguito da un monitoraggio costante che deve avere questo obiettivo: capire come si svilupperà il part-time, che non è detto debba essere solo per le donne, ma anche per soggetti giovani o fasce di età più elevate; attiveremo un osservatorio sul part-time per seguire questo fenomeno a livello regionale e provinciale e parallelamente avvieremo indagini di tipo longitudinale su specifici segmenti, per settori o territori in modo da analizzare alcuni elementi potenzialmente positivi o potenzialmente critici del percorso di part-time.

Lo stesso tipo di orientamento avremo verso tutti i nuovi contratti presenti nella Legge Biagi. Le ricerche longitudinali devono chiarire, su alcuni segmenti, per esempio i giovani, quali sono le traiettorie e i percorsi: è questo un altro punto assente dalle ricerche italiane e che comunque dovrà interessare in particolare il part-time. In sostanza ci proponiamo di seguire il percorso dentro il mercato del lavoro di alcuni segmenti femminili e maschili soprattutto giovanili.

A parte questa strumentazione che vede il focus sul part-time, un'altra analisi già condivisa col Prof. Sabatini dell'ISTAT e già partita riguarda il segmento faticoso dell'uscita delle donne dal mercato del lavoro a 35/40 anni. Su questo segmento con ISTAT facciamo un'analisi particolarmente estesa per capire se e come le generazioni di donne che oggi hanno 35/40 anni avranno le stesse

caratteristiche e comportamenti delle loro sorelle maggiori o delle loro madri, cioè se tenderanno ad uscire o no. L'ipotesi è che si tenda a posticipare l'uscita. Si tratta di una ricerca longitudinale.

Avremo i risultati del primo campione a gennaio.

Per quanto riguarda i differenziali salariali riteniamo che possa essere utile riunire intorno a un tavolo alcune studiose insieme ad alcune strutture e istituzioni utili per questo problema. Insieme a INPS, INAIL, Banca d'Italia vogliamo capire come fare una ricerca di base che ci dia risultati affidabili e continui nel tempo sui differenziali di genere. Con l'ISTAT stiamo anche ragionando per tentare di sviluppare il discorso sul lavoro irregolare e in particolare sulle stime del lavoro irregolare femminile.

Infine, per quanto riguarda l'argomento della conciliazione e della flessibilità, stiamo per partire con un bando in cui vorremmo affidare a una struttura esterna un monitoraggio sulle azioni di flessibilità organizzata abbinata alle tematiche della conciliazione presenti in Italia; quindi non si tratta di un monitoraggio solo della L. 53 ma di tutto quello che è comunque avvenuto e che avverrà in Italia nei prossimi due anni su questa materia per valorizzare quanto è stato fatto, prendendo i modelli.

Questo in sintesi quello che stiamo per mettere in cantiere su questa materia, vi invitiamo a entrare in contatto col Ministero del Lavoro se non altro per scambiarsi esperienze e problemi e avere un'operatività maggiore.

LUISELLA PAVAN WOOLFE

Direttore Affari Orizzontali e Internazionali,
D.G. Occupazione Affari Sociali - Commissione Europea

L'UNIONE EUROPEA E LA CONCILIAZIONE TRA VITA LAVORATIVA E VITA FAMILIARE PER UOMINI E DONNE

In questi ultimi anni abbiamo assistito a cambiamenti sostanziali nel mercato del lavoro europeo. Il tasso di occupazione delle donne è aumentato rapidamente: si attesta oggi al 56%, in confronto ad un valore inferiore al 50% nella prima metà degli anni '90. Le donne hanno occupato 7 degli 11 milioni di posti di lavoro creati in Europa nel periodo 1997-2002.

Il progresso realizzato dalle donne nel campo dell'istruzione è stato anche più marcato ed eccezionale. Le donne hanno ormai colmato il divario che avevano nel passato nei confronti degli uomini e questo dovrebbe rafforzare ancora di più la loro posizione sul mercato del lavoro. Nonostante questo, persistono ancora enormi differenze tra uomini e donne in termini di tassi di occupazione, disoccupazione, possibilità di carriera, salario, settori occupazionali, che dimostrano che il mercato del lavoro e la società non si sono ancora adattati completamente a queste nuove condizioni.

Il nostro impegno di promuovere l'uguaglianza ed eliminare le disuguaglianze tra uomini e donne, sancito dal Trattato della Comunità europea, deve essere rafforzato.

La partecipazione attiva delle donne nel mercato del lavoro e l'eliminazione dei divari di genere in tutti gli aspetti della vita presentano condizioni "sine qua non" se l'Unione vuole raggiungere piena occupazione, coesione sociale, crescita economica di lungo periodo e uno sviluppo sostenibile nella società della conoscenza.

Il Consiglio di Lisbona ha fissato degli obiettivi quantificati per l'Unione europea in campo occupazionale: raggiungere almeno il 60% di tasso di occupazione femminile e il 70% di quello totale - di uomini e donne insieme - entro il 2010. Questi obiettivi, e specialmente il tasso globale del 70% possono essere raggiunti solamente attraverso un ulteriore e sostenuto impegno degli Stati membri nel programmare e attuare delle politiche volte all'incremento del tasso di occupazione delle donne.

Quello che è in gioco, è la sostenibilità del nostro modello sociale, la possibilità di terminare la carriera lavorativa con una pensione adeguata, dando anche alle generazioni future gli stessi diritti e le stesse opportunità che noi abbiamo avuto.

La risposta dell'Unione europea a queste sfide è basata proprio sulle politiche di conciliazione tra la vita lavorativa e la vita familiare nella sua accezione più ampia: servizi di custodia dei bambini e di assistenza alle altre persone a carico, congedi parentali, possibilità di effettuare tempi di lavoro più flessibili, job sharing, part-time per entrambi uomini e donne, servendo sia gli interessi dei datori di lavoro che dei lavoratori.

Ovviamente a ciò si deve aggiungere una divisione equa delle responsabilità domestiche e familiari tra uomini e donne.

Questi sono tra i messaggi più importanti contenuti nella "Relazione sulla parità tra uomini e donne, 2004" che la Commissione presenterà per la prima volta quest'anno al Consiglio dei capi di Stato e di governo di primavera.

La nuova Strategia Europea per l'Occupazione e anche il processo europeo di inclusione sociale, riconfermano la centralità delle politiche di conciliazione nell'ambito europeo. Le linee guida per l'occupazione sottolineano il ruolo importante che anche le parti sociali devono avere insieme con gli Stati Membri. Riconciliare il lavoro e la famiglia è un cammino che datori di lavoro e lavoratori devono percorrere insieme.

Sappiamo che la presenza di figli ha un impatto diverso nella condizione lavorativa di una donna e di un uomo. Le donne con figli piccoli, tendono a lavorare un numero inferiore di ore o addirittura ad uscire dal mercato del lavoro, particolarmente quando hanno bassi livelli di istruzione. L'effetto è anche più pronunciato per le madri single. Dall'altra parte, la presenza di bambini piccoli sembra aumentare la partecipazione degli uomini sul mercato del lavoro. I divari di genere sono legati a disuguaglianze strutturali nel mercato del lavoro ma anche a discriminazioni sociali e culturali. Queste spiegano lo squilibrio che esiste nella condivisione delle responsabilità familiari tra donne e uomini.

Nel marzo 2002, il Consiglio Europeo di Barcellona ha fatto un passo avanti nelle politiche di conciliazione, fissando gli obiettivi per l'offerta di servizi di custodia per i bambini. Entro il 2010, gli Stati Membri dovranno offrire tali servizi per almeno il 33% dei bambini al di sotto dei 3 anni, e per il 90% dei bambini tra 3 anni e l'età dell'ingresso nella scuola dell'obbligo.

L'offerta di servizi di qualità, accessibili sia dal punto di vista territoriale che da quello economico, apre alla donna la via per l'occupazione retribuita e diminuisce di conseguenza il rischio di povertà. Mantenere lo stato occupazionale e i diritti di sicurezza sociale, in particolare i diritti pensionistici, durante i congedi parentali, per il part-time o altre forme di lavoro atipiche, serve due scopi: fanno sì che "il lavoro paghi" e riducono i rischi di povertà nel breve e nel lungo periodo.

Ci sono ancora troppe persone, soprattutto donne, che non entrano nel mercato del lavoro o ne escono perché i servizi di custodia per i bambini sono insufficienti, non tengono conto degli orari di lavoro, o sono troppo cari al punto da non rendere vantaggioso, ovviamente nel breve periodo, di lavorare.

L'offerta di servizi di assistenza per bambini, ma anche per le altre persone a carico, deve essere disegnata in maniera molto attenta per evitare queste situazioni. Dovrebbe permettere alle donne di entrare nel mercato del lavoro, di rimanervi e in tal modo contribuire al loro proprio futuro e a quello del nostro sistema sociale.

Ovviamente questo non è che una parte, anche se importante, delle politiche di conciliazione dell'Unione europea. Un altro grande supporto viene infatti dato dalla legislazione.

Il congedo di maternità è stato il primo congedo introdotto da una direttiva a livello europeo nel 1992. Questa direttiva fissa un periodo continuato minimo di 14 settimane prima o dopo il parto. Proibisce anche il licenziamento delle lavoratrici dall'inizio della gravidanza alla fine del congedo di maternità. Come conseguenza di ciò, alcuni Stati Membri come l'Irlanda, la Grecia e i Paesi Bassi, hanno dovuto estendere la durata dei loro congedi di maternità.

La Direttiva sui congedi parentali, di cui si parla ampiamente oggi, è stata adottata nel 1996 e ha messo in pratica il primo accordo quadro concluso dalle parti sociali. Stabilisce i requisiti minimi per facilitare la conciliazione tra le responsabilità familiari e professionali. Attribuisce ai lavoratori, sia uomini che donne, il diritto individuale di assistere i propri figli per un periodo di almeno tre mesi. Al fine di promuovere parità di trattamento, il congedo parentale dovrebbe essere attribuito indipendentemente a uomini e donne, senza possibilità di trasferirlo al/alla coniuge. In altre parole, se il padre decide di non usufruire di questa possibilità, è

un'opportunità persa sia per la famiglia che per i figli. La Legge italiana n. 53 del 2000 ben traduce tutte queste esigenze.

L'esperienza che abbiamo avuto e che continuiamo ad avere per quanto riguarda la strategia per l'occupazione e i fondi strutturali, ci dice che le politiche di riconciliazione sono diventate importanti anche per gli Stati membri: tutti i Piani Nazionali per l'Occupazione presentati nel 2003 riconoscono l'importanza di avere un'offerta adeguata di servizi di assistenza per bambini al fine di incentivare l'ingresso delle donne sul mercato del lavoro. Diversi Stati Membri hanno riportato nuove misure per aumentare i servizi di cura per i bambini e hanno fissato obiettivi quantificati nazionali.

Nonostante sia difficile stabilire su una base comune le iniziative già intraprese dagli Stati Membri, è tuttavia inconfutabile che attualmente, il numero di servizi di custodia dei bambini che siano di qualità e accessibili finanziariamente non sono sufficienti per soddisfare la domanda attuale o per raggiungere gli obiettivi di Barcellona. Chiaramente questa è un'area molto importante e sia le autorità nazionali che quelle locali devono intervenire per creare un'offerta di servizi ben strutturata ed efficiente. Un sforzo importante è quello fatto attraverso i Fondi Strutturali, in particolar modo dal Fondo Sociale Europeo, che finanzia anche altri progetti di riconciliazione tra famiglia e lavoro.

Per quanto riguarda i congedi parentali, sono ancora pochi gli Stati membri che concentrano i loro sforzi anche sugli uomini, ad esempio attraverso congedi di paternità. Gli uomini continuano ad usufruire poco dei vantaggi dati dalla direttiva e dalle leggi nazionali. Ci sono ovviamente molte spiegazioni. La prima è senza dubbio di tipo culturale e legata a funzioni stereotipate all'interno della famiglia, della società e delle aziende stesse, che stentano ad accettare che un uomo possa chiedere congedi parentali. Ma accanto a questa vi sono anche motivi economici. Fin quando persisteranno divari di genere nel mercato del lavoro; fin quando il mercato del lavoro rimarrà segregato riservando alle donne i lavori considerati meno strategici e meno pagati; fin quando il lavoro part-time o il telework saranno considerati una soluzione confezionata su misura solo per le donne; fin quando le donne continueranno a guadagnare il 16% in meno rispetto agli uomini nel settore pubblico e il 24% nel privato, sarà sempre la donna ad usufruire dei congedi parentali e ad interrompere il suo percorso di carriera.

I congedi parentali possono e devono essere utilizzati per favorire una più equa divisione dei compiti all'interno della famiglia, in modo tale da permettere la piena realizzazione di entrambe uomini e donne nel lavoro e nella vita privata.

Signore e signori, è chiaro che tutta la società trarrà benefici da una maggiore partecipazione delle donne sul mercato del lavoro. Per questo motivo le politiche di riconciliazione tra vita lavorativa e vita familiare sono cruciali e dovrebbero rappresentare un impegno concreto e prioritario degli Stati Membri, e con loro delle Regioni e delle Province d'Europa.

Ma come in tutte le storie, c'è sempre una condizione per il successo. In questo caso, la condizione è che le politiche di conciliazione tra la vita lavorativa e familiare smettano di essere indirizzate esclusivamente alle donne per essere indirizzate anche - e oserei dire - soprattutto agli uomini. Non si può chiedere alle donne di entrare e rimanere sul mercato del lavoro continuando a portare avanti da sole il doppio incarico, a casa e al lavoro. Le politiche di riconciliazione implicano una condivisione equa di responsabilità in termini di lavoro e vita familiare tra donne e uomini. Questa è la vera sfida per il futuro.

GABRIELLA NATOLI

Dirigente Divisione IV, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Io lavoro presso la Direzione per l'Impiego, al Ministero del Lavoro. La mia divisione ha competenze specifiche sulla gestione dei progetti che vengono presentati per accedere ai finanziamenti ai sensi dell'art. 9 della L. 53. Prima di dirvi lo stato dell'arte di questi progetti vorrei fare un brevissimo richiamo alla situazione attuale della presenza femminile nel mercato italiano del lavoro. Sarò brevissima ma è opportuno sottolineare alcuni elementi che ritengo molto importanti.

Il tratto caratteristico e distintivo che negli ultimi dieci anni si è evidenziato nel mercato del lavoro in tutta Europa, ma in particolare nel nostro paese, è la continua e sempre più pressante presenza delle donne: un dato che ha una rilevanza non solo quantitativa, per altro molto forte. Per dare una cifra di riferimento, negli ultimi 10 anni l'aumento dell'occupazione maschile è al di sotto delle 200.000 unità mentre quello femminile è di oltre un milione. Possiamo dire in sostanza che l'aumento dell'occupazione negli ultimi 10 anni è quasi esclusivamente femminile: questo appunto non è soltanto un elemento quantitativo, ma ha enormi risvolti dal punto di vista qualitativo.

Quella che io definisco come una sorta di garbata irruzione delle donne nel mercato del lavoro, e quindi nei contesti organizzativi, è un'irruzione che, forse proprio perché troppo garbata e silenziosa, non è stata letta come avrebbe dovuto essere letta. Il segno di questo cambiamento non è stato ancora colto in tutta la sua portata.

Sicuramente questo aumento di occupazione è un fatto positivo per le donne, che hanno conquistato posizioni di vantaggio nel mercato del lavoro, ma resistono, con una forza forse inimmaginabile per i più, una serie di impressionanti discriminazioni dirette e indirette di disuguaglianza nella presenza femminile, nel trattamento tra uomini e donne nei posti di lavoro.

È importante ragionare su queste disparità per provare a ragionare su come intervenire per risolverle.

Queste disparità sono ancora tante purtroppo e riguardano molti ambiti, dalla qualità del lavoro, alla retribuzione che spesso è inferiore a parità di mansione; addirittura la posizione di iniziale vantaggio per le donne, filtrata attraverso il titolo di studio - come tutti sappiamo, le donne sono più istruite degli uomini - non viene riconosciuta al momento dell'ingresso nel mercato del lavoro. Per esempio il possesso della laurea che per gli uomini garantisce qualifiche elevate, per le donne si limita a rappresentare una sorta di biglietto d'ingresso, con un frequentissimo sottoutilizzo.

Le disparità continuano a persistere nei percorsi di carriera.

Se andiamo a vedere, il nodo che pesa è quello del carico familiare; le entrate e le uscite delle donne dal mercato del lavoro sono chiaramente legate a momenti ben precisi del ciclo di vita. Quindi è fuori discussione che il nodo della conciliazione sia l'elemento da affrontare per far sì che i contesti di lavoro siano finalmente segnati da condizioni di parità sostanziale tra uomini e donne. Dobbiamo occuparcene non fosse altro che per un senso di giustizia minimo.

Da questo punto di vista la L. 53 che tutti conoscete, attraverso questo art. 9 offre un grandissimo contributo ai contesti organizzativi e alle aziende fornendo un aiuto materiale anche abbastanza consistente affinché siano sollecitate a sperimentare azioni innovative che cerchino di inserire nell'azienda l'elemento della conciliazione tra gli elementi di ordinaria gestione.

Dicevo che sono a disposizione risorse molto consistenti; purtroppo si tratta di risorse ancora poco utilizzate: questo articolo non è ancora ben conosciuto e inoltre il meccanismo del finanziamento non ha previsto il momento forse strategico della diffusione, sensibilizzazione e formazione rispetto a questi temi. Si è ritenuto di trovare una capacità progettuale già pronta. C'è quindi una difficoltà effettiva di utilizzo delle risorse.

L'altro elemento che rallenta l'utilizzo di queste risorse sta nella difficoltà di intervenire attraverso azioni di conciliazione proprio per la complessità dei sistemi, degli ambiti e dei soggetti che coinvolge e la diversità degli interessi che mette in campo. Diciamo che si tratta di una lentezza fisiologica connessa all'importanza e alla complessità del tema stesso della conciliazione.

Comunque queste risorse ci sono. Sono ancora tutte utilizzabili e mi auguro che ci siano altre iniziative importanti come questa di Arezzo e che di conseguenza si possano avere non solo più progetti ma anche di migliore qualità, perché anche questo è un problema col quale ci scontriamo molto spesso.

Vi do qualche elemento sulle difficoltà in fase di progettazione che le aziende, che si cimentano su questo terreno non facilissimo, incontrano. Sono difficoltà che noi rileviamo in fase di valutazione e ammissione dei progetti al finanziamento.

Intanto c'è una difficoltà diffusa ad identificare, proprio per la scarsa familiarità su questo tema, in maniera puntuale le esigenze di cura. Infatti è questo un tema di cui nelle organizzazioni solitamente non si parla. Da questo punto di vista le organizzazioni, le amministrazioni, il contesto locale, le società di consulenza possono dare un contributo importante per aiutare le aziende ad identificare le esigenze di conciliazione dei propri dipendenti e più in generale del proprio contesto organizzativo.

Mentre le esigenze di cura sono molteplici, persiste la tendenza ad appiattire la conciliazione sulle esigenze della maternità, come se il problema della conciliazione si esaurisse dopo i primi mesi di vita del bambino rimuovendo il fatto che le necessità di conciliazione hanno una durata molto più lunga. Tra l'altro la Legge dà come priorità la copertura delle esigenze di cura legata ai bambini di età fino a 8 anni; la disponibilità di risorse ci consente anche di estendere un po' la fascia di età dei bambini. L'appiattimento sulla maternità tende a far dimenticare quel pezzo sempre più importante che riguarda il lavoro di cura di familiari anziani, in condizioni di difficoltà e comunque di non totale autosufficienza.

La tendenza a ridurre il problema della conciliazione al periodo che ruota intorno all'evento maternità denota un rifiuto, probabilmente inconsapevole, ad assumere la conciliazione come problema di carattere strutturale non legato a una semplice congiuntura. Questo elemento limita la progettazione e comporta oltre a quello di cancellare il carattere strutturale della conciliazione, un altro grande rischio: quello di stabilire un'equivalenza automatica tra conciliazione ed esigenze femminili, riportando la conciliazione al rischio di segregazione, sicuramente in contraddizione con le finalità della L. 53 e delle politiche di conciliazione in senso pieno. Occorre fare di tutto perché la conciliazione non sia abbinata alla parola donna, come sottolineava anche la Pavan Woolfe.

Inoltre le aziende hanno anche difficoltà ad identificare i propri vantaggi nell'utilizzo di azioni di conciliazione e a individuare le reciproche convenienze. Non sempre questo aspetto è compreso e le motivazioni riportate rinviano ad esigenze di carattere aziendale che però non hanno nesso con le esigenze di conciliazione. Anche su questo occorre fare un lavoro per aiutare a capire quali sono le convenienze reciproche.

C'è infine un altro punto dolente che riguarda l'accordo con il sindacato. Quello che era dato come un punto di forza naturale si è rivelato invece un punto critico. Anche qui c'è stata una sottovalutazione a monte. Io credo che occorra fare con le organizzazioni sindacali un lavoro molto simile a quello da fare con le aziende. I contesti organizzativi risentono in pari misura della lontananza di una prospettiva di genere. Quindi anche con il sindacato bisogna non solo lavorare per farne un alleato vero, ma per far sì che ci sia spazio al suo interno per le politiche di genere.

Per quanto riguarda i progetti approvati sono 99. La maggior parte è in una fase assolutamente iniziale, solo pochi sono terminati; quindi non possiamo ancora segnalare buone pratiche, ma dai progetti che sono in fase molto avanzata o che hanno quasi terminato le loro azioni arrivano elementi confortanti, che ci fanno ben sperare sullo sviluppo e ci danno la fiducia di lavorare su un terreno fertile e di grande utilità.

Da un'ottica aziendale, i punti di forza e i vantaggi che si possono mettere in luce riguardano un miglioramento anzitutto del clima interno, delle relazioni tra i dipendenti e delle relazioni gerarchiche, un ritorno positivo in termini di visibilità sociale, quindi la possibilità di leggere gli investimenti sulla conciliazione come investimenti in termini di marketing esterno che si com-

binano con risultati positivi sul fronte interno che possono portare frutti interessanti sulla gestione del personale e rispetto al cliente finale. C'è stata un'esperienza, quella dell'ipermercato Auchan di Lodi, nella quale a un certo punto è stato coinvolto anche il cliente finale attraverso un'azione di comunicazione che rendesse visibile la rinnovata attenzione dell'azienda per le politiche a vantaggio delle famiglie. Questo fatto, pensato in un ipermercato che ha una clientela prevalentemente femminile, è stato molto apprezzato; diciamo che mediante questo tipo di intervento si è trovato il modo di farsi un'ottima pubblicità. Il cliente finale può diventare uno dei possibili alleati per invogliare le aziende a ricorrere a misure di conciliazione.

I vantaggi segnalati dalle dipendenti sono di aver ritrovato motivazione al lavoro, di aver conquistato una maggiore fiducia in se stesse, una rinnovata voglia di fare investimenti sul piano professionale in termini di formazione e valorizzazione delle proprie competenze etc.

Si tratta quindi di elementi importanti che aprono piste di lavoro sicuramente complesse ma fruttuose se ben utilizzate.

Io credo che il lavoro da fare sia ancora tanto, ma mi pare di poter dire che la situazione sia in netto recupero e miglioramento. Arrivano più progetti e di qualità più elevata. Queste azioni si estenderanno a macchia d'olio. È importante avere esperienze di riferimento e qui la mia preoccupazione sarà quella non solo di diffondere le buone prassi ma le prassi quali che siano anche perché abbiamo notato che tutte le volte che proviamo a dare esempi di riferimento c'è il rischio di un appiattimento su di essi; cioè che l'azienda interessata, piuttosto che fare un'analisi delle proprie esigenze di conciliazione, si appiattisca su un modello considerato buono e quindi questo falsi un po' lo spirito dell'intervento.

Crede infine sia utile parlare non solo delle cose che funzionano, ma anche delle criticità. Occorre comunque spingere verso elaborazioni originali, perché l'unica strada per fare politiche di conciliazione che abbiano senso e possibilità di successo è quella di essere assolutamente radicate nel contesto al quale sono riferite. È certamente fuorviante cercare un modello di intervento definito una volta per tutte.

Tra gli elementi di interesse segnalati da parte delle aziende c'è anche la possibilità di rivedere in una chiave di lettura nuova anche la propria normale modalità organizzativa. E le aziende sono state molto soddisfatte per l'occasione di riflessione che hanno avuto.



BENCHMARKING: ESPERIENZE ITALIANE A CONFRONTO

LUCIA BASSO

Consigliera di Parità, Regione Veneto

PRESENTAZIONE DELLE "ESPERIENZE ITALIANE A CONFRONTO"

Nel presentare le esperienze italiane a confronto, dei casi aziendali di azioni di conciliazione dei tempi di vita e tempi di lavoro e di misure di sostegno, mi sembra importante sottolineare le diverse metodologie ed approcci utilizzati che ci faranno comprendere come ogni contesto organizzativo possa ricercare soluzioni originali ed efficaci ai bisogni di lavoratrici e lavoratori dei diversi settori produttivi.

Oggi potremo anche conoscere gli elementi di successo ed i nodi critici delle esperienze concrete sperimentate nel contesto culturale ed organizzativo delle aziende e potremo individuare utili indicazioni per il futuro.

La sperimentazione di nuove pratiche organizzative, spesso passa attraverso la costruzione di buone relazioni tra le parti sociali concertando e contrattando accordi aziendali innovativi, ridefinendo e ricollocando i tempi delle attività produttive e professionali con il tempo personale e di vita dei dipendenti.

Questa tavola rotonda, che si pone l'obiettivo di diffondere le buone pratiche aziendali di innovazione dell'organizzazione del lavoro, metterà in luce i punti di forza delle esperienze dimostrando come le aziende non abbiano solo costi-vincoli da sostenere, ma come spesso ne ricavano anche dei vantaggi.

Spesso queste esperienze hanno consentito di superare rigidità e pregiudizi ostili verso la progettazione e sperimentazione di nuovi sistemi di orario, anzi a volte usando il comune buon senso, queste esperienze hanno messo in luce i vantaggi per entrambe le parti, e cioè per datori di lavoro e lavoratori, lavoratrici. L'avvio di un processo aziendale in cui si mettono in gioco nuovi fattori, quali l'analisi organizzativa, il metodo di lavoro e nuove relazioni sindacali spesso è in grado di produrre stabili e duraturi cambiamenti organizzativi che fungono da catalizzatori per nuovi processi aziendali.

Attraverso l'analisi di queste esperienze e la valutazione d'impatto sulla cultura aziendale, oggi è possibile conoscere i cambiamenti dei comportamenti aziendali che consentono di rendere esplicito, attraverso queste sperimentazioni, tutto il valore del lavoro di riproduzione e cura in un'ottica di conciliazione con il lavoro produttivo.

Sarà inoltre necessario nel prossimo futuro, attraverso la conoscenza e la diffusione delle "buone pratiche" presentate in questa tavola rotonda, continuare a costruire e diffondere stabilmente nei diversi territori italiani l'azione di concertazione tra istituzioni e parti sociali in stretto raccordo con tutti gli organismi di parità aziendali ed istituzionali.

È ormai riconosciuto infatti, come nell'innovazione di politiche organizzative sia necessaria una visione "in ottica di genere" e quanto sia indispensabile coniugare le azioni di conciliazione con il principio del "divieto di discriminazione fondata sul sesso ed attuata attraverso il riferimento allo stato matrimoniale, o di famiglia, o di gravidanza".

Solo così i principi di eguaglianza e di parità sostanziale potranno trovare piena applicazione anche nel nostro paese e nel nostro variegato mondo del lavoro.

ALESSANDRO BURIANI

Alessandro Buriani, Anna Signorelli, Daniela Trevisanello, Sandra Baseggio, Maria Paola Belloni. Gruppo Ricerca e Formazione, Data Medica Padova.

L'ESPERIENZA DEL GRUPPO DATA MEDICA

Il Gruppo Data Medica è un insieme di quattro piccole e medie imprese private di servizi sanitari convenzionate con il servizio sanitario nazionale e certificate ISO 9001/2000: Data Medica Padova S.p.A., Euganea Medica s.r.l., Poliambulatorio Euganea Medica e CEMES. I profili professionali presenti nelle aziende sono molto vari ed in maggioranza di tipo specialistico bio-medico, abbracciando l'intera gamma di professioni sanitarie, con una componente di tipo tecnico di supporto ed una di tipo amministrativo e sono contrattualmente distinti in dipendenti e consulenti; altre forme di rapporto di lavoro sono quasi assenti. Il personale femminile rappresenta la grande maggioranza dei dipendenti, che superano complessivamente le 200 unità, e varia dall'80% di CEMES al 100% del Poliambulatorio Euganea Medica.

Nel 2002 le aziende, dopo un'analisi dei bisogni interni ed una valutazione di fattibilità, hanno presentato domanda di finanziamento sulla L. 53 per progetti di conciliazione finalizzati alla concessione di flessibilità dell'orario di lavoro al personale dipendente, ricevendone l'approvazione da parte del Ministero.

I progetti, concordati con le rappresentanze sindacali territoriali e con la Consigliera di Parità, riguardano forme di flessibilità come il part-time e l'orario concentrato e prevedono aspetti di formazione in reintegro ed in ingresso, mentre l'intero progetto è monitorato da un team con componenti interni ed esterni alle aziende, presieduto dalla Consigliera Regionale di Parità del Veneto.

Nel gennaio 2004, ad un anno dall'inizio dei progetti, su 40 interventi programmati sono stati applicati 12 orari concentrati e 11 part-time ed è stata realizzata un'indagine a sondaggio per analizzare sia l'efficienza delle aziende nell'applicare i progetti, sia l'efficacia dell'applicazione delle misure di flessibilità nel migliorare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Al fine inoltre di avere un quadro più completo a diversi punti di vista, sono stati somministrati tre questionari anonimi a tre diversi gruppi di soggetti:

- partecipanti al progetto
- parenti dei partecipanti al progetto
- non partecipanti al progetto

Le domande del questionario riguardavano:

- valutazione delle misure introdotte
- valutazione dell'azienda
- valutazione del servizio pubblico

Il campione di coloro che usufruiscono delle misure di flessibilità (n.18 risposte, 94% donne, 83% tra 20 e 40 anni e 60% coniugati o conviventi) ha risposto che le misure introdotte hanno in effetti portato ad una maggiore conciliazione dei tempi di vita e di lavoro ed hanno migliorato le proprie condizioni di vita (94%) grazie all'aumento del tempo da dedicare ai propri familiari e a se stessi, e guadagnando in termini di rilassatezza e riduzione di conflitti domestici. Una percentuale elevata (76%) ha inoltre affermato che grazie a tali misure è possibile programmare nuove scelte di vita, che sebbene riguardino soprattutto

to la possibilità di assistere i familiari, nel 40% dei casi riguarda una nuova gravidanza ed in percentuale minore il matrimonio e la convivenza.

L'83% del campione dichiara che sono migliorate le condizioni di lavoro, miglioramento legato essenzialmente ad una maggiore serenità interiore, ad un aumento delle proprie motivazioni e ad un miglioramento della percezione del posto di lavoro.

L'organizzazione e la gestione del progetto vengono valutate non abbastanza positivamente solo da parte del 20% del campione ed aumenta la percezione positiva dell'azienda da parte della grande maggioranza del campione, che, per l'80%, oltre ad essere più sereno e soddisfatto di lavorare al suo interno, è anche orgoglioso di farne parte.

Infine il campione nella sua interezza giudica molto positivamente l'intervento pubblico per favorire l'introduzione di misure di flessibilità, mentre il 90% dichiara che grazie al progetto è aumentata la propria consapevolezza e coscienza sulle problematiche della conciliazione dei tempi e dell'importanza sociale degli interventi a favore.

Il campione dei congiunti/familiari dei partecipanti ai progetti (n. 23 risposte) ha un range di età soprattutto concentrato tra i 20 e i 30 anni (53%), sebbene siano presenti un po' tutte le fasce, ed è per la metà rappresentato da uomini e per la metà da donne e rappresenta soprattutto nell'ordine coniugi/conviventi (47%), genitori, altri parenti, figli ed altro.

Anche per questo campione l'applicazione delle misure è efficace nella conciliazione dei tempi, e le condizioni di vita sono migliorate anche per i familiari per la totalità del campione, che inoltre conferma il giudizio, migliorandolo, sugli effetti dichiarati dai dipendenti, per ciò che riguarda sia la vita che il lavoro. L'impatto sociale del progetto pare quindi estendersi al di là dei beneficiari diretti e dell'ambiente aziendale. Grazie alla sua introduzione, il 41% dei familiari dichiara di aver deciso importanti cambiamenti nella propria vita ed in particolare, come nel caso dei beneficiari diretti, il 40% ha programmato una gravidanza.

Come nel caso dei beneficiari diretti, il giudizio sull'azienda e sul servizio pubblico è molto positivo e le risposte indicano un miglioramento dell'immagine aziendale per più dell'80% e un giudizio positivo sull'intervento pubblico (100%) e sull'utilità anche culturale del progetto (83%).

Il campione dei non partecipanti al progetto (n. 104 risposte) è paragonabile a quello dei partecipanti sia per fascia di età (20-40 per l'80%), che per sesso (83% donne), mentre dal punto di vista dello stato civile è composto in maggioranza di individui non coniugati/non conviventi (60%). La maggior parte del campione non ha usufruito delle misure di flessibilità per non averne avuto necessità, ma il 57% dichiara con chiarezza di volerne chiedere la possibilità in futuro.

Le risposte date da questo campione confermano, attraverso la percezione di terzi, l'efficacia delle misure introdotte nel migliorare la conciliazione dei tempi e le condizioni di vita dei colleghi, secondo i due terzi del campione. Il 30% dichiara anche che sono migliorate le condizioni generali del gruppo di lavoro. Questa percentuale in realtà è sottostimata, infatti il 51% che dichiara di non poter rispondere, corrisponde verosimilmente a individui che lavorano in ambienti dove nessuno ha usufruito di misure di flessibilità. Il valore deve essere quindi relativizzato al totale di coloro che esprimono un giudizio positivo (30%) o negativo (19%), da cui è possibile ipotizzare che il miglioramento generale sia percepito dalla maggioranza. Tra le motivazioni del miglioramento si trovano giudizi che riguardano il miglioramento del clima di lavoro, ma anche l'efficienza.

Per quanto riguarda il giudizio sull'azienda, come nel caso dei destinatari del progetto, il dato è decisamente positivo, sebbene il 20% mantenga alcune critiche sull'informazione e la velocità di applicazione del progetto, che d'altra parte non è dipeso del tutto dai tempi aziendali. Inoltre anche in questo campione risulta accresciuta la percezione positiva dell'ambiente di lavoro e l'orgoglio di far parte di un'azienda che presta attenzione alle problematiche dei lavoratori.

Anche in questo campione di coloro che non hanno usufruito delle misure di flessibilità, il giudizio sull'intervento pubblico è nettamente positivo (nessuna risposta negativa), mentre l'impatto culturale in azienda ha avuto un effetto positivo di accresciuta consapevolezza per la maggioranza del campione (60%), ma una percentuale elevata (fino al 40%) ritiene di non avere accresciuto il proprio livello di consapevolezza delle problematiche affrontate dal progetto.

In conclusione, sebbene alcune delle risposte non raggiungano valori numerici sufficienti per essere significative statisticamente ed il campione analizzato sia troppo esiguo per poter trarre conclusioni generali, la chiarezza delle indicazioni ricevute, anche da punti di vista diversi, ne permette una valutazione di indirizzo.

Complessivamente si può affermare quindi che l'applicazione del progetto sta raggiungendo il suo obiettivo principale nella maggioranza dei casi ed è stato efficace nella conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, anche dal punto di vista dei congiunti e di coloro che non ne sono direttamente coinvolti. Il progetto ha anche avuto un impatto positivo diretto sui nuclei familiari e sui colleghi di lavoro e certamente ha contribuito a migliorare l'immagine delle aziende sia all'interno che all'esterno. Più in generale l'impatto sociale dell'intervento pubblico è stato apprezzato da tutti, indicando la consistenza di un diffuso senso di solidarietà quando si tratta di migliorare le condizioni di vita dell'individuo, anche quando ciò comporti l'utilizzo di denaro pubblico.

SANDRO BARBIERI

Rappresentante R.S.U., ZF Padova

L'ESPERIENZA DI ZF PADOVA

Sono della rappresentanza sindacale unitaria. È sintomatico il fatto che parliamo di misure di conciliazione, cercando di sincronizzare cose che a prima vista sono distanti, ma che invece possono essere messe in relazione dall'azienda stessa e da chi rappresenta i lavoratori.

La ZF fa parte di una multinazionale e si occupa di produrre sistemi di trasmissione per il sistema marino, è un'azienda tradizionale con donne e uomini che ci lavorano.

Ha un organico di 320 addetti con circa due terzi di operai. Opera il TQM (Total Quality Management). Ha una lieve stagionalità.

Bisogna accontentare il cliente e accontentare il dipendente.

La L. 53/2000 in un contesto partecipativo come quello dell'azienda consente estensioni. Il nostro ruolo è quello di sincronizzare le esigenze dell'azienda e dei lavoratori.

Nel nostro accordo abbiamo trovato flessibilità dell'orario, in entrata e in uscita, delle ferie individuali che non è cosa di poco conto, del TFR per l'aspettativa non retribuita prevista dalla L. 53, nella formazione per i rientri dai congedi parentali.

Flessibilità dell'orario: purché non superi le 45 ore settimanali le ore non compiute vengono recuperate durante l'anno; l'orario è più rigido per gli operai che possono anche abbreviare la pausa mensa a mezz'ora invece di un'ora.

Flessibilità delle ferie individuali: da giugno a settembre un questionario messo a disposizione a fine marzo e raccolto ad aprile ci dice quando i dipendenti (impiegati, operai ma anche dirigenti) vogliono andare in ferie. L'azienda e la RSU sincronizzano le presenze e in quattro anni nessuna produzione si è fermata. Il part-time è stato ampliato al 6%, il part-time viene concesso quando richiesto. Gli impiegati entrano in fasce 7/8 o 8/9 quando vogliono. Le ferie possono essere allungate da quattro a sei settimane.

Formazione dopo il rientro dai congedi: non è stato utilizzato perché il distacco non è stato mai così prolungato da richiedere una formazione.

Idee in corso: telelavoro alternato al lavoro in sede, non esclusivo solo a casa perché così è molto difficile; è più pensabile il telelavoro con aggiornamento in azienda settimanale o bisettimanale. Abbiamo un modulo dove il lavoratore ci chiede di cosa ha bisogno, firmato dal lavoratore, dal rappresentante RSU e dal Responsabile delle Risorse umane. L'accordo è in vigore dal 2001.

Casi del 2003: molti casi di flessibilità dell'orario di entrata/uscita e di ferie individuali al di fuori del periodo di agosto. Il nostro part-time è stato preso dagli uomini, le donne nella nostra azienda sono tutte impiegate, 34 colleghe. Abbiamo già acquistato tre postazioni per il telelavoro, due verranno utilizzate dall'ufficio del personale. Abbiamo finanziato con la L. 53 l'elevamento degli standard, la resa di un dipendente è molto maggiore, si risponde ai bisogni del lavoratore senza dimenticare l'azienda; l'anno successivo all'entrata in vigore di questo accordo l'azienda ha avuto il 30% in più del fatturato. Le innovazioni, se fatte bene, rendono e diventano buone prassi.

Andare incontro ai bisogni di un lavoratore vuol dire non solo avere un lavoratore più soddisfatto ma anche farlo divenire un cittadino che vive meglio all'interno del suo territorio.

AURELIA DELLA TORRE

Presidente Terziario Donna, Confcommercio (Cuneo)

L'ESPERIENZA DI CONFCOMMERCIO CUNEO: IL CONSORZIO TERZIARIO DONNA

Le finalità statutarie del Con.te.donna, Consorzio Terziario Donna, emanazione della Confcommercio della provincia di Cuneo, si sostanziano principalmente nel contribuire allo sviluppo di attività imprenditoriali femminili, nel sostenere l'inserimento delle donne in attività in cui siano poco rappresentate e migliorarne la preparazione assicurando assistenza e consulenza e svolgendo un'attività di informazione e formazione imprenditoriale a sostegno dello sviluppo economico.

Fra le numerose attività il consorzio ha maturato una costruttiva riflessione sulla necessità di individuare ed attivare strumenti innovativi che garantiscano una reale condizione di pari opportunità per le imprenditrici del commercio, turismo e servizi. La significativa presenza femminile nel settore (i dati relativi alla provincia di Cuneo nel 1991 riportano una percentuale delle imprese femminili sul totale delle imprese pari al 48,11% nel settore del commercio e all'81% nel settore del turismo) rende indispensabile la definizione di strategie operative in grado di favorirne la crescita, attraverso il superamento di quel solido "soffitto di cristallo" che ancora oggi caratterizza la vita professionale delle donne, le sole a cui si chiede ancora troppo spesso di scegliere fra lavoro/carriera e famiglia. Il tema dell'organizzazione degli orari, una gestione positiva della flessibilità diventano allora temi centrali che devono necessariamente essere analizzati anche con riferimento all'impegno professionale autonomo ed imprenditoriale delle donne: la conciliazione, in altre parole, può essere letta come strumento di sostegno alla crescita professionale e all'accesso e al successo nella carriera imprenditoriale.

La tipologia ed il livello di responsabilità dell'impegno professionale producono, senza dubbio, effetti significativi sulle esigenze relative alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro delle donne. Proprio partendo da questi elementi si è recentemente diffusa nel nostro paese una nuova attenzione alla problematica che ha condotto all'individuazione di possibili strumenti di intervento, mutuati anche da alcune esperienze sviluppate in altri contesti europei, che rimandano principalmente ad una figura professionale, che possa efficacemente sostituire l'imprenditrice o l'imprenditore per limitati periodi di tempo; in questa ottica si colloca la L. 53/00 che nell'art. 9 promuove l'attivazione di "progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, che benefici del periodo di astensione obbligatoria o dei congedi parentali, con altro imprenditore o lavoratore autonomo".

Il contesto specifico di riferimento, quello del settore commerciale, del turismo e dei servizi, presenta peculiarità, legate principalmente alle dimensioni aziendali e al rapporto diretto e personale con la clientela, che rendono necessaria la definizione di un modello "specifico" di figura, sia per quanto attiene alle caratteristiche professionali sia alle modalità di applicazione dello strumento. Per queste ragioni il progetto intende attivare un sistema integrato di azioni che, parallelamente alla diffusione e sensibilizzazione del contesto e dei/delle destinatari/e, promuovano un'analisi approfondita della problematica e ne favoriscano la definizione degli elementi di applicabilità, che si configura non solo come elemento di supporto alla conciliazione delle donne imprenditrici, ma anche come metodologia efficace per trasferire la cultura imprenditoriale e creare così nuove occasioni di occupazione per altre donne.

Il contesto della provincia di Cuneo appare particolarmente idoneo a promuovere questa sperimentazione, tenendo conto del fatto che, da una recente indagine promossa dalla Camera di commercio di Cuneo, risulta che il 51% delle nuove iscrizioni sono di donne. Inoltre sappiamo che l'organizzazione del mercato del lavoro in Italia è rigida quanto i sistemi di sicurezza sociale tanto da radicare il perdurare dell'asimmetria uomo - donna nell'accollarsi il peso delle responsabilità familiari.

Lo squilibrio nei ruoli all'interno della famiglia rappresenta un elemento contraddittorio nella vita delle donne che produce un'inevitabile disuguaglianza all'interno di una società che sull'elemento femminile realizza un investimento al tempo stesso affettivo e creativo.

Tuttavia la L. 53/2000 sui congedi parentali, la direttiva europea sul part-time recepita dallo stato italiano, la L. 125/91 (azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro) e la L. 215/92 (azioni positive per l'imprenditoria femminile) rifinanziate a tut-

to il 2003 ci incoraggiano, in un contesto di organizzazione del lavoro di indirizzo maschile, a creare movimenti di opinione, a parlare di nuove opportunità, ad istruire interlocutori capaci e disposti a continuare ad imparare.

Si può parlare di "formazione continua" che adegui i soggetti al mutarsi del mercato del lavoro, "continuare ad imparare" questo il concetto che si è diffuso particolarmente nel mondo femminile, pur trovandosi le donne in Italia al più basso livello di occupazione, solo il 37,3% a fronte del 51,1% dell'unione europea.

In questo contesto, con particolare riferimento al settore terziario, commercio, turismo, servizi, trasporti, si sono individuate le peculiarità, legate principalmente alle dimensioni dell'azienda ed al rapporto diretto e personale con il cliente, che rendono possibile la definizione di un modello specifico di "figura di sostituzione", quali ne siano le modalità di applicazione non solo come elemento di supporto, ma anche come metodo per trasferire cultura imprenditoriale e creare nuova occupazione, nonché sperimentare strumenti innovativi di sostegno alla flessibilità nel settore terziario.

Il Consorzio Terziario Donna Confcommercio della provincia di Cuneo, considerata la significativa presenza femminile nel settore, ha ritenuto utile definire strategie che siano mirate a sostenere la vita professionale delle donne, con particolare attenzione ad individuare possibili strumenti di intervento che rimandano ad una figura professionale in grado di sostituire con efficacia l'imprenditrice o l'imprenditore costretti ad assentarsi per un limitato periodo di tempo dalla propria azienda.

Il progetto "Con.tempo" si articola in quattro fasi:

- definizione degli strumenti di sostegno alla flessibilità
- promozione di nuove opportunità occupazionali
- costruzione di un data base
- diffusione dei risultati ottenuti

Si è costituito un tavolo di lavoro che ha definito il percorso idoneo all'individuazione della "figura di sostituzione" sottoponendo un questionario ad un campione di n. 100 imprenditrici aderenti al Consorzio Terziario Donna per raccogliere informazioni relative alle esigenze in termini di flessibilità. Il tavolo di lavoro coinvolge donne d'impresa, consulenti, studentesse, la scuola di amministrazione aziendale - Università degli Studi di Torino - sede di Cuneo, per un totale di otto soggetti.

È stata fatta una mappatura delle imprenditrici aderenti alla Confcommercio della provincia di Cuneo attraverso la costruzione di un data base. Questo rappresenta un passo fondamentale per la definizione di strumenti e politiche di intervento in grado di produrre effetti a lungo termine.

Per la diffusione ci si è avvalsi di un opuscolo informativo in n. 1.000 copie, di 5 incontri - seminari organizzati sul territorio, rivolti alle imprese, alle organizzazioni di settore, agli enti di formazione.

Si è attivata una sezione specifica sul sito internet www.contedonna.net, con la messa in rete dei procedimenti adottati per la diffusione dei risultati.

La figura di sostituzione deve essere formata per svolgere tutte le mansioni indispensabili alla gestione temporanea dell'azienda in caso di assenza della o del titolare e pertanto vanno definite:

- le cause che costringono all'assenza
- lo squilibrio che si crea in azienda
- l'organizzazione dell'azienda in queste circostanze

Abbiamo sottoposto pertanto a 100 imprenditrici il questionario e, dall'elaborazione dei dati ottenuti, il primo risultato abbastanza inatteso è l'età, compresa tra i 51 e i 65 anni, a testimonianza del fatto che i giovani figli decidono di portare avanti gli studi e probabilmente non continuare l'attività di famiglia, facendo alzare la media relativamente all'età.

Il secondo dato ci dice che la maggior parte delle donne imprenditrici si fa carico personalmente delle responsabilità familiari o comunque si appoggia a persone di fiducia che quindi conosce molto bene. Va evidenziato che per quasi il 31% del campione selezionato il carico delle responsabilità all'interno dell'azienda risulta equamente diviso tra imprenditrice e marito (che al 99% ha un impegno lavorativo).

Il terzo dato conferma che l'assenza (minima) dall'azienda, dovuta esclusivamente a motivi di salute e familiari (non certo a lunghi pe-

riodi di vacanza), non supera mediamente le 5 ore mensili e, alla domanda del questionario sull'esigenza di strumenti di sostegno, la maggior parte ha risposto affermativamente senza specificare gli indirizzi formativi che verranno proposti in un prossimo questionario.

In riferimento "alla figura di sostituzione" possiamo dire che precedentemente al nostro progetto la maggioranza delle imprenditrici ne era assolutamente disinformata, successivamente si è dichiarata disposta ad utilizzarla in caso di necessità.

Comunque un 64% delle intervistate accetterebbe esclusivamente come figura di sostituzione una persona di fiducia, altre la ricercerebbero in agenzie di lavoro temporaneo, altre ancora si affiderebbero al Consorzio Terziario Donna Confcommercio, con l'utilizzo esclusivo della gestione clienti.

Nei prossimi mesi andremo anche a valutare soluzioni alternative alla "figura di sostituzione" per sottoporre il risultato finale del nostro lavoro al pubblico in un convegno che avrà luogo alla fine di maggio 2004.

OBIETTIVI

Favorire la definizione di strumenti di flessibilità nell'organizzazione del lavoro nel settore commerciale, che siano "strutturati" sulla base delle specifiche caratteristiche ed esigenze del settore.

Promuovere nuove opportunità occupazionali per le donne, attraverso l'attivazione della figura di sostituzione.

Promuovere un'azione di mainstreaming orizzontale attraverso la sensibilizzazione del settore del commercio alle esigenze delle imprenditrici, e degli imprenditori, in termini di conciliazione dei tempi e delle responsabilità.

Contribuire alla valorizzazione del ruolo delle imprenditrici nel settore del commercio nella provincia di Cuneo attraverso la costruzione di un database specifico e la definizione di procedure e strumenti per la realizzazione di statistiche di genere.

Favorire la crescita di un contesto favorevole alla sperimentazione di strumenti innovativi di sostegno alla flessibilità nel settore del commercio.

Favorire la crescita e lo sviluppo del settore del commercio attraverso la creazione di condizioni più favorevoli all'impegno imprenditoriale delle donne.

RISULTATI ATTESI

Creazione di un contesto più favorevole, sia da un punto di vista culturale che strutturale/organizzativo alla nascita e allo sviluppo di attività imprenditoriali femminili.

Attivazione di strumenti di sensibilizzazione alla problematica della conciliazione nel settore imprenditoriale rivolti sia ai/alle destinatari/e diretti/e dell'intervento che al contesto di riferimento, con particolare attenzione agli organismi di rappresentanza di settore.

Realizzazione di un'indagine sul campo presso le imprenditrici al fine di raccogliere informazioni ed elementi relativi alle necessità in termini di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro.

Costruzione di un database delle imprese femminili attive sul territorio di riferimento nel settore del commercio e del turismo e dei servizi.

Promozione dell'integrazione della variabile di genere nelle rilevazioni ed elaborazioni statistiche di settore.

Stesura di linee guida per la sperimentazione della figura di sostituzione nel settore del commercio.

Definizione del profilo professionale della figura di sostituzione e del percorso formativo più idoneo a fornire le competenze e le capacità necessarie.

Individuazione di nuove opportunità professionali per le donne con reali potenzialità di sviluppo.

PATRIZIA LIA

Titolare della Lia Parrucche, S.a.s., Legnano

L'ESPERIENZA DELLA LIA PARRUCCHE DI LEGNANO

PRESENTAZIONE

Sono la titolare della "Lia Parrucche ed Affini", azienda artigiana sita nell'alto milanese e precisamente a Legnano (10 km dall'aeroporto della Malpensa), azienda che produce ed importa parrucche ed affini.

Siamo in cinque persone che attualmente lavorano in azienda, tutte donne.

Ho iniziato a lavorare con mio padre circa 25 anni fa ed alla sua morte, avvenuta 7 anni fa, ne ho ereditato in maniera completa le redini, l'impegno, le responsabilità. La mia azienda è composta solo da donne ed appunto 7 anni fa insieme a loro, mettendo a confronto le loro necessità e le necessità dell'azienda stessa, abbiamo trovato insieme, di comune accordo, orari che permettessero a tutte noi (me compresa) di poter lavorare e seguire anche la propria famiglia.

RISULTATI

I risultati sono stati ottimi. Siamo una squadra, una grande famiglia ed è anche grazie a loro che io oggi posso essere qui, testimone di un progetto ben riuscito.

Siamo intercambiabili, i miei impegni lavorativi in questo momento li stanno svolgendo loro con la stessa serietà e professionalità che avrei io. La mia parte di "datore di lavoro", di "capitano", è ritagliata nelle ore lavorative riservando una nicchia di tempo che viene dedicata ad operazioni puramente amministrative e di public relation.

Sono qui testimone di un progetto che funziona, realizzato a costo zero, semplicemente parlando ed ascoltando.

Un progetto fatto di orari flessibili, perché siamo lavoratrici ma siamo donne, madri, mogli.

Non un lavoro a dimensione di uomo, ma un lavoro a dimensione di donna.

Penso di essere stata avvantaggiata in questo progetto in quanto la mia azienda è piccola, siamo anche amiche da tanti anni, quindi chiacchierare è stato più facile, ma credo che un progetto simile sia applicabile anche ad aziende più grandi.

Per mia esperienza diretta credo che siano importanti questi punti:

COLLABORARE tra datore di lavoro e dipendenti

ASCOLTARE e farsi ascoltare

CONFRONTARSI per capire le esigenze delle dipendenti ma far comprendere a loro le esigenze dell'azienda.

La Legge è importante ma lo è anche molto il comunicare.

Credo sia importante spiegare anche alle altre datrici di lavoro che la flessibilità di orario aiuta il lavoro e si lavora meglio.

Penso inoltre che sia importante comunicare alle donne che anche gli uomini possono chiedere permessi perché sono convinta che molte donne non lo sappiano.

METODO

Ho utilizzato un metodo di autogestione ascoltando i bisogni delle dipendenti. Una dipendente mi ha chiesto il part-time, quindi ne ho assunta un'altra affinché questa coprisse l'orario lasciato scoperto dalla prima. Ho chiesto alle dipendenti di auto-gestirsi con rotazione dei turni e con scambi a secondo del bisogno. A bisogni improvvisi scatta l'autogestione.

Ad esempio, la madre di famiglia fa orari concentrati, termina alle 16.00 e viene supportata da chi non avendo ancora famiglia fa il diluito.

Loro si sentono parte integrante dell'azienda perché lo sono!

MALATTIA

Nei casi di malattia, in autogestione le lavoratrici prolungano il proprio orario, soprattutto nei periodi in cui occorre "non mancare" (nel nostro caso, Natale, Carnevale, Halloween...) dove però l'influenza non lo sa e quindi può capitare che una dipendente si ammali; le altre lavoratrici la sostituiranno e poi recupereranno le ore nei periodi successivi nei quali utilizzeranno la "Banca delle Ore".

Il tipo di attività della mia azienda può dilazionare le consegne (ad esempio per consegne destinate alle bambole), quelle che invece non sono assolutamente dilazionabili sono le consegne per parrucche per chemioterapia, per il resto appunto tutto è relativamente programmabile e così riusciamo a far collimare tutti o quasi tutti gli impegni.

PUNTO CRITICO E FUTURO IMPEGNO

La mia azienda fa un lavoro particolare, di nicchia; ci sono molti commercianti e pochi artigiani; non esiste una scuola, tutto si apprende sul campo.

Il mio futuro impegno sarà quello di fare formazione.

Concludo augurandomi e augurandoci che presto l'economia riprenderà nel modo migliore e che le aziende e sempre più aziende applichino la conciliazione dei tempi e orari flessibili.

RAFFAELLA LORENZUT

Dirigente Azienda Bracco, Milano

L'ESPERIENZA DELLA BRACCO

Innanzitutto desidero ringraziare la Provincia di Arezzo per aver organizzato questo evento che, come ricordato da Marina Piazza, penso possa fornire un contributo fattivo alla creazione di una "rete" in grado di mettere in comune e confrontare esperienze diverse, elemento fondamentale per creare una "cultura della conciliazione" tra tutti gli attori sociali. Siamo tutti concordi nell'affermare che, su una tematica così importante per il benessere sociale non sia sufficiente l'impegno del singolo, bensì sia opportuno l'intervento di una molteplicità di attori: dalle istituzioni alle aziende, dal sindacato alle persone.

L'adesione di Bracco a questa iniziativa ha proprio questo obiettivo: mettere a disposizione un'esperienza concreta, ma anche ascoltare altre: dalla rielaborazione di modelli spesso nascono nuove idee, nuovi progetti.

Un approccio questo che caratterizza Bracco nei confronti dei dipendenti, della comunità, del business.

Bracco - occupandosi di imaging diagnostico - non è un'azienda molto conosciuta al grande pubblico: nonostante abbia una dimensione internazionale, è considerata ancora come un'azienda fortemente radicata a livello locale.

In realtà Bracco è oggi un Gruppo con oltre 3500 dipendenti ed un fatturato di 1000 milioni di Euro, che opera in Paesi molto diversi tra loro, dall'Europa agli Stati Uniti, ai Paesi orientali, confrontandosi con culture, modelli e realtà profondamente differenti, una complessità che l'azienda è quotidianamente chiamata a gestire.

Oggi, dato il carattere del convegno, farò esclusivo riferimento all'esperienza italiana, ma l'approccio ed alcune iniziative sono attuati anche in altri Paesi del mondo, pur tenendo conto delle specifiche realtà.

Il punto di partenza: tutte le iniziative sono la declinazione di una visione imprenditoriale, quella della famiglia Bracco. Parlare di politi-



che di conciliazione in un'impresa non è possibile se, a monte, non ci sono visione e convinzione.

Senza convinzione si possono realizzare progetti, ma non si crea la cultura della conciliazione, ossia l'elemento che ne permette la prosecuzione nel tempo.

Senza continuità, senza interconnessione con le politiche di gestione, il progetto risulta spogliato di ciò che lo rende veramente parte integrante della cultura aziendale.

Il rischio, come spesso accade in molte aziende, è di dare vita ad una iniziativa che risulta un progetto di immagine, magari di grande risonanza, ma disgiunto dalla vita quotidiana dell'azienda.

Al fine di comprendere e contestualizzare le iniziative all'interno di un processo di cultura aziendale e capirne il pensiero, ma anche le criticità, è utile fare riferimento a qualche esempio concreto.

Come diceva Marina Piazza, le politiche di conciliazione sono difficili.

Io aggiungo che richiedono oltre a una cultura aziendale, risorse economiche e persone motivate a portarle avanti con entusiasmo e in modo costante. Bracco per le iniziative a favore del personale, della famiglia e della conciliazione dei ruoli (quindi delle donne, ma anche degli uomini), investe ogni anno circa 350.000 Euro, cifra consistente, soprattutto se considerata in un momento come quello attuale in cui l'andamento dell'azienda indurrebbe a dei tagli.

Ma è proprio qui che emerge la differenza tra aziende socialmente responsabili e non: queste ultime, all'emergere delle difficoltà, non esitano a tagliare i progetti per il personale.

Essere azienda socialmente responsabile significa dare continuità tra benessere interno e benessere esterno, significa sobbarcarsi oneri.

In un momento in cui si assiste ad un'onda di responsabilità sociale come moda, bisogna distinguere tra aziende per le quali la RSI è un tratto dominante della propria cultura d'impresa, da quelle che la utilizzano solo per immagine.

Le pari opportunità per Bracco sono parte del patrimonio genetico: già negli anni Sessanta, quando questo tema non era nemmeno nella mente della persona, nella nostra azienda erano presenti donne dirigenti. Questa situazione è il risultato di una cultura e di una visione senza pregiudizi e volta a valorizzare le persone e le loro competenze, indipendentemente dal genere.

Oggi in Bracco il 40% del personale è femminile e, dato ancor più rilevante, il 25% dei dirigenti è donna, contro una media nazionale che si attesta attorno al 7%. Dirigenti che non occupano esclusivamente ambiti tradizionalmente femminili, quali le relazioni esterne o le aree di staff, ma anche e soprattutto dirigenti nelle aree tecnico - scientifiche come la sicurezza, l'ingegneria, la ricerca, la qualità.

COSA FACCIAMO PER LE DONNE

La flessibilità dell'orario ed il part-time sono in Bracco un dato consolidato: il 10% delle donne ha un rapporto di lavoro part-time e a tutte le donne che rientrano dal congedo per maternità, e che ne fanno richiesta, è concesso per un anno, ossia in un periodo importante, quanto delicato per la crescita e la cura del bambino. Inoltre, dato rilevante, tutte le donne, generalmente, dopo la maternità rientrano nello stesso ruolo.

Attualmente stiamo inoltre sperimentando il telelavoro.

Ritornando al tema della maternità, è utile considerare come per molte donne rappresenti un momento critico, un bivio e una barriera allo sviluppo professionale.

In azienda, per tutti i dipendenti, abbiamo un'assistente sociale; per le donne che lo desiderano mettiamo a disposizione un progetto di accompagnamento alla maternità. Le donne che ne prendono parte possono rivolgersi all'assistente sociale per trovare strutture, affrontare pratiche burocratiche, o anche solo per avere informazioni e trovare supporto psicologico in un momento molto particolare di cambiamento di vita.

Nel periodo di assenza per maternità, le neo mamme sono costantemente informate: inviamo loro periodicamente tutti gli avvisi, le pubblicazioni, le novità che riguardano l'azienda. Un modo per far sentire la vicinanza di Bracco ed una ulteriore conferma di come si "prenda cura", sempre, del proprio personale.

Un altro tema che riguarda prevalentemente la donna ed il suo lavoro di cura è il tema della gestione degli anziani: molto frequentemente alla donna viene richiesto di farsi carico sia dei problemi della famiglia di origine, sia di quella acquisita. A questo proposito,

per offrirle un supporto, abbiamo introdotto un servizio di assistenza domiciliare completamente gratuito. Coloro che si trovano di fronte ad un' emergenza per un familiare anziano ammalato, rivolgendosi alle nostre iniziative sociali possono usufruire per due settimane di un servizio a domicilio di medici, infermieri e badanti, che aiutano la famiglia a gestire la situazione e a trovare con più tranquillità una soluzione definitiva.

Questi sono solo alcuni esempi, ai quali si aggiungono i soggiorni gratuiti per tutti i figli dei dipendenti, ed altro ancora: tante iniziative che sostanziano l'impegno di responsabilità sociale di Bracco.

PATRIZIA GERMINI

Coordinatrice Nazionale C.N.I.F. (Coordinamento imprenditoria femminile),
Confesercenti

LE ESPERIENZE DEL CNIF CONFESERCENTI

Vi porto i saluti della presidente della CNIF Confesercenti Adriana Papaleo che non ha potuto essere presente perché bloccata in Calabria, occupata in un lavoro di "cura" familiare: un'imprenditrice vittima della mancata conciliazione.

Vi ringrazio di questo lavoro che permette di fare il punto sulla L. 53 ad un anno dall'approvazione e ci consente di valutare quali passi sono stati compiuti dopo l'importante convegno di Palazzo Marini a Roma, organizzato dall'ultima Commissione Nazionale Parità e Pari Opportunità che realizzò una prima messa in rete dei progetti di conciliazione realizzati nel territorio nazionale.

In quella sede furono affermati alcuni dei principi che oggi, con piacere, ritrovo qui e questo significa che quanto seminato sta cominciando a germogliare.

Grazie anche alla Provincia di Arezzo che con questo lavoro ha dimostrato la possibilità di realizzare una conciliazione "più alta", una conciliazione del territorio inteso come microambiente, orientata allo sviluppo, una conciliazione intesa come elemento di raccordo fra e per tutti gli attori che a diverso titolo vivono, lavorano e producono in un determinato contesto territoriale.

Confesercenti rappresenta le piccole e medie imprese, nello specifico le piccole e medie imprese del commercio, turismo e servizi. Una delle scelte strategiche è quella di mettere al centro del proprio agire, del proprio interesse "l'imprenditore" - inteso come elemento creativo - portatore di un progetto di impresa, non omologato e difficilmente omologabile in stereotipi predefiniti. Mettere al centro "l'imprenditore" nella sua soggettività e non l'impresa nella sua neutralità identifica di fatto una scelta orientata al valore ed alla valorizzazione della differenza.

In questa differenza si esplica la forte partecipazione ed il contributo delle donne imprenditrici nelle nostre sedi, donne - imprenditrici, che portano e rappresentano bisogni di conciliazione non ancora soddisfatti.

La conciliazione per le lavoratrici autonome è un problema antico, si parla di auto-organizzazione da sempre, si parla di bimbi cresciuti nei negozi, cosa che assolutamente pone dei limiti alle libertà delle imprenditrici ma soprattutto pone dei limiti alle libertà dei bambini.

Abbiamo oggi una legge, stiamo provando a lavorarci, esistono ancora però dei limiti alla completa adattabilità e rispondenza delle opportunità e degli strumenti previsti dalla normativa alla realtà ed ai fabbisogni delle imprenditrici e delle micro - piccole imprese.

Come CNIF Confesercenti stiamo lavorando su due progetti: oggi ne illustriamo uno, si tratta di un progetto dedicato ai dipendenti delle sedi Confesercenti perché per definire modelli vogliamo sperimentare direttamente, su di noi, nelle nostre sedi i modelli e le strategie di intervento.



Siamo convinti che le imprese, come parte centrale di un microcosmo che comprende imprenditore e lavoratore, debbano trovare nella conciliazione (tempi di vita, lavoro, cura per gli altri e per se stessi) il punto di incontro di un vivere meglio nel senso più generale, al fine di cercare di risolvere i paradossi imposti da una mancanza di organizzazione e di qualità della vita generale e generalizzata.

Infatti, se è vero che nei primi anni della rivoluzione storica del femminismo le donne rivendicavano la libertà di poter scegliere, oggi le giovani generazioni, le donne che lavorano, dipendenti ed autonome, dovrebbero poter affermare la libertà di non dover più scegliere: non dover scegliere se lavorare, se stare a casa, se avere un figlio e quindi rinunciare alla propria carriera professionale, se sviluppare o meno la propria impresa in assenza di un sistema di conciliazione che sia definito per rispondere alle esigenze di questo particolare target: le imprenditrici.

Non dover scegliere, non dover rinunciare e veder quindi riconosciuto un diritto fondamentale del cittadino, quello di poter vedere realizzate in "armonia" le proprie legittime aspirazioni di impegno professionale, familiare, di interesse verso se stessi e gli altri.

Auspiciando che il nostro lavoro e quello di tutti i diversi attori coinvolti in un territorio possa contribuire sempre più a far nascere e crescere una sempre più forte "contrattualità collettiva delle imprenditrici" che possa svilupparsi da diversi punti di vista, al fine di far divenire il bisogno di uno, l'esigenza di molti, nel salutarvi passo la parola alla mia collega, la referente dei due progetti che il CNIF Confesercenti ha sostenuto e diffonde all'interno della sua rete.

Queste iniziative fanno parte dell'ampia progettualità che si è sviluppata all'interno dell'associazione formativa "CESCOT" per le PMI e le microimprese femminili.

CINZIA ASTOLFI

Dirigente, Nuovo Cescot Emilia Romagna

L'ESPERIENZA DEL NUOVO CESCOT EMILIA ROMAGNA

Noi, in quanto Cescot (Centro sviluppo commercio, turismo e servizi) e in qualità di agenzia formativa di Confesercenti, lavoriamo da tempo nell'ambito della ricerca di strumenti operativi per la conciliazione nell'ambito dei settori rappresentati.

L'occasione dell'approvazione della nuova L. 53 ci ha consentito, con i fondi FSE e l'Asse E, di sperimentare delle azioni che erano proprio mirate al tema dell'articolazione degli orari e della flessibilità nell'organizzazione del lavoro.

Il concetto della flessibilità è stato ed è il lavoro che nel corso di due anni abbiamo cercato di sperimentare in diverse realtà Confesercenti dell'Emilia Romagna, al fine di sperimentare e consentire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Il progetto "Un tempo giusto per ogni cosa", realizzato a Bologna, Imola, Parma e successivamente a Cesena si è posto l'obiettivo di lavorare con la "dirigenza" della struttura Confesercenti - al fine di trasferire un concetto di possibile organizzazione flessibile, mettendo a confronto su questi temi, contemporaneamente, anche i lavoratori dipendenti.

Infatti anche in una realtà di servizio come Confesercenti, sensibilizzata quasi per "natura e vocazione" ai temi della flessibilità delle modalità organizzative, i lavoratori risultavano legati a schemi di rigidità organizzativa più tipici delle aziende di produzione: conseguentemente si è pensato di intervenire con modalità di formazione e sensibilizzazione che consentissero di far emergere idee di riorganizzazione e flessibilità degli orari; come è indicato nelle slides, è un esperimento di organizzazione del tempo di lavoro.

In sintesi le fasi:

Prima fase: ricerca ed analisi del clima e delle esigenze interne, quante persone presentavano esigenze di astensione per motivi legati all'assistenza dei figli o a genitori anziani, poi ricerca sul cliente esterno, sugli associati che usufruiscono dei servizi erogati da questi lavoratori.

Molto importante è stato coinvolgere tutti i dipendenti: uomini, donne, quadri, dirigenti, operatori perché volevamo trasferire la conoscenza della Legge ed una sensibilità, l'approccio giusto al tema della conciliazione che oggi può investire un dipendente, domani un altro, quindi la conciliazione deve diventare un tema generale all'interno dell'azienda. Anche nel nostro ambiente in alcuni casi, soprattutto all'inizio della formazione, abbiamo registrato un approccio culturale sbagliato che tentava di ridicolizzare una formazione legata alla conoscenza della L. 53 considerando il tema di esclusivo appannaggio delle colleghe donne.

Dalle ricerche si è sviluppata tutta l'attività di formazione riferita alla conoscenza della Legge, alle opportunità, ma soprattutto si è lavorato sull'organizzazione flessibile al fine di superare le resistenze al cambiamento da parte della dirigenza ma anche del singolo lavoratore.

In questi interventi di formazione si è portata avanti una metodologia partecipativa, si è valorizzata l'importanza dei tavoli di concertazione dove sono presenti tutti gli attori, aziendali e locali, al fine di realizzare una serie di proposte che potevano essere fattibili o meno all'interno delle diverse realtà.

La parte di promozione del progetto è stata molto importante, nel senso che varie iniziative a livello regionale fatte per sensibilizzare le diverse realtà provinciali hanno creato un terreno fertile per realizzare poi il resto delle attività. Ovviamente, come tutti i progetti complessi e di lunga durata, è necessario che non si perda la direttiva e gli obiettivi quindi è necessario che ci sia un organismo di funzionamento, nel nostro caso un comitato di progetto regionale di cui facevano parte i dirigenti di Confesercenti nazionale ma anche consulenti, il sindacato etc.

Volevo puntualizzare meglio il rapporto con il sindacato: il nostro progetto era finanziato dalla Regione Emilia Romagna e dal Fondo Sociale Europeo, quindi era un'iniziativa tranquilla che non doveva andare a creare disagi all'interno della contrattazione aziendale, però anche queste piccole iniziative avevano creato qualche preoccupazione nelle organizzazioni sindacali, per cui abbiamo cercato di mantenere il livello di proposta concertata con lavoratori e dirigenti per portare avanti la sperimentazione.

Abbiamo lavorato su diversi livelli: il progetto era regionale mentre il gruppo di lavoro sull'innovazione organizzativa era locale. L'azione positiva diventa sperimentazione organizzativa.

Il risultato più diretto e tangibile è stato il trasferimento di una nuova cultura organizzativa nelle strutture Confesercenti che abbiamo potuto registrare con un monitoraggio e valutazione dei risultati ad un anno dalla sperimentazione.

Nelle slides possiamo analizzare i casi di Parma ed Imola in termini di riorganizzazione degli orari di lavoro; sembrano a prima vista quasi risultati banali relativi a piccoli spostamenti di orario, ma è dietro questi spostamenti che possiamo ritrovare i risultati di un cambiamento culturale nell'impostazione del lavoro.

A Cesena l'innovazione organizzativa che si voleva proporre era quella di condividere gli spazi di lavoro ad esempio abbinando un full-time con un part-time a 20 ore. Questi esempi sono necessari per dimostrare come nelle diverse realtà sono state ricercate ed attuate soluzioni diverse adatte alla specificità dell'"ambiente" che ha permesso di ottenere risultati positivi sia nella sperimentazione della metodologia che nella direzione del cambiamento auspicato.

Le diverse realtà Confesercenti hanno poi formalizzato la sperimentazione attraverso un protocollo d'intesa regionale tra i sindacati e Confesercenti regionale a cui faceva riferimento il protocollo d'intesa che è stato fatto tra azienda e lavoratori per la modifica dell'orario di lavoro.

Siamo riusciti a trasferire questa sperimentazione per un anno e adesso in fase di rinnovo contrattuale stanno valutando le modalità con cui introdurre questa nuova flessibilità di orario.

Questo passaggio finale rappresenta la sintesi progettuale di un percorso che appare quasi semplice ma che, riguardando la modifica di "relazione" tra soggetti diversi ha insito nel cambiamento attuato il successo verso una conciliazione possibile ed un diverso modo di vivere la realtà lavorativa.

Questo percorso e questa esperienza sarà fondamentale per la realizzazione del progetto di conciliazione rivolto alle imprenditrici e che stiamo affrontando cercando di applicare il modello teorico della "sostituzione delle imprenditrici".

Abbiamo realizzato uno studio di fattibilità e adesso stiamo già sperimentando il servizio di sostituzione delle imprenditrici sempre nelle province di Bologna, Ravenna e Reggio Emilia.

Le slides seguenti rendono in maniera visiva e sintetica tutto il percorso progettuale.





Un tempo giusto per ogni cosa: interventi per favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare

Azioni integrate per la sperimentazione di nuove articolazioni di orario per le lavoratrici e i lavoratori del sistema Confesercenti



FSE 083E1 P.A.1424/RER/01
Progetto approvato e co-finanziato dalla Regione Emilia-Romagna con
Delibera n°1734 del 31/07/01

1



SINTESI DEL PROGETTO

Il progetto "Un tempo giusto per ogni cosa" è l'espressione di un'azione che va nella direzione di ricerca-intervento di modalità organizzative, di nuove articolazioni di orari di lavoro più vicine ai bisogni dei Lavoratori/Lavoratrici e di un approccio culturale con un'impostazione profondamente nuova che impegna tutti i soggetti:

- la Dirigenza nel modificare ed indirizzare le scelte produttive legate alla gestione del tempo verso una dimensione più conciliativa;
- i Dipendenti a conoscere le opportunità e le occasioni anche di crescita professionali contenute nelle direttive della L.53/2000 a cui questo progetto si ispira interamente.

È un grande salto di carattere politico e culturale, un'impostazione profondamente nuova per un'organizzazione di servizi che verte il suo impianto su regole certe, orari standard anche se in buona parte già funzionali ai bisogni di tempi delle persone (vedi numero rilevante di part-time occupati)

2



L'obiettivo che ci si è posti è di concepire un esperimento organizzativo del tempo di lavoro che intende da un lato intervenire in un ambito, quello dell'organizzazione del tempo di lavoro, davvero rilevante specie per le donne, dall'altro dimostrare che può farlo senza modificare i limiti generali del sistema produttivo.

Il percorso è ipotizzato per FASI in modo da favorire in itinere la verifica dei risultati ottenuti step by step.

Il progetto è stato concepito in una logica di azioni sequenziali dove, l'output di ogni azione diventa l'input per la successiva.

La fase di promozione, sensibilizzazione e formazione rivolta a tutti i lavoratori e le lavoratrici è trasversale all'intero processo.



3



LE AZIONI DEL PROGETTO

- 1 - Sensibilizzazione, informazione, formazione
- 2 - Ricerca per la progettazione di un nuovo piano dei tempi di lavoro - cliente esterno
- 3 - Ricerca per la progettazione di un nuovo piano dei tempi di lavoro - cliente interno
- 4 - Progettazione dell'azione positiva
- 5 - Attivazione dell'azione positiva

4



La prima iniziativa realizzata è stata un seminario rivolto a tutto il Personale dipendente dell'Associazione Confesercenti

Il seminario, definito di "sensibilizzazione", ha voluto essere un'occasione per presentare a tutta l'organizzazione il progetto nella sua forma integrata (ricerca e formazione) e definire con i presenti tempi e modalità ma soprattutto condividerne il "valore" in una logica di partecipazione attiva di tutte le componenti, dirigenza ed addetti. Le azioni che hanno caratterizzato il progetto sono state distribuite in un arco di tempo che corrisponde ad "un tempo giusto" per impiantare una cultura nuova in materia di orari di lavoro e soprattutto che sia sentita dall'intera organizzazione come grande sfida ed opportunità di miglioramento dei tempi di lavoro e della performance lavorativa.

La promozione del progetto	Dicembre 2001
La ricerca qualitativa: interna ed esterna	Marzo - Maggio 2002
La formazione: sensibilizzazione	Marzo - Aprile 2002
La progettazione dell'azione positiva	Ottobre 2002
La formazione: restituzione dei risultati e condivisione delle piste percorribili	Ottobre - Dicembre 2002
La formazione: la proposta organizzativa	Febbraio - Marzo 2003
L'attivazione dell'azione positiva	Aprile 2003
La sperimentazione: messa in campo dell'azione positiva	Giugno 2003



ORGANISMI DI FUNZIONAMENTO

COMITATO DI PROGETTO

- Org.ni sindacali regionali
- Dirigenza Aziendale
- Consulenti
- Project Leader

Promuove e sostiene il progetto validandone le modalità di attuazione, La coerenza con gli obiettivi definiti e la tutela dei diritti dei Dipendenti

GRUPPO DI LAVORO SULL'INNOVAZIONE ORG.VA

- Dirigenza Aziendale
- Consulenti
- Project Leader

Definisce le linee guida di attuazione Presidia le fasi di progetto Monitora in itinere la corretta esecuzione degli interventi e si attiva prontamente in caso di scostamenti

TEAM OPERATIVO

- Consulenti
- Coordinatore attività
- Dipendenti

Condivide le fasi di progetto Partecipa alla costruzione delle soluzioni Sperimenta interventi concepiti a vantaggio di misure di conciliazione



La filosofia del Progetto

AMBIENTE STABILE / PREVEDIBILE	AMBIENTE COMPLESSO / IMPREVEDIBILE
STRATEGIA DI TIPO CONSERVATIVO	STRATEGIA DI TIPO INNOVATIVO
COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI: ORIENTATI AL COMPITO ALLE NORME ALL'EFFICIENZA OPERATIVA	COMPORTEMENTI ORGANIZZATIVI: ORIENTATI AL RISULTATO ALLA COLLABORAZIONE ALL'EFFICIENZA / EFFICACIA
↓	↓
GESTIONE PER PROCEDURE	GESTIONE PER PROCESSI
Dalla gestione per procedure alla gestione per processi	



OBIETTIVI della RICERCA

- RILEVARE LO STATO DELL'ARTE, OVVERO FOTOGRAFARE L'ATTUALE SITUAZIONE IN CONFESERCENTI IN MERITO ALLA GESTIONE DEGLI ORARI DI LAVORO RISPETTO ALLE ESIGENZE DEI DIPENDENTI
- CONFRONTARE LE ESIGENZE DEI DIPENDENTI CON LE NECESSITA' DEI SOCI IN TERMINI DI ORARI DI APERTURA DEGLI UFFICI
- FORNIRE UN ADEGUATO SUPPORTO INFORMATIVO E METODOLOGICO PER I RESPONSABILI DEI SERVIZI INTERNI CONFESERCENTI
- STABILIRE UNA RELAZIONE APERTA E COSTRUTTIVA TRA DIPENDENTI E SOCI





Le piste percorribili individuate

I modelli organizzativi che la Consulenza ha proposto per la sperimentazione si sono differenziati sia per la qualità delle relazioni proposte, sia per lo sviluppo di competenze distintive richieste.

TASK-ORIENTED

Il modello consiste nel ripensare gli orari di lavoro per quanto riguarda l'entrata e l'uscita, incidendo su una modifica della pausa pranzo.

INTERACTION-ORIENTED

Il modello consiste in una re-definizione del lavoro in un'ottica SPAZIO-TEMPO. Ciò vuol dire, far sì che 2 Dipendenti condividano un unico ambiente e facciano uso degli stessi strumenti di lavoro, messi a disposizione per entrambi e che i Dipendenti siano presenti alternativamente in Sede.

CUSTOMER-ORIENTED

Il modello consiste nella capacità del Dipendente di autogestirsi e di raggiungere gli obiettivi fissati nei tempi stabiliti dall'azienda, ma con modalità operative assolutamente autonome in termini di svolgimento del proprio ruolo e funzioni fuori dalla struttura Confesercenti.

9



TASK-ORIENTED

Dipendente A		
Entrata	Pausa pranzo	Uscita
7,30	12,30 - 13,30	16,30

Dipendente C		
Entrata	Pausa pranzo	Uscita
8,30	12,30-13,30	17,30

Dipendente B		
Entrata	Pausa pranzo	Uscita
8,00	12,00 - 13,00	17,00

Dipendente D		
Entrata	Pausa pranzo	Uscita
9,00	13,00-14,00	18,00

10



INTERACTION-ORIENTED

Dipendente A				Dipendente B			
Entrata	Uscita	gg. lavorativi	Orario Settim.	Entrata	Uscita	gg. lavorativi	Orario Settim.
8,00	14,30	6	39	14,30	18,30	5	20

Dipendente C				Dipendente D			
Entrata	Uscita	gg. lavorativi	Orario Settim.	Entrata	Uscita	gg. lavorativi	Orario Settim.
8,00	12,00	6	24	12,00	20,00	4	39
				12,00	19,00	1	

11

L'IPOTESI DA CONDIVIDERE E COSTRUIRE CON L'ORGANIZZAZIONE



ATTIVAZIONE AZIONE POSITIVA

12



MASSIMILIANO PAVIERA

Direttore, Ipercoop di Montecatini

L'ESPERIENZA DI IPERCOOP MONTECATINI

Mauro Pellicci è il mio collega e a lui vanno subito i miei ringraziamenti personali per la quotidiana ed egregia opera di gestione del modello cosiddetto ad isole che abbiamo chiamato Isola del tempo.

Volevo inoltre ringraziare gli organizzatori del convegno perché questo ci dà l'opportunità, anzitutto, di rilevare le esperienze di altre Aziende e anche a queste formulo le mie congratulazioni per la creatività delle loro proposte, ma soprattutto perché ci consente di essere visibili all'esterno e in qualche misura di dare, perché no, conto ai Soci della nostra mission: Unicoop ha nello statuto la necessità di attivarsi sul sociale, quindi viviamo questa occasione come una grande opportunità.

Ipercoop di Montecatini è inserita nel canale ipermercati che oggi conta 6 superfici oltre i 6.500 metri quadrati, sul territorio della Toscana. Montecatini ha 420 dipendenti e fa parte del gruppo Unicoop che gestisce 80 negozi, nelle diverse forme di vendita: Mini-mercati, Supermercati, Ipermercati, nella Regione Toscana con una base sociale di circa un milione di soci e 7.000 dipendenti.

Volevo far presente che tutti i meccanismi di conciliazione cui ci siamo riferiti nelle presentazioni precedenti, quali, per esempio, gestione del part-time al rientro dalla maternità, turni unici, gestione del nastro orario che non superi un certo limite, prestazioni domestiche, sono nel nostro gruppo condizioni acquisite di diritto, verbalizzate in accordi sindacali, materia, direi, corrente.

Nello specifico, il progetto Isole ha avuto inizio nel 2001 a Montecatini e ormai vive da tre anni e coinvolge circa 100 collaboratrici.

La base dei nostri dipendenti è tipicamente femminile; il nostro ipermercato registra un afflusso di circa 10.000 clienti al giorno, è aperto al pubblico dalle 8.00 alle 21.00, però le attività cominciano sin dalle quattro del mattino - per esempio con i fornai - per terminare a mezzanotte con i rifornimenti notturni. Immaginate quale dinamica e quale complessità ha questa macchina in termini di gestione.

Quello che vedete è la sala Isole, è il luogo dove le nostre lavoratrici si ritrovano per concertare gli orari. In che cosa è interessante il programma Isole? Nel fatto che è una vera e propria articolazione personale dell'orario senza che l'azienda faccia interventi massivi di riordino. La gestione è delegata unicamente al personale che si imposta gli orari e che li concerta con le colleghe, pur in un minimo ambito di regole condivise.

Vengo subito agli obiettivi: cosa volevamo proporci con l'inserire a Montecatini questa organizzazione? Cogliere il miglior clima tra i dipendenti e, in subordine, la migliore gestione delle risorse.

IL MODELLO: da questa organizzazione emerge una quota sensibile di flessibilità, il modello è orientato al triangolo dei bisogni per soddisfare il cliente. Relativamente ai bisogni, in cima sono il Cliente e i nostri Soci, lavoratori e azienda sono posti allo stesso livello di necessità, il lavoratore è soddisfatto se ha più tempo libero. L'ambiente e il clima sono altri elementi importanti, che consentono all'azienda di condursi agli obiettivi in maniera performante. Ovviamente all'Azienda non può sfuggire un rapporto costi-benefici e quest'ultimo è stato un elemento che, in qualche misura, ha condizionato l'avvio della nuova organizzazione. All'inizio abbiamo incontrato resistenze, nei dipendenti e nelle rappresentanze sindacali. La diffidenza iniziale ci ha visti impegnati a cercare adesioni elargendo anche un assegno che in minima parte ripagasse il lavoratore della "presunta" flessibilità concessa all'azienda; quando però, ci si rese conto che si trattava di "flessibilità" a favore del dipendente che poteva così organizzarsi gli orari in un regime di autonomia, si condivise con le rappresentanze sindacali di revocare l'assegno, ritenuto a quel punto non "equo" in termini di corresponsabilità contrattuale, ma anche rispetto ai lavoratori che non aderiscono al modello, ai quali l'orario è disposto dall'azienda. Non si capiva, infatti, perché favorire economicamente il lavoratore che già godeva del beneficio di autodeterminarsi gli orari disponendo del proprio tempo.

Il secondo anno un'indagine di customer satisfaction presso il Cliente e ancora presso i Dipendenti decretarono la massima soddisfazione

ne degli utenti, a questo punto, si addivenne all'accordo sindacale definitivo. In sintesi: un anno di sperimentazione e due anni di vita. Tecnicamente il modello prevede una modulazione oraria riferita al contratto che nel caso di esempio è di trenta ore, magari la prima settimana sviluppato nelle 34 ore, la seconda con 31, 27 ore alla terza e così determinando un saldo di due ore che vengono poste in un recipiente che si azzerà ogni tre mesi.

GLI INGREDIENTI DEL PROGRAMMA ISOLE: solidarietà tra colleghe, concertazione, responsabilizzazione; non sempre il modello genera benefici, agisce una sorta di compromesso sociale tra le cassiere, che alcune volte danno per ricevere la volta successiva; il senso del vivere l'impresa è uno sforzo comune perché ci si agevoli tra colleghe e si viva l'azienda in maniera un po' più partecipativa.

LE TECNICHE DI FLESSIBILITÀ sono quelle che avete già sentito descrivere nelle altre esperienze.

Il modello può trovare ambito di applicazione in ogni unità produttiva che non sia inferiore ad una massa critica, sotto la quale non è economica l'implementazione, nella fattispecie coinvolge 90 cassiere per 130 persone in organico in quell'ambito; stiamo parlando del 30% del personale dell'ipermercato.

I risultati sono tali per cui nel primo anno si è avuto un decremento sostanziale di ore di straordinario, non delle ore lavorate che sono invece incrementate, la produttività comunque è aumentata. Forti i benefici sul fronte del clima interno e la soddisfazione dei dipendenti che si sono trovati a sposare un modello di questo tipo perché realmente vicino alle loro esigenze personali.

GRAZIANO RINALDINI

Presidente della FORMULA SERVIZI Soc Coop arl

L'ESPERIENZA DELLA FORMULA SERVIZI SOC.COOP.ARL

Sono il presidente di una cooperativa di servizi con sede a Forlì; la nostra cooperativa è stata fondata nel 1975 da 9 donne con il nome PulixCoop, la principale attività svolta allora erano i servizi di pulizia. Oggi è diventata un'azienda molto più complessa e fornisce una gamma di servizi integrati che vanno dall'igiene ambientale, la sanificazione in case di riposo e ospedali, la ristorazione, la logistica industriale e la sorveglianza museale. Quest'ultima è un'esperienza particolare svolta proprio in questa regione a Sansepolcro, si tratta dell'applicazione del contratto di job sharing, esperienza per la quale siamo stati testimonial del Ministero del Lavoro e più volte invitati dalla Rai.

La nostra azienda occupa oggi oltre 1300 persone con un fatturato di oltre 26 milioni di Euro.

Questa la nostra storia. Nel 1996 in PulixCoop avevamo 490 occupati di cui l'82% donne e il 18% uomini, l'organizzazione prevedeva l'applicazione di un orario molto rigido tra le 36 e le 40 ore settimanali, le fasce di lavoro erano dalle 6.30 alle 8.30 del mattino e il pomeriggio dalle 14.00 alle 19.00.

Allora i soci delle cooperative non potevano per legge far ricorso al contratto part-time, poi dal 1998 con la legislazione nuova questo è stato reso possibile. Il turn-over era del 40%

Sostanzialmente il modello organizzativo prevedeva 7 livelli gerarchici, i costi di produzione indiretti e i costi generali ammontavano al 16,5% dei ricavi, i numeri servono per meglio capire i risultati successivi.

Dall'analisi che avviammo emerse che il modello era troppo rigido e costoso, le motivazioni delle risorse umane erano scarse, il nome della cooperativa identificava solo un settore di attività, esistevano solo le esigenze dei clienti e non quelle delle operatrici e degli ope-



ratori, il numero dei reclami sui servizi svolti era troppo elevato. Tutti questi elementi concorrevano a determinare una scarsa propensione al lavoro e allo sviluppo.

Le scelte successive che abbiamo adottato sono andate in tre direzioni: le persone, l' ambiente e la comunità.

NEL 1996 abbiamo ottenuto la certificazione di qualità ISO 9000, poi la 9001 che comprendeva anche la progettazione dei servizi.

NEL 1998 abbiamo introdotto il part-time e abbiamo cercato di individuare nuove modalità di lavoro. Per il tipo di servizi che erogavamo, gli orari erano spesso vincolati da quelli dei nostri clienti. Abbiamo avviato un' assidua trattativa con Enti ed Istituzioni (i nostri maggiori clienti) per riuscire nell'intento di coniugare al meglio i tempi di vita con tempi di lavoro dei nostri soci e dipendenti. Fin dalla fase di raccolta delle domande e successivo colloquio pre-assunzione, vengono verificate le disponibilità di ciascuna persona a lavorare in determinate fasce orarie sulla base dei propri bisogni familiari, a questo punto la cooperativa cerca di coniugare queste disponibilità con gli impegni assunti con i propri clienti.

NEL 1999 abbiamo adottato una nuova organizzazione del lavoro ridisegnando la mappa dei cantieri per poi associarvi il personale in base all' indirizzo di residenza, in modo da ridurre al massimo la strada e il tempo che le persone dovevano impiegare per recarsi al lavoro.

NEL 2000 abbiamo introdotto la figura della coordinatrice di zona. Sono state prese le città dove siamo più presenti, Forlì, Cesena e Rimini, le abbiamo divise in zone, in ciascuna di queste zone abbiamo messo a lavorare circa 100 persone e inserito una coordinatrice che organizza e coordina il lavoro. Organizzare significa cercare, nei limiti del possibile, di mantenere sostanzialmente fermo l'operatore nei cantieri che normalmente frequenta, gestendo i turni di ferie, le sostituzioni, le malattie e gli infortuni, monitorando la qualità del servizio effettuato e mantenendo buone relazioni.

Abbiamo chiesto chi si sentiva di esercitare questo ruolo, ne abbiamo scelte dieci, abbiamo fatto un'approfondita formazione e il risultato è stato molto interessante. Si pensi che una di loro ha il titolo di studio di quinta elementare e oggi gestisce 100 persone in telelavoro con un computer portatile. Attraverso una scheda telefonica che si connette al server aziendale, la nostra operatrice carica in tempo reale tutti i dati per la gestione delle persone a lei affidate senza essere obbligata a farlo in azienda.

NEL 2001 abbiamo applicato i primi contratti di job sharing e abbiamo cambiato il nome alla cooperativa, da PulixCoop a Formula Servizi.

NEL 2002 abbiamo adottato il nostro 1° Bilancio Sociale.

NEL 2003 siamo diventati un'Azienda Etica secondo la norma SA 8000, e stiamo attualmente lavorando per conseguire entro l'anno la Certificazione Ambientale ISO 14000.

L'attenzione alle persone ha consentito di diminuire drasticamente il turn-over e ne ha tratto un vantaggio significativo il rapporto tra l'azienda e i clienti perché sono aumentate la motivazione e la fiducia reciproca.

Sempre nell'ottica dell'attenzione rivolta alle persone, abbiamo introdotto innovativi prodotti che riducono la fatica. Un esempio è stata la microfibra e il sistema ad esso implementato che elimina l'uso di acqua mantenendo un efficace controllo sulla carica batterica.

Un discorso a sé merita l'applicazione del job sharing; la prima esperienza risale al 2001. Allora il Prof. Biagi era consulente di una delle società di LegaCoop di Bologna e proprio con il suo staff cominciammo a studiare come introdurre elementi di flessibilità ma anche di auto-organizzazione. In quanto cooperativa, l'autogestione è un elemento a cui abbiamo sempre aspirato. Facemmo un regolamento, concordammo con le organizzazioni sindacali le modalità del contratto e la sottintesa disponibilità alla libera adesione e rinuncia a sottoscrivere il contratto di job sharing.

Oggi tra le esperienze avviate, possiamo presentarvi quella più significativa che si tiene proprio qui vicino ad Arezzo, al museo di Piero della Francesca di Sansepolcro. Sette donne si auto-organizzano completamente i tempi di lavoro e di sostituzione. Per farvi un esempio: una lavoratrice con "contratto di lavoro normale" quando deve accompagnare il figlio ad una visita o dal dentista, pensa di utilizzare una mezza giornata di ferie o permesso. Le spetta di telefonare in azienda e farsi autorizzare l'assenza. Con il job sharing sono le signore che si organizzano autonomamente senza informare l'azienda; solo a fine mese ci comunicano semplicemente se hanno fatto più o meno delle 24 ore settimanali concordate, allorché verranno calcolati gli straordinari se ne hanno fatte di più o, nel caso ne abbiano fatte di meno, un piano di recupero condiviso con le colleghe per il mese successivo.

Questa esperienza è operativa da oltre un anno, noi ci siamo praticamente dimenticati di quelle sette persone perché il Comune di Sansepolcro è assolutamente soddisfatto dell'operatività delle 7 lavoratrici, tanto è vero che il Ministero del Lavoro ci ha usati come cantiere di sperimentazione e la trasmissione Okkupati della RAI è venuta a fare un servizio che ha mandato in onda sulla rete nazionale.

L'immenso lavoro compiuto sul piano organizzativo ha dato anche altri frutti, dalla composizione di 8 uomini e 1 donna del Consiglio di Amministrazione della Cooperativa nel 1996, si è passati nel 2001, ad un Consiglio composto da 5 donne e 4 uomini.

La nostra esperienza ci dice che la flessibilità quando è fatta a senso unico non serve, anzi spesso è un elemento di irrigidimento dell'organizzazione del lavoro e dei rapporti sindacali, quando invece le cose sono concordate e soprattutto condivise perché coniugano i bisogni dei lavoratori, i risultati diventano interessanti.

Noi siamo partiti con 490 occupati, oggi ne abbiamo 1287, i part-time sono il 53% degli occupati.

Ciascuna lavoratrice/tore ha un part-time personalizzato e ha sempre la possibilità di rivedere, diminuendo o aumentando le ore di lavoro del suo contratto. Il turn-over è passato dal 37% del 1996 al 12,8 del 2003, i costi indiretti e le spese generali sono passate dal 16,5 al 7,65 e il modello organizzativo si è consolidato.

La riduzione dei livelli gerarchici da sette a cinque ha consentito una più semplice gestione dei problemi e ha portato a una drastica riduzione dei reclami.

Per avere assicurazioni sui risultati gli interessi del lavoratore devono quindi coniugarsi con gli interessi dell'azienda e del cliente, la flessibilità deve essere reciproca. Spesso in azienda ci concentriamo sul prodotto, sull'innovazione tecnologica per produrre il prodotto o il servizio e ci concentriamo poco sull'organizzazione se non per gli aspetti che riguardano i costi, perdendo di vista che l'organizzazione è fatta di donne e uomini. Come diceva giustamente stamani il Presidente della Provincia, il benessere sul lavoro genera senso di appartenenza ed è esattamente quello che a noi è successo.

VANTAGGI E RISCHI DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE

TAVOLA ROTONDA COORDINATA DA MARINA PIAZZA

Alla tavola rotonda hanno partecipato :

Donata Gottardi. Giuslavorista, docente all'Università di Verona, ha collaborato alla stesura della L. 53, è stata Vice Consigliera nazionale di parità, ha fatto parte della prima Commissione esaminatrice dei progetti dell'art 9 della L. 53 .

Mariangela Grainer. È stata Presidente del Comitato della L. 215 e attualmente si occupa di progetti di organizzazione della conciliazione ed è responsabile delle pari opportunità per Unioncamere e Asseforcamere.

Maria Merelli. Socia della Cooperativa Le Nove. Ha diretto molte ricerche sulla conciliazione e ultimamente ha curato la parte relativa alla ricerca del progetto della rete di conciliazione nel Comune di Forlì.

Anna Ponzellini. Insegna all'Università di Bergamo, collabora con la Fondazione Seveso soprattutto per quanto riguarda i temi della conciliazione e della riorganizzazione degli orari di lavoro. Con Marina Piazza e Anna Tempia ha seguito il progetto L. 125 su "Riprogettare il tempo", con Anna Tempia "Quando il lavoro è amico".

Anna Tempia. Socia di Gender, consulenza, formazione ricerca, ha seguito vari progetti sul tema della conciliazione e ha collaborato ai progetti Gender/Fondazione Seveso "Riprogettare il tempo" e "Quando il lavoro è amico"

MARINA PIAZZA

Le interlocutrici della tavola rotonda non solo hanno studiato da un punto di vista teorico il problema della conciliazione, ma hanno anche fatto ricerche sul campo sia con le aziende che con le pubbliche amministrazioni.

A loro vorrei porre tre domande.

La prima domanda cerca di fare il punto sullo stato dell'arte. A me pare, sulla base della mia esperienza, che si sia attivata una maggiore attenzione, anche se non mi azzarderei a dire che possiamo riscontrare uno stato di effervescenza, come veniva recentemente detto in un convegno. Tuttavia c'è un certo movimento, un'attenzione più diffusa, su cui però bisogna porre uno sguardo attento perché la conciliazione deve andare di pari passo con la valorizzazione delle competenze femminili e con una maggiore qualità di lavoro e di vita per tutti, uomini e donne.

La prima domanda è questa: dalle vostre ricerche, consulenze, studi di caso etc., come vi sentireste di definire lo stato attuale in Italia delle politiche e delle pratiche di conciliazione? Quali sono e a che livello di sottosistemi (relazioni tra i generi/condivisione - imprese e organizzazioni - territorio) si situano i punti critici (debolezza della legislazione, debolezza in particolare di un sottosistema etc.)?

DONATA GOTTARDI

Dal punto di vista legislativo partirei dai seguenti interrogativi: quali sono i fattori che influenzano la conciliazione e qual è - se c'è - una disciplina normativa sulla conciliazione. Per quanto riguarda i fattori che influenzano la conciliazione penso che possano essere considerati tali: la durata del lavoro e, quando dico la durata del lavoro, intendo riferirmi alla sua riduzione mediante il lavoro a tempo parziale, che è lo strumento considerato tipico per la conciliazione, e mediante l'istituto della condivisione del lavoro (job sharing), cioè il posto di lavoro ripartito tra due persone, che è, analogamente, uno degli strumenti da sempre pensati come aiuto per la conciliazione.

Quando parliamo di durata del lavoro professionale dobbiamo però anche pensare in via più generale alla sua distribuzione nel corso della giornata, della settimana, del mese o dell'anno. Si incrociano in questo modo tematiche tra le più ampie del diritto del lavoro e della regolamentazione normativa del lavoro subordinato: da un lato, l'orario di lavoro, la sua rigidità e flessibilità nelle condizioni normali; dall'altro, le tipologie lavorative, a partire da quelle particolarmente deputate allo scopo, nel nostro paese così come negli altri paesi europei (part-time e job sharing).

Il rischio è che, anche aprendoci a questa più ampia prospettiva, continuiamo a riferirci al solo lavoro subordinato. Formalmente, dal punto di vista normativo, non è così, e non solo perché si stanno moltiplicando le tipologie lavorative, ma anche perché già da lungo tempo era presente l'immenso campo del lavoro autonomo, delle libere professioni, nonché, più recentemente, delle collaborazioni coordinate e continuative.

Quindi, quando ci si occupa di conciliazione tra vita personale e vita professionale dobbiamo cercare di capire quali sono i lavori a cui ci riferiamo, perché purtroppo, per tradizione, quando pensiamo al lavoro professionale tendiamo a identificarlo con il lavoro subordinato, considerato ancora come l'ipotesi più ricorrente o quanto meno come quella standard.

Allora, poiché la durata del tempo incide per tutti i lavori, dobbiamo considerare questa durata un fattore che influenza qualsiasi lavoro.

Se, quindi, ci riferiamo più limitatamente al lavoro subordinato, l'approccio tradizionale porta a riflettere sull'orario, sulla sua durata, sulla sua rigidità e flessibilità, e d'altro canto sul lavoro a tempo parziale e sul lavoro a coppia; ma teniamo conto che è solo un pezzo, una parte, sia pure considerevole, del lavoro per il mercato.

Fermiamoci sul lavoro subordinato. Allo stato attuale - poi, forse, il monitoraggio di cui parlava Lea Battistoni ci consentirà di capire meglio dove stiamo andando - il nostro Paese è l'ultimo in Europa quanto a sviluppo del part-time e del lavoro a coppia e ritengo che la situazione sia destinata a rimanere immutata, anche in presenza di modifiche legislative. Mi spiego subito: se è vero che finora i datori di lavoro resistevano ad affidare lavoro a tempo parziale, la modifica legislativa intercorsa nel 2003, nel concedere maggiore considerazione alle esigenze imprenditoriali, renderà meno conveniente alle persone ricorrere alla riduzione d'orario. Si tratta di strumenti delicati, il cui sviluppo può essere ottenuto solo con grande equilibrio, soprattutto quando il lavoro a tempo parziale o il lavoro a coppia sono svolti da persone impegnate in altri lavori (lavoro di cura, formazione, ...). Ovviamente, anche qui, dovremmo introdurre dei distinguo, dato che è ovvio che il part-time subito non presenta questi problemi; resta che, come ci ha ricordato la Corte Costituzionale nel 1992, il part-time come strumento di conciliazione richiede rigidità nel lavoro professionale per poter far fronte alle rigidità del lavoro di cura o della formazione o di altro. Ne deriva che, se questa rigidità ha scoraggiato i datori di lavoro, soprattutto i più piccoli, temo che ora l'aver ribaltato la situazione e diffuso il messaggio per cui, se prima prevalevano le esigenze del lavoratore, ora prevarranno le ragioni dell'impresa, modifichi la situazione ma non capovolge il risultato, che tenderà a rimanere lo stesso: saranno più incoraggiati i datori di lavoro a ricorrevi, ma non sarà più utile per le persone.

Noi stiamo parlando di strumenti di conciliazione in questo momento, ma la conciliazione in sé non ha un suo tessuto giuridico; abbiamo tipologie e strumenti per arrivare alla conciliazione, ma dal punto di vista normativo la conciliazione è come se fosse una cornice che va riempita e che subisce i contraccolpi delle modificazioni. Purtroppo, nei confronti del lavoro a tempo parziale subirà i contraccolpi di una modificazione che va a privilegiare le esigenze dei datori di lavoro, quindi a rendere poco

conveniente per le lavoratrici e i lavoratori l'utilizzo della riduzione del tempo del lavoro per il mercato.

Questo lo affermo a maggior ragione con riferimento al lavoro a coppia. Mi sarebbe piaciuto stamattina chiedere ai presentatori dei casi di studio come hanno risolto nel concreto la gestione del lavoro a coppia. Ad esempio, se la presenza nei luoghi di lavoro è, come sembra, a totale discrezione delle persone, mi piacerebbe capire come è stato risolto il problema della copertura previdenziale in caso di malattia. Infatti, può essere molto interessante condividere - ripartirsi - la prestazione di lavoro, ma vorrei anche capire quali sono le tutele, soprattutto ora che l'intervento legislativo tende a far prevalere le esigenze del datore di lavoro.

Nei confronti della normativa vigente, quindi, occorre avere uno sguardo alla sua evoluzione storica e ricordarsi che è necessario differenziare i casi e capire in concreto come funzionano, su quali leve poggiano, quali vantaggi e svantaggi producono. La conciliazione tra vita professionale e vita familiare o personale ha bisogno di equilibrio, di flessibilità reciproca, di un impianto rigoroso e attento. E questo quando ci fermiamo ad occuparci del lavoro subordinato; ovviamente tutto diventa ancora più complicato quando ci proiettiamo al lavoro autonomo e agli altri tipi di lavoro.

MARIANGELA GRAINER

Per l'esperienza che ho, legata sia alla definizione di alcuni provvedimenti legislativi ma soprattutto a quello che si sta costruendo in varie parti d'Italia, io direi che la politica delle azioni di conciliazione si può definire allo stato aurorale, nel senso che non so se sboccherà una bella giornata di sole come oggi o se verranno fuori zone di nebbia. Il futuro dipende molto da quanto riusciremo a fare adesso: certamente rispetto a qualche anno fa sono stati fatti dei passi avanti.

I nodi critici prevedibili che io vedo sono intanto i rapporti lavorativi autonomi e il lavoro d'impresa, mentre quasi tutta la legislazione e anche l'impostazione legislativa della L. 53, che pure è avanzata, è fatta sul diritto del lavoro dipendente; ora i cambiamenti del mercato del lavoro cui ha fatto riferimento Lea Battistoni, e che riguardano le donne con potenzialità e rischi non ci possono non far affrontare questo tema assolutamente prepotente.

Non ho ancora indizi precisi sull'impresa delle donne, ce ne sono molte, stiamo facendo un'indagine qualitativa a largo spettro su tutte le imprese di donne per vedere se è vero che esiste uno stile imprenditoriale differente; il campione sarà di donne e uomini quindi il confronto avverrà sulle risposte e non pregiudizialmente, perché le ricerche in genere sono fatte su campioni di donne. Ho visto i dati più disparati, ho visto ricerche di CNEL dove solo una minoranza dichiara che il problema della conciliazione non esiste, mentre in altre ricerche questo elemento è dominante; quindi credo che questo sia un nodo critico, vedere cioè come intercettare questo bisogno di conciliazione per quanto riguarda il lavoro autonomo e di impresa. Credo che sia assolutamente importante anche dal punto di vista legislativo sviluppandolo anche a partire dalla L. 53 ma non solo. Facciamoci venire delle idee, qualcuna ce l'ho anch'io.

L'altro nodo sulla conciliazione è più di carattere culturale; io credo che non possiamo parlare di azioni di conciliazione se non affrontiamo il tema dell'educazione, dell'istruzione, della formazione. Gli stereotipi sono duri a morire.

L'altro nodo attiene più alla sfera pubblica. Faccio l'esempio della L. 53, una bella legge, trasversale e non di settore, ma con i suoi nodi critici e poi con i suoi problemi di attuazione per cui non è diventata ancora una legge trasversale; viene ancora frammentata fra le tre parti senza comunicazione tra le tre; la parte sui congedi ha una sua caratterizzazione e può anche camminare per conto suo, ma le parti sulla flessibilità e i tempi delle città dovrebbero intrecciarsi oltre che essere gestiti con finanziamenti in raccordo; questo sarebbe un segnale, cercare cioè di far comunicare meglio la seconda e la terza parte, perché è ovvio che laddove si fa un programma di flessibilità inserito dentro un progetto più complesso della città che coordina orari, uffici, servizi etc. è chiaro che le cose vanno meglio. Con una trasversalità reale, la conciliazione è una grande politica.

MARIA MERELLI

Basandomi sui risultati dei più recenti lavori riguardanti la conciliazione effettuati insieme dalla società Lenove, direi che per un verso si constata l'esistenza di alcuni elementi positivi, che in sintesi sono:

1. Il problema sta emergendo quale discorso pubblico sia a livello delle istituzioni che della pubblica opinione, c'è maggiore attenzione al nesso "organizzazione dei tempi di lavoro e scelte riproduttive": ciò per le raccomandazioni della UE per l'occupabilità delle donne, per il documentato sovraccarico dei tempi quotidiani di lavoro e di cura come da denuncia ISTAT su difficoltà sempre maggiori di conciliazione in "Come cambia la vita delle donne", 8 marzo 2004 e dalla ricerca CNEL/2003 si rileva l'elevato numero di neomamme che si licenziano nel primo anno di vita del figlio, non potendo sostenere il doppio ruolo. Anche diverse ricerche su popolazioni locali, quantitative e qualitative, rilevano la crescente difficoltà delle famiglie - delle madri ma anche dei padri giovani - a organizzare la giornata propria e dei figli.
2. Si sono stipulati alcuni accordi a livello territoriale quale ad es. il Protocollo tra Confocooperative provinciale Forlì-Cesena e CGIL-CISL-UIL per promuovere l'applicazione della L. 53 su forme di flessibilità individuale da attuare in azienda.
3. Emerge il ruolo di promozione e governo assunto da Comuni e Province nel raccordare i diversi attori, essere garanti super partes di aziende e Sindacati, (es. Comune di Forlì; Provincia di Genova con "Buon Lavoro", la stessa Provincia di Arezzo, etc.), quindi della operatività a livello territoriale.

Ma gli interventi pur significativi ancora non fanno massa critica. La sensazione complessiva è di frammentazione e di dispersione, spesso di un grosso lavoro di studio e messa a punto, senza che poi segua una realizzazione concreta e coerente.

Più significativi, d'altro canto, sono tuttora gli elementi critici sui quali agire:

1. In Italia non si può parlare di politiche di conciliazione in senso pieno, di una visione strategica del problema nella sua complessità, anche se vi sono leggi che intervengono in questo ambito (la L. 285/97, la L. 53/00 e la L. 328/01, per citare le più importanti, e ultimamente anche il Decreto sul part-time). Dall'attuale Governo le tendenze significative per politiche di maggiore flessibilità del mercato del lavoro rendono tuttavia più precaria, vulnerabile e difficile la condizione di lavoro e quindi di vita delle donne, in particolare delle giovani, anche ai fini della riproduzione; la riduzione del welfare - quindi dei servizi educativi e sociali - inteso come spesa e non come investimento; si interviene in modo non efficace ma parziale e ad effetto sui problemi della maternità e dei servizi infanzia (ad esempio 1000 Euro per la nascita di un figlio). Perché si possa parlare in senso pieno di politiche organiche di conciliazione, dovrebbero essere messe in campo politiche trasversali, territoriali e di sistema (vedi quanto sollecita UE per i NAP; cfr. anche relazione Battistoni a Catania 11, 12 dic. 2003 alla Conferenza europea), a tutti i livelli istituzionali e territoriali, che agiscano contemporaneamente sull'occupazione femminile e sulla sua qualità, sulle pari opportunità in termini di percorsi di carriera, sull'innovazione/flessibilità organizzativa dei servizi, sugli orari e sull'organizzazione del lavoro delle imprese, sulle vite delle donne ma anche degli uomini. Questo puzzle di interventi non lo si vede ancora.
2. Si rischia di fare della Conciliazione sempre e solo una questione dei soggetti femminili, quindi di incistare il problema senza farne una questione di mainstream sociale e perciò anche degli uomini. Mentre la questione conciliazione deve divenire anche fattore di innovazione delle relazioni fra i soggetti nella direzione di più completi diritti di cittadinanza sociale.
3. Scarsa comprensione culturale del problema e diffidenza da parte del sistema delle imprese che non colgono i vantaggi di una gestione conciliativa del personale; anziché usufruire di art. 9 L. 53 con i relativi supporti economici, anche nelle più aperte si preferisce trovare da sé soluzioni, magari informali, piuttosto che stipulare accordi strutturati per interventi da documentare e fare conoscere.

Il tipo di organizzazione dell'impresa è comunque determinante, me ne sono resa conto anche ascoltando gli interventi delle aziende della mattinata. Ad esempio alla Electrolux Zanussi (FO) è stata effettuata una linea di montaggio per le donne in part-time (oltre il 6%, è una percentuale alta, positivo che l'azienda accolga tutte o quasi le necessità delle lavoratrici con bimbi piccoli), ma tutta l'organizzazione del lavoro a linee di montaggio rimane rigida, quindi è difficile intervenire con proposte di



flessibilità oraria sulle altre linee e per la generalità dei lavoratori. Un altro intervento su cui l'azienda si era impegnata e su cui forse avrebbe potuto avere finanziamenti, come uno Sportello "Lavoro e famiglia" per lavoratrici/tori è rimasto fino ad ora inattuato. Lo interpreto come diffidenza a procedere per una strada che avrebbe messo in comunicazione l'azienda con il territorio in modo permanente. Anche altre aziende sono spaventate dai costi della riorganizzazione del lavoro, della sua gestione (ad es. il job sharing o part-time alla CAD di Forlì). Gli incentivi della L. 53 appaiono insufficienti o non si conoscono, o non si vogliono "interferenze" del Pubblico.

In sostanza è assai scarsa una progettualità delle aziende relativa alla organizzazione del lavoro che si realizzi anche attraverso nuovi orari di lavoro e un problema effettivo è quello di organizzazioni produttive nelle quali permangono catene di montaggio tradizionali.

4. Diffidenze dei sindacati: scarsa capacità di proposta-intervento sul modello organizzativo delle imprese e insufficiente capacità informativa sulle norme nei luoghi di lavoro. La difficoltà maggiore del sindacato appare quella di accettare interventi "personalizzati" che si riferiscono solo a una parte dei lavoratori e a vantaggi individuali (e non collettivi come prescrive la cultura sindacale)

5. Le Regioni. Manca la messa in opera di politiche di conciliazione capaci di andare oltre la promozione di singole pratiche (anche buone) e sperimentazioni. C'è stato grande impegno in questi ultimi anni attraverso il FSE (attuato sotto forma di promozione, sostegno di numerosi e significativi progetti inerenti pratiche e sperimentazione di interventi di conciliazione), ma fino ad ora è mancata la trasversalità come messaggio e pratica forte rivolta agli imprenditori. (ad esempio in Emilia-Romagna: impegno significativo nei confronti della promozione attraverso FSE/Asse E, ma mancanza di trasversalità con altre politiche economiche della Regione).

6. Scarsità di competenze sul "saper fare" a livello territoriale per mettere in relazione gli attori dei diversi sottosistemi (chi fa consulenza è spesso il soggetto che promuove faticosamente connessioni fra ambiti/settori separati anche all'interno della stessa pubblica amministrazione). Creare esperti/e di conciliazione a livello territoriale? Agenti di conciliazione?

7. Alcune criticità particolari relative alla L. 53: le lavoratrici autonome debbono assentarsi completamente dal lavoro per la sostituzione (meglio sarebbe il part-time per lavoratrice autonoma e contemporaneamente sostituzione o incentivi per assunzione part-time di dipendente) e impossibilità di sostituire lavoratrice autonoma con altra autonoma in determinati settori (ad esempio parrucchiere, estetiste, lavanderie, etc.; vedi le proposte del Comitato Impresa Donna CNA e del Gruppo Donne Confartigianato di Forlì - Cesena al Ministero del Lavoro)

ANNA PONZELLINI

Negli ultimi anni si parla di più delle politiche di conciliazione ma la loro diffusione è ancora troppo sporadica. Per quanto riguarda le imprese, l'idea dell'importanza per i dipendenti di poter conciliare il lavoro con la famiglia stenta persino ad essere inclusa tra i capisaldi della nuova filosofia della responsabilità sociale dell'impresa. Tuttavia, si può riscontrare un fenomeno nuovo che è quello del numero crescente di imprese che sono in qualche modo "costrette" ad applicare misure di conciliazione: si tratta di realtà a forte composizione femminile - call center, assicurazioni, grande distribuzione, cooperative di servizi alle persone, etc. - dove negli ultimi due/tre anni sono state introdotte nuove forme di part-time, orari flessibili, permessi aggiuntivi, "pacchetti maternità" e anche asili nido aziendali, allo scopo di evitare il turn over eccessivo del personale.

L'altra novità interessante è la dimensione insieme "sistemica" e "territoriale" che stanno assumendo le politiche di conciliazione. Infatti sta diventando sempre più chiaro che il problema della "cura" - il suo venire meno nel momento in cui le donne entrano nel mercato del lavoro - necessita di interventi su diversi piani: quello dei servizi pubblici e privati, quello delle pratiche aziendali family friendly, quello culturale del riequilibrio dei carichi familiari nella coppia. In questo senso, il ruolo di governante degli attori locali - amministrazioni, sindacati, organizzazioni imprenditoriali, associazioni - si rivela strategico.

In ogni caso, il fiorire di interventi a livello di alcune amministrazioni locali o di nuove pratiche di conciliazione in qualche azienda non può coprire la realtà di una debolezza strutturale del welfare italiano (nel confronto non solo con i paesi scandinavi ma anche con Germania e Francia) per la parte che riguarda le famiglie. La nostra spesa di welfare infatti tiene poco conto di tutto ciò che non è pensioni: finanzia in modo modestissimo sia i servizi di cura (per bambini e per anziani) sia i congedi dei genitori. Rispetto a questi ultimi, va evidenziato che la L. 53 si è dimostrata insufficiente soprattutto a promuovere i congedi dei padri (come si vede dai dati INPS per la Lombardia, che mostrano addirittura un calo nei permessi e congedi da parte dei maschi nell'ultimo anno).

ANNA TEMPIA

La conciliazione si realizza grazie alle sinergie tra più ambiti di intervento (il lavoro, i servizi del territorio, i modelli culturali e le pratiche volte a garantire il sostegno permanente alla erogazione del lavoro di cura) e ha come risultato ottimale l'ampliamento delle opzioni di cui donne e uomini che lavorano possono avvalersi per migliorare l'equilibrio tra vita di lavoro e vita familiare

Ciò premesso, è molto positivo che si esplori che cosa possono fare le aziende direttamente per i loro dipendenti e che il discorso si allarghi anche al territorio.

Le pratiche di conciliazione messe in atto dalle aziende sono ancora poco numerose e si ha l'impressione che siano innestate nell'organizzazione aziendale in modo debole: alla prima contingenza - come il trasferimento delle persone che le portavano avanti - vengono meno, oppure di fronte alla ristrutturazione aziendale emergono altre priorità e sono quelle che vengono presidiate.

Vi sono altri punti critici di carattere generale, desumibili dalla constatazione di un certo vuoto di interventi possibili per favorire la conciliazione, sia a livello di imprese sia a livello di territorio. Sottolineo in particolare due questioni che mi sembrano importanti.

Nel pensare alla conciliazione si fa spesso riferimento ad una lavoratrice o ad un lavoratore "tipo" e non si tiene sufficiente conto delle forme di orario disagiate delle persone che lavorano per produrre beni e prestare i servizi ad una organizzazione sociale che si desidera sempre più flessibile e sempre più capace di funzionare a lungo (più tardi la sera e nella notte, di sabato e di domenica) o solo quando serve.

Un'altra questione, in parte collegata alla precedente, riguarda il fatto che vi sono dei comparti di attività che meriterebbero maggiore attenzione per le condizioni di lavoro dei loro addetti, poiché erogano servizi di indubbia utilità sociale, il cui valore deriva dal vantaggio procurato alla collettività nel suo complesso, indipendentemente dal fatto che i singoli se ne avvalgano in modo continuativo. Pensiamo alla sanità, all'assistenza, all'istruzione e alla formazione, ai trasporti, alle forniture di pubblica utilità, alle attività che gestiscono le reti della comunicazione e dell'accesso al credito, ai servizi che garantiscono prevenzione e sicurezza ai cittadini, alla distribuzione commerciale di beni di prima necessità e alle attività legate al turismo.

In questi settori una parte più o meno grande delle persone che vi lavorano sono giovani che hanno spesso contratti diversi dal tempo pieno, forme di orario particolarmente disagiate e flessibili, rapporti di lavoro temporanei, retribuzioni tendenzialmente basse e opportunità di carriera limitate.

In particolare, le attività soggette a flussi irregolari di pubblico sono quelle che più delle altre si svolgono con l'impiego di contratti a orario inferiore al tempo pieno e con turnazioni molto irregolari. Tutto ciò rende problematica la ricerca di un equilibrio tra l'assunzione di responsabilità di cura e il lavoro, proprio nella fase della vita in cui si definiscono progetti importanti per il futuro personale, come la scelta del matrimonio e quella di fare un figlio.

A mio avviso, gli interventi di conciliazione dovrebbero orientarsi con più incisività verso le lavoratrici e i lavoratori di questi settori.



MARINA PIAZZA

La seconda domanda è questa: Qual è a vostro parere il maggiore nodo critico teorico che emerge dalla teoria della conciliazione (vedi posizione delle francesi: rischio di segregazione, scarso orientamento all'uguaglianza di genere, etc.) E come si può bypassare questo nodo critico?

Vi pongo questa domanda perché mi pare che nel considerare una flessibilità mediata dalle pratiche di conciliazione, è possibile individuare due modelli di riferimento:

il primo si basa su una concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro (per permettere alle donne di conciliare lavoro familiare e lavoro professionale);

il secondo è caratterizzato dal richiamo al valore dell'emancipazione e da una effettiva tensione verso un'uguaglianza sostanziale (rivolta alle donne e agli uomini) però potrebbe trattarsi di una "finzione sociale" che ci farebbe ritornare a una concezione neutra e al rischio di una sostanziale ripetizione della disuguaglianza, basata sull'invisibilità del lavoro di cura

Qual è la vostra opinione?

MARIANGELA GRAINER

Dentro il rischio vedo un altro rischio, per le donne, che queste politiche, supponendo che si estendano, alla fine non cambino i meccanismi dello sviluppo, l'organizzazione del lavoro, ma aiutino un po' di più le donne a lavorare a casa, a fare i figli etc.

L'8 marzo, insieme con la consapevolezza, da parte del potere, che le donne sono una risorsa straordinaria per lo sviluppo e che sono spesso una risorsa sprecata, si dice però che non ci sono i figli: quindi le culle vuote richiedono di conciliare. Spesso manca una coerente interpretazione, non vorrei che alla fine si dicesse: bene, le donne sono più brave, sono una risorsa, diamo loro più asili nido, più part-time e tutto resta come era prima perché se non c'è un impegno di modifica della struttura sociale alla fine i cambiamenti sono modesti sulla vita delle persone.

Io penso che oggi siamo in una situazione in cui nell'età centrale della vita per un uomo è assolutamente possibile fare carriera, fare l'imprenditore di successo e fare il padre. Tutto ciò non sempre è consentito alle donne, se non ci sono politiche di promozione di un certo tipo di sviluppo, di welfare. Bisogna, sul piano dello sviluppo produttivo, dell'impresa, far comprendere quanto il ruolo dell'istituzione pubblica, del sindacato, delle associazioni di categoria è fondamentale se investono sulle azioni e politiche di conciliazione e pari opportunità. Non è un vincolo per un'impresa ma un'opportunità: si fanno tanti discorsi sulla qualità, sull'innovazione, ma dentro le possibilità di crescita del nostro Paese, ma anche in Europa, sappiamo che le possibilità di sviluppo stanno nella qualità e nell'innovazione, a proposito di concorrenza, di Cina etc.

Investire sulla risorsa umana è fondamentale, quindi occorre promuovere politiche di incentivi, quindi non va messa in discussione la L. 215 ma i criteri etc., legare l'incentivo alla conciliazione, incrociare politiche di welfare con politiche attive del lavoro altrimenti i rischi che dicevamo, che il part-time lo prendano solo le donne, ci sono.

L'altra cosa è il territorio. Tutta questa integrazione e sperimentazione su progetti che facilitino la conciliazione non riguarda solo le donne, ma è mirata al cambiamento della vita di donne e uomini: il territorio è decisivo, quindi l'attivazione di tavoli e protocolli d'intesa come si sta facendo in Provincia di Arezzo ma anche altrove è fondamentale.

MARIA MERELLI

I modelli nord europei cui si deve l'impostazione della conciliazione - e quindi rispondenti a quelle culture - hanno affievolito lo spessore politico culturale e il cambiamento implicito in queste politiche quando vengono riferite al modello mediterraneo che è di forte squilibrio fra i sessi a proposito del lavoro non pagato di cura. "Conciliazione" tende ad accreditare una sorta di fine della conflittualità tra i sessi, della quale si parla ormai pochissimo (che si pratica ancora meno), ma che invece sarebbe necessaria. L'asimmetria di lavoro di cura e familiare fra uomini e donne non si è minimamente ridotta con la maggiore partecipazione delle donne al mercato, anche là dove i tassi di partecipazione femminile sono alti (vedi Regione Emilia Romagna; una recente indagine ha rilevato che le donne lavorano mediamente 60 ore la settimana).

Una conciliazione sensata potrebbe/dovrebbe essere fatta all'interno di un patto equilibrato fra i sessi. È comunque un patto di coppia, lasciato alla negoziazione fra lui e lei. Quindi alle relazioni di potere in quella coppia e dunque all'empowerment delle donne.

Si può bypassare questo nodo critico? No, lo si può solo condizionare. Culturalmente e praticamente attraverso processi di trasformazione simbolici e materiali.

Attenzione, infatti. Le coppie giovani più paritarie per cultura, in determinati contesti - che vogliono praticare una buona condivisione della organizzazione di vita e delle loro responsabilità genitoriali - fanno poi fatica a praticarla davvero, anche perché non ci sono sufficienti e adeguati supporti esterni. Aiuti familiari e organizzazione sociale, cultura e organizzazione dei luoghi di lavoro tendono a perpetuare lo squilibrio fra i sessi, i ruoli e le responsabilità di genere, riproducendo i principi vigenti sulla divisione del lavoro fra i sessi (che le donne debbano "farsi carico" del lavoro di cura, è dato per scontato, come emerge dalle interviste a dirigenti di aziende e del personale nel progetto "Gioco di squadra" incentrato su L. 53 e paternità).

Un secondo nodo teorico riguarda la concezione e l'uso del tempo nelle società postindustriali: è proprio impossibile ragionare di "rallentamento" a fronte dell'intensificazione dei ritmi? Le relazioni e la cura presuppongono tempo e non ritagli di tempo. Le donne possono essere con più forza e incisività portatrici di riflessioni che vadano in questa direzione: "relazione/cura/tempo/priorità e quindi sostenibilità/condivisione...".

La riflessione teorica e critica ai modelli dominanti nella concezione del tempo è stata del resto la mossa iniziale e la base di tutta l'elaborazione teorica sul tempo e i tempi di vita a cominciare dagli anni '80.

ANNA PONZELLINI

Certamente, le politiche di conciliazione possono comportare dei rischi. Nel caso dei paesi nord-europei, l'aver fatto leva sul part-time ha avuto il risultato di segmentare il mercato del lavoro tra maschi (full-time) e donne (part-time). In generale, però, si è visto che questa segmentazione corrisponde ad una fase specifica del processo di progressiva partecipazione delle donne al mercato del lavoro (tant'è vero, che attualmente in questi paesi sta aumentando il numero delle donne che lavorano full-time, mentre aumenta il part-time tra i maschi). Il modo per evitare questi rischi è quello di far leva non solo sulle donne (in questo caso, facendole lavorare part-time) ma anche sulle imprese (nuovi modi di lavoro flessibile per tutti), sul sistema dei servizi e incoraggiando i cambiamenti di mentalità degli uomini - e delle donne - rispetto al lavoro di cura.

ANNA TEMPIA

Le politiche di conciliazione possono avere esiti diversi sulla posizione delle donne e degli uomini nel mercato del lavoro. In qualche caso possono rivelarsi politiche di accompagnamento verso posizioni lavorative marginali e quindi di segregazione occupazionale.

Questo avviene se si punta ad introdurre misure che delineano in modo permanente una condizione lavorativa particolare, come potrebbe verificarsi ad esempio con il passaggio al part-time o al telelavoro, senza che sia prevista alcuna possibilità di reversibilità nel corso del tempo.

L'altro rischio è che siano invocate come "ammortizzatori" di processi che, nell'organizzare i servizi o nel ridefinire il sistema di welfare, sottraggono risorse agli equilibri raggiunti tra vita lavorativa e familiare, senza che si intervenga per porre rimedio a ciò che invece causa le distorsioni.

Ad esempio, la possibilità di ingresso con un orario elastico è utile perché dà a donne e uomini che lavorano qualche margine di scelta in più per gestire gli imprevisti che possono nascere dall'organizzazione familiare. Non è certo lo strumento per assorbire sistematicamente i ritardi dei treni dei pendolari.

Spesso poniamo un'enfasi eccessiva sulle componenti soggettive e di genere che spiegano perché l'equilibrio tra lavoro e responsabilità di cura sia molto fragile, soprattutto per le donne, e dimentichiamo di considerare che ci sono scelte che nascono dalle politiche nazionali o decentrate dei servizi che concorrono nel facilitare o nell'aggravare il problema.

Prendiamo in considerazione, ad esempio, l'assistenza ad una persona anziana ricoverata in ospedale da parte dei suoi familiari.

La domanda di conciliazione cambia radicalmente di intensità a seconda che si viva in una regione che abbia fatto la scelta di mantenere a livello distrettuale un certo numero di posti letto nei reparti di medicina degli ospedali oppure no. In questo secondo caso, vi è il rischio che il familiare anziano venga ricoverato lontano, in una località raggiungibile solo da chi può spostarsi in auto e non da altri parenti e amici coetanei, che hanno un'autonomia di movimento più limitata. La responsabilità della cura in questi casi finisce per ricadere principalmente su di un familiare adulto - in genere una donna o qualche volta un uomo - che sono impegnati anche nel lavoro, e che sono messi di fronte ad un conflitto molto acuto tra le esigenze del lavoro e quelle familiari.

Le politiche di conciliazione non possono quindi essere neutrali rispetto ai processi di redistribuzione delle risorse attraverso i servizi, o le politiche fiscali. Pur agendo a livello micro, non possono fare a meno di chiamare in causa anche i piani e i programmi che a livello territoriale consentono l'accessibilità e la fruibilità delle risorse.

MARINA PIAZZA

Passo allora all'ultima domanda che parte proprio dalla constatazione dei vantaggi enormi e anche della priorità sociale delle politiche di conciliazione, ma anche dai rischi insiti di risegregazione per le donne.

La terza domanda è questa: attraverso quali strumenti potreste delineare un futuro percorso virtuoso delle politiche di conciliazione? A tutti i livelli (legislativo/di prassi nelle aziende/di concertazione nel territorio)?

MARIA MERELLI

Strumenti diversi da fare agire contemporaneamente e a diversi livelli, in linea con la complessità a più facce del problema. I principali mi paiono i seguenti:

- A livello nazionale e culturale è urgente una campagna mediatica sistematica su lavoro/famiglia/conciliazione/condivisione fra donne e uomini con due obiettivi: promuovere il cambiamento culturale e comportamentale dei soggetti, poi diffondere capillarmente la conoscenza delle norme legislative della L. 53 e supportare così i comportamenti di condivisione e conciliazione dei padri.

Utile a questo scopo sarebbe inoltre che la legislazione italiana adottasse il congedo di paternità obbligatorio, come in altri stati europei, in occasione della nascita di un figlio.

- A livello territoriale va fatto un patto sociale con imprenditori e aziende per favorire accordi che spingano a pratiche innovative e realizzino il "come si fa". Mostrare che è possibile fare e con vantaggi. L'Ente Locale se ne fa promotore, garante e diffusore, agendo per quello che gli compete sui servizi educativi e sociali, sugli orari della città (orari flessibili, modalità innovative, etc. le politiche dei tempi della città, parte terza della L. 53).

(Un esempio positivo è il Bando della Provincia di Genova rivolto anche ad aziende oltre che a società di consulenza che accompagnino la progettazione e a Piani di fattibilità presentati congiuntamente da EELL, aziende, imprese dell'economia sociale, per progetti concordati su servizi di prossimità che favoriscano la conciliazione dei tempi).

- A livello regionale occorre mettere in opera Laboratori di conciliazione trasversali a diversi assessorati, in particolare in collaborazione con l'assessorato alle attività produttive, per sostenere finanziariamente progetti di cambiamento organizzativo e garantire visibilità attraverso premi o riconoscimenti alle aziende (Indicatori di conciliazione dovrebbero entrare nel Bilancio sociale delle imprese).

A questo scopo sarebbe d'aiuto promuovere un coordinamento fra Regioni (da segnalare il Progetto integrato interregionale sulla conciliazione fra le regioni Liguria/proponente, Marche, Umbria, Piemonte, Provincia autonoma di Trento e altre regioni in fase di adesione).

- È infine importante diffondere informazione e conoscenza di buone prassi: un ruolo potrebbero averlo anche le OO.SS. specie in relazione a modelli innovativi di riorganizzazione del lavoro: ad esempio promuovere e supportare tutte le forme di auto-organizzazione delle/dei lavoratori in fatto di orari rispondenti alle loro esigenze familiari e personali (come quelle qui espresse da "Formula servizi" di Forlì per auto-organizzazione dei turni di lavoro in una impresa di servizi, dalle Cooptoscana e Coop Adriatica per modalità e orari di autogestione delle casse, etc. che indicano linee di lavoro molto importanti per la conciliabilità possibile).

Un compito che le istituzioni dovrebbero attuare a tutti i livelli territoriali e che potrebbe trovare un momento di raccolta sistematica e di sintesi dei vari "segmenti" informativi nella Direzione del Ministero competente sulla L. 53/00.

ANNA PONZELLINI

La futura strategia per la conciliazione richiede innanzitutto che si esca dalla logica delle "politiche femminili", dei coordinamenti delle donne, etc. La conciliazione deve essere riconosciuta per quello che è: non "una questione delle donne" ma un vero e proprio problema sociale di cui devono farsi carico tutti.

In questa fase, tra l'altro, direi che è necessario dirigere prioritariamente le politiche e le pratiche di conciliazione sui padri (e sugli uomini in genere) in modo da smobilizzare le risorse maschili per il lavoro di cura: accudire bambini piccoli, malati ed anziani ma anche educare adolescenti, passare tempo con loro, trasmettere modelli educativi, etc. in quanto pratiche cruciali per la riproduzione sociale. Poi, per quanto riguarda le aziende, bisogna che pensino a cambiamenti dell'organizzazione del lavoro per tutti (e non solo per chi è in difficoltà, in modo da evitare i "ghetti protetti") e, per quanto riguarda le qualifiche professionali medio-alte, che si cerchi di stroncare la cultura del "presenzialismo". Infine, per quanto riguarda il welfare, la questione più importante - come si è detto sopra - resta quella dei congedi retribuiti, come leva per ampliarne il ricorso da parte degli uomini, unico vero modo per ridistribuire i ruoli familiari.

ANNA TEMPIA

Attraverso lo strumento legislativo, sono stati delineati degli indirizzi e sono stati avviati dei processi da cui si auspicano ricadute di lungo respiro. Pensiamo ad esempio agli effetti attesi da una incisiva applicazione della L. 53 del 2000, che prenda slancio dai principi ispiratori del processo di riorganizzazione dei tempi e degli orari avviato alla fine degli anni ottanta e che faccia tesoro delle esperienze e delle conoscenze finora maturate.

Quanto alle prassi di conciliazione nelle aziende, penso che attraverso l'art. 9 della L. 53 si dovrebbero affrontare con più determinazione dei progetti volti a migliorare gli orari di lavoro in alcune realtà, studiando in particolare chi lavora con orari variabili.

L'art. 9 della L. 53 indica la "flessibilizzazione dei turni" come uno degli interventi di riprogettazione di misure di orario favorevoli alla conciliazione. Si tratta di interventi difficili da realizzare sulla turnistica tradizionale, ma che invece potrebbero essere indirizzati alla modulazione di turni là dove vi sono tipologie di orario, spesso inferiori al tempo pieno, che si distribuiscono nel corso della settimana e dei mesi in modo variabile. Un esempio è il caso del part-time ciclico.

A questo proposito penso alla grande distribuzione commerciale, perché si tratta di un settore dove a partire dalla Legge Bersani del 1998 si è andata accumulando da parte delle aziende una grossa esperienza di osservazioni sistematiche sui flussi di pubblico e sugli orari di fatto dei dipendenti, tra cui ci sono molte donne. Sembra giunto il momento di investire questo patrimonio di conoscenza e di esperienza per dare ai dipendenti - e soprattutto alle molte lavoratrici presenti nel settore - delle turnazioni modulate su orari contrattuali più vicini a quelli effettivi e con articolazioni compatibili con l'utilizzo dei servizi per i figli piccoli.

Si assiste infatti ad una situazione apparentemente paradossale: la domanda di "tempo lungo" per i nidi e i servizi per la prima infanzia, proviene fra gli altri, dalle commesse della grande distribuzione, anche se hanno contratti part-time, perché il loro orario ruota in un arco di tempo molto ampio. Probabilmente se i loro turni fossero rimodulati (pur tenendo conto dei flussi di pubblico), e ipotizzando modelli di funzionamento dei nidi a tempo lungo, ma utilizzabili secondo pacchetti orari ispirati a principi pedagogici ed educativi, le cose potrebbero cambiare con beneficio per tutti. I bambini potrebbero stare al nido per un tempo inferiore, i genitori potrebbero esser vicini in modo più diretto nel percorso di crescita dei figli, la spesa da sostenere per il nido sarebbe inferiore e anche il comune, che spesso interviene ad integrazione delle rette, avrebbe la possibilità di offrire il servizio a più famiglie.

MARINA PIAZZA

Certamente il tempo che avevamo a disposizione ci ha solo consentito di delineare molto sinteticamente il contesto in cui si muovono le pratiche di conciliazione.

Tuttavia penso che potremmo ritenere alcuni punti fermi, che molto sinteticamente potrei così riassumere:

l'attivazione di misure rivolte prioritariamente agli uomini;

il lavorare nell'ottica di equilibrare esigenze legate al cambiamento e all'innovazione organizzativa ed esigenze individuali di donne e uomini, a partire da una "riorganizzazione complessiva che, destrutturando tempi e luoghi di erogazione della prestazione lavorativa, destrutturi anche la cultura della presenza a favore della cultura della responsabilizzazione" (Zingarelli 2003);

l'allargare il dibattito e gli interventi in cerchi larghi per non limitarlo alle aziende;

l'individuare nuovi modelli di azione e processi di cambiamento organizzativo che siano rispettosi dei significati della femminilità e della mascolinità, evitando tuttavia di creare o riprodurre disuguaglianze basate sul genere.

QUALI MISURE DI CONCILIAZIONE NELLE AZIENDE ARETINE?

LUCIA DE LAPI

Presidente I.F.E. Camera di Commercio Industria, Artigianato e Agricoltura di Arezzo

PRESENTAZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE

La nostra città già da alcuni anni è molto attenta al tema della conciliazione.

Diverse iniziative sono state organizzate dalla Provincia e dalla Camera di Commercio.

Abbiamo intuito che promuovere la conciliazione e lavorare su questo tema sarebbe stato comunque un fattore di crescita culturale.

Abbiamo conosciuto alcune esperienze italiane, che hanno messo in risalto fattori di successo e aspetti di criticità della Legge: abbiamo ascoltato con interesse i vantaggi, ma anche i rischi della conciliazione, ora è il momento di capire se, come e quanto esista una reale progettualità di pratiche di conciliazione nel nostro territorio.

Può essere questo un punto di partenza per diffondere queste azioni senza che le imprese perdano in competitività.

Intanto non dimentichiamo che la conciliazione si applica nelle imprese, ma non solo nelle imprese.

La conciliazione è un sistema complesso che chiama in causa gli uffici pubblici, i servizi commerciali, i servizi sociali, le strutture socio-educative.

Non è certamente una misura di conciliazione tenere chiusi il sabato mattina tutti gli uffici che rilasciano certificazioni.

Una ricerca condotta in Emilia Romagna rivela che su 800 donne imprenditrici, circa il 56% porta i figli in azienda. Questo dato deve farci riflettere sulla scarsità dei servizi educativi, oltreché sulla loro mancanza di flessibilità d'orario.

Il problema di un accudimento qualificato, durante l'arco della giornata, si pone inoltre sempre più per gli anziani, considerando anche le trasformazioni sociali intervenute nella composizione delle famiglie e perché, per fortuna, si vive molto più a lungo.

Per quanto riguarda gli asili nido sarebbe importante e opportuno un interscambio pubblico/privato. Non so quanto sia giusto che i figli dei collaboratori di un'azienda debbano stare tutti in quell'asilo nido. Sarebbero più appropriati asili territoriali, come pure importante sarebbe la diffusione di doposcuola, ludoteche, servizi di supporto alternativi.

Dobbiamo comunque tenere alto il livello di guardia sulla normativa degli asili nido, senza aver paura di affrontare le contraddizioni e le difficoltà. Anzi dobbiamo, come imprenditrici, sollecitare il dibattito su queste questioni, sapendo che possiamo dare un contributo: l'impresa sta al territorio come il territorio sta all'impresa.

Siamo di fronte a cambiamenti e ad esigenze che investono la coscienza individuale e collettiva.

Dobbiamo entrare nell'ordine di idee che l'impresa non produce solo ricchezza materiale, che rimane certo l'obiettivo prioritario, ma può produrre anche ricchezza culturale e sociale.

Convegni come questo sono importanti perché accrescono la sensibilità su queste questioni, ma un ruolo importante per avvicinare le imprese possono averlo le associazioni di categoria attraverso le proprie strutture, i propri uffici dislocati su tutto il territorio. Saranno loro lo strumento essenziale per divulgare la tematica della conciliazione.

Voglio infine ricordare che i progetti si attuano se ci crediamo. Essi nascono da una presa di coscienza e non solo perché c'è un finanziamento disponibile.

MARILENA PIETRI

Consigliera di Parità della Provincia di Arezzo

IL CONTESTO SOCIALE E PRODUTTIVO DI RIFERIMENTO

Nella nostra provincia da tempo sulla cultura della conciliazione si è fatta una riflessione importante e significativa. Ricordo che almeno 10 anni fa il Comune di Arezzo aveva istituito un ufficio sui tempi di vita, i tempi di lavoro e i tempi della città; il lavoro dell'ufficio aveva prodotto risultati importanti soprattutto sul versante del coordinamento del traffico, degli orari degli uffici e degli esercizi commerciali nella città. La differenziazione dei tempi di entrata e di uscita delle scuole ha consentito di liberare tempo di vita delle cittadine e dei cittadini di Arezzo.

Quanto già fatto è molto importante, ma oggi abbiamo la possibilità di implementare le politiche di conciliazione attraverso un nuovo strumento normativo, la L. 53/2000, che all'art. 9 prevede misure di sostegno della flessibilità di orario.

Le donne aretine sono ben occupate, come abbiamo visto da una recente ricerca della Regione Toscana e come ci rivelano i dati di una ricerca promossa dall'Assessorato formazione e lavoro della Provincia di Arezzo e che prossimamente ci verrà restituita.

La ricerca ha mirato a fornire un quadro generale sulla situazione lavorativa delle donne nella provincia di Arezzo attraverso l'analisi di aspetti qualitativi e quantitativi. Ad Arezzo la disoccupazione è intorno al 2,7%, quindi è fisiologica, ma la discrepanza tra i due sessi è consistente e negli ultimi mesi questa forbice si sta ulteriormente allargando.

Non possiamo lamentarci, il lavoro alle donne aretine viene offerto ma sicuramente sappiamo che le opportunità di scelte professionali risultano minori rispetto a quelle degli uomini.

Sappiamo anche, dalle molte richieste per i corsi di formazione per assistenza di base, che ci sono molte donne di 45 - 50 anni che, espulse dal mondo del lavoro per la crisi del settore tessile ed orafo, incontrano difficoltà di reinserimento nel mercato del lavoro e trovano una nuova occupazione solo in lavori meno qualificati e con trattamento economico inferiore, come appunto le assistenze di base. Questo riguarda non solo donne straniere, ma anche donne italiane che avendo lavorato per lungo tempo nelle fabbriche del nostro territorio e avendo contribuito allo sviluppo economico e sociale della nostra provincia, ora si trovano a svolgere un lavoro non altrettanto qualificato e a doversi accontentare di svolgere lavori di assistenza domiciliare, lavori tra l'altro molto utili perché permettono ad altre donne di realizzarsi, magari in un lavoro qualificato.

Altro aspetto nevralgico che influenza l'ingresso, la permanenza e la progressione di carriera delle donne riguarda la flessibilità e l'elemento tempo considerato nella sua accezione più ampia.

Le donne aretine incontrano difficoltà ad ottenere il part-time qualora lo richiedano, e in altri casi viene loro imposto, soprattutto nei grossi esercizi commerciali.

Ci troviamo in una situazione in tendenza con i dati nazionali, in cui la maternità viene spostata in avanti nella vita, prima ci si realizza, se possibile nel lavoro, poi si decide di fare un figlio. Questo spostamento in avanti non è solo per il desiderio, tra l'altro legittimo di realizzarsi nel lavoro e di far carriera, ma è anche dovuto al fatto che l'offerta di lavoro alle donne aretine si colloca nell'area cosiddetta dell'atipicità e spesso nel sommerso. Non abbiamo dati quantificati precisamente però sappiamo che queste due aree rappresentano circa il 30% della forza lavoro delle donne ad Arezzo. Lo slittamento per il primo figlio avviene anche per questi motivi, un lavoro precario non consente di progettare la propria vita, di "metter su famiglia".

Per quanto riguarda la conciliazione del lavoro di cura all'interno della famiglia, non ci discostiamo dai dati delle ricerche nazionali, possiamo dire che anche ad Arezzo la conciliazione avviene solo in casi eccezionali, anche se gli uomini si dichiarano disponibili, di fatto il carico maggiore resta sulle donne, ovviamente con le dovute eccezioni che però ancora non fanno statistica.

La conciliazione all'interno della famiglia non riguarda solo la cura dei figli, ma spostandoci più in là negli anni, riguarda la cura degli anziani che continua a ricadere sempre sulle spalle delle donne. C'è un brevissimo periodo in cui le donne possono dedicarsi pienamente ad affermarsi nel lavoro, e si colloca tra il momento della raggiunta autonomia dei figli e la necessità dei genitori di essere accuditi.

Vorrei soffermarmi sull'assistenza agli anziani, per dire che mentre per i bambini ci sono servizi diffusi nel territorio, per gli anziani il problema è di più difficile soluzione, sia perché i finanziamenti sono minori, sia perché l'età media è in aumento per cui le strutture residenziali non coprono il bisogno e non possono quindi rappresentare l'unica soluzione possibile.

Dal versante delle aziende, si riscontra nel nostro territorio, se non vogliamo parlare di crisi, una situazione certamente di stagnazione, questo può portare ad un indurimento delle strutture gerarchiche all'interno delle medie e piccole imprese. Con le insicurezze del mercato si riscontra un irrigidimento delle relazioni all'interno dell'ambiente di lavoro fino ad arrivare a situazioni estreme, anche di mobbing.

Le donne sanno come conciliare le proprie necessità di presenza sia nell'ambito familiare che in quello del lavoro, ma non sempre riescono a mettere in pratica quei minimi accorgimenti che si basano sulla solidarietà, sulla capacità di mediazione e di conciliazione che da sempre sono abituate a fare, avendo più ruoli contemporaneamente. In molte aziende molte donne riescono ad organizzarsi attraverso formule che, anche grazie ai datori di lavoro, consentono loro di essere presenti a casa, o a scuola quando è necessario o ad accompagnare un anziano quando e dove è necessario.

Sembrerebbe un momento particolarmente non adatto per parlare di forme di flessibilità nelle aziende, un momento in cui la crisi ce la sentiamo addosso e soprattutto non sembra che la ripresa sia dietro l'angolo, ma forse proprio ora sarebbe necessario e possibile, mentre si continua a produrre servizi o beni, pensare a nuove forme di flessibilità che consentano una migliore e maggiore produttività alle aziende e perché no anche una maggiore soddisfazione delle lavoratrici e dei lavoratori all'interno dei luoghi di lavoro.

GIOVANNI BASAGNI

Miniconf srl, Presidente Associazione Industriali di Arezzo

L'ESPERIENZA DELLA MINICONF S.R.L.

Alle imprese si richiede di essere sempre più aperte alla società, ed è giusto, poiché è indubbio che incessantemente crescono i vincoli fra economia e realtà sociale.

Soprattutto nel campo dell'occupazione, all'impresa si richiede di soddisfare sempre nuovi e crescenti bisogni che sono certamente frutto dell'evoluzione naturale e delle distorsioni della società, ma derivano anche da scelte poco meditate, da leggi carenti, dalla mancata razionalizzazione e aggiornamento degli Enti e delle strutture che dovrebbero garantire pari opportunità a tutti i cittadini in quanto tali e facenti parte ad ogni effetto di una data collettività.

Il problema della conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro, il tema di questo Convegno, richiede il coinvolgimento di più soggetti per l'individuazione di una possibile soluzione.

Da un lato le aziende pubbliche e private hanno collaboratori che rappresentano spesso risorse preziose, formate ed affidabili: è interesse dell'azienda far sì che queste persone continuino a collaborare e quindi, laddove esistano le condizioni aziendali, non hanno difficoltà ad attuare forme di articolazione della prestazione lavorativa, volta a conciliare tempo di vita e tempo di lavoro.

Per un approfondimento del problema l'Associazione Industriali ha promosso autonomamente un'indagine tra i propri aderenti dalla quale risulta che molte aziende applicano già misure di conciliazione - orari flessibili, part-time - e stanno valutando di presentare progetti mirati alla soluzione di queste problematiche.

A questo proposito la recente riforma sul mercato del lavoro (Riforma Biagi), che ha riguardato anche il part-time, rende sicuramente più flessibile e più agevole per le aziende il ricorso a tale istituto.

Dall'altro lato l'impresa rappresenta solo uno dei soggetti preposti alla risoluzione del problema; l'intervento dell'azienda deve necessariamente inserirsi in un contesto sociale che favorisca l'occupazione attraverso la presenza di servizi a supporto della famiglia.

L'Italia è ancora uno dei paesi europei che ha il più basso tasso di occupazione e credo che il raggiungimento dell'obiettivo del 70% previsto dal patto di Lisbona sia possibile anche grazie alle misure di flessibilità che riusciremo ad attuare.

Sottolineiamo che questa è una operazione alla quale devono però contribuire una pluralità di soggetti, se non la società nel suo complesso, con un intreccio di competenze e responsabilità.

L'AZIENDA MINICONF

L'azienda fondata da Giovanni Basagni, attuale Presidente, è nata nel 1973 e produce abbigliamento per bambini.

L'azienda è notevolmente cresciuta in questi anni non solo in termini di fatturato ma soprattutto in termini di pensiero strategico, logica gestionale, e nell'assetto e negli strumenti organizzativi.

Le principali direttrici di intervento hanno riguardato:

La crescita del capitale umano, attraverso percorsi di formazione ed apprendimento interno, corroborati dal confronto e dal supporto di consulenti e collaboratori esterni;

L'immagine e la comunicazione, attraverso la collaborazione con uffici esterni di stile e campagne sui media;

L'informatizzazione dell'attività aziendale, con, in particolare, l'introduzione del CAD-CAM

La MiniConf occupa adesso il quinto posto in Italia nell'abbigliamento per bambino, dietro Benetton, Prenatal, Chicco, Brummell.

Le strade perseguite per ottenere tale risultato hanno interessato:

Il riposizionamento sul mercato;

La riorganizzazione produttiva, che vede una delocalizzazione verso i paesi asiatici, senza tuttavia apportare alcun taglio all'organico ma incrementando le unità occupazionali in Italia, e questo grazie alla crescita del volume di attività ed alla riconversione delle risorse umane, ai nuovi compiti derivanti dalla crescente complessità gestionale, organizzativa ed operativa che questa strategia comporta;

La crescita tecnologica, tramite il rinnovamento del CAD-CAM e la costruzione di una rete aziendale.

L'azienda, fin dalla sua nascita, si colloca nell'ottica della responsabilità sociale in quanto pone particolare attenzione alle esigenze dei propri collaboratori, all'ambiente, al territorio in cui è inserita ed inoltre esclude dai rapporti di fornitura quei produttori che non garantiscono la protezione del lavoro minorile.

La convinzione di fondo dell'azienda è che in uno scenario altamente competitivo come quello attuale il capitale umano costituisce un fattore strategico determinante per il successo dell'azienda.

Il segreto del successo dell'azienda sta quindi nell'individuare correttamente le risorse umane di cui abbisogna e nel dare, poi, la possibilità concreta di applicare e di accrescere il proprio bagaglio di conoscenze e di esperienze, di lavorare in un ambiente stimolante e di coinvolgere i collaboratori nella definizione di una migliore organizzazione aziendale.

La direzione aziendale ha da sempre coniugato lo sviluppo dell'impresa con la realizzazione di un clima interno positivo.

Per far questo sono state adottate misure di conciliazione e flessibilità dell'orario di lavoro in funzione delle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici. L'esigenza è nata anche dall'elevata presenza in azienda di lavoratrici donne (74% circa della forza lavoro).

Il primo part-time è stato concesso circa 25 anni fa e adesso su un totale di 139 dipendenti sono presenti 35 part-time, con orari diversificati in 7 tipologie (3.30, 4.00, 4.30, ...7.00) e con 15 applicazioni differenti per coniugare esigenze aziendali e fabbisogni dei lavoratori.

Anche i lavoratori a tempo pieno hanno la possibilità di usufruire di una flessibilità di orario in ingresso e in uscita con 30 tipologie di orari diversificati.

Queste misure hanno contribuito alla presenza di un clima aziendale interno positivo che si esplica in appena un 3,30% di assenteismo (di cui l'1,30% per maternità).

La sfida per il futuro: la crescita e il miglioramento continuo dell'apprendimento delle risorse umane, tramite percorsi formativi e di addestramento coerenti con nuove introduzioni sia sul fronte delle tecnologie che delle innovazioni di prodotto/servizio per far coniugare lo sviluppo dell'azienda con il clima interno, favorito dai valori in cui tutti si riconoscono (collaborazione, rispetto reciproco, fiducia ed etica professionale).

La MiniConf, situata nel piccolo comune montano di Ortignano Raggiolo in Casentino (AR) è molto legata al territorio in cui è inserita e dedica una particolare attenzione verso l'ambiente testimoniata sia dalla certificazione del Sistema di Gestione Ambientale UNI EN ISO 14001 ottenuta recentemente sia dalla partecipazione a progetti di interesse sociale con enti pubblici legati al territorio.

PROGETTO TEMPO SCUOLA "DALLA PARTE DEI BAMBINI"

La Miniconf partecipa ad un Progetto in partenariato con:

Comune di Ortignano Raggiolo
CNR - Ibimet di Firenze (Istituto di Biometeorologia)
Istituto Comprensivo di Soci
Cred (Centro Risorse Educative Didattiche) Comunità Montana del Casentino

dal titolo:

Tempo scuola - "Dalla parte dei bambini" Progetto di educazione e didattica ambientale - scuola materna ed elementare Ortignano Raggiolo

che prevede:

Prolungamento orario scolastico: 7.30 - 17.00 (dal lunedì al venerdì)

Bambini: scuola materna ed elementare

Partenza: 20 settembre 2004

Accoglienza: a regime 30 + 30

Iscrizioni per i residenti ed in via preferenziale ai bambini dei dipendenti delle ditte locali (MiniConf)

FINALITA' DEL PROGETTO

Creare un'istituzione educativa aperta al rispetto ed alla valorizzazione delle identità e delle radici territoriali

Assicurare competenza di base sotto forma di una solida formazione al pensare, al gusto nell'affrontare problemi, alla creatività

Scuola del fare e non solo del dire

Alleanza scuola e territorio

Ampliamento orario scolastico in sintonia con i turni di lavoro delle aziende locali (MiniConf)

MODALITA' DEL PROGETTO

Laboratori didattici ambientali, iniziazione alla comprensione dello studio della meteorologia, del clima e delle sue variazioni, agricoltura biologica e prodotti tipici locali

Pratica sportiva

Laboratori di espressività linguistica, teatro, pittura

LA SCUOLA COME MOTORE PER LA PROMOZIONE CULTURALE E SOCIALE DEL TERRITORIO

Ecomuseo come opportunità educativa
Museo, Seccatoio-mulino
laboratorio didattico come spazio per sperimentazioni didattiche e accoglienza per le scuole in visita

Attività produttive locali (Miniconf)

Tempo prolungato in rapporto alle esigenze dei dipendenti

SCUOLE MATERNA ED ELEMENTARE DI ORTIGNANO RAGGIOLO

Enti locali
Ampliamento offerta formativa
attivazione di moduli didattici speciali (sistema infea)

Istituti di ricerca CNR
Ampliamento e qualificazione offerta formativa

Produzione agricola locale
Percorsi di educazione alimentare (raccordo con mensa scolastica)

PIERO JACOMONI

Presidente Monnalisa S.p.A., Arezzo

L'ESPERIENZA DELLA MONNALISA S.P.A

Gli argomenti sviluppati nel tavolo precedente sono stati di grande impatto per me perché provenienti da professionisti che ben conoscono il panorama normativo italiano ed in particolare i processi della conciliazione e quanto contenuto nella L. 53. Il mio intervento avrà un taglio trasversale rispetto agli argomenti trattati. Vi racconterò l'esperienza di un'azienda non grande di questo territorio. Mi piace valorizzare il "piccolo" che sono riuscito a creare, perché sono convinto che ci si possa vivere bene, sicuramente meglio che in tante grandi realtà dove ancora l'uomo e la donna sono trattati in modo diverso, o dove chiedere ed ottenere un part-time è un problema per il dipendente.

Io e mia moglie - che è anche imprenditrice - siamo insieme da 34 anni, abbiamo sempre trovato il tempo per la cura della nostra famiglia e dei nostri due figli: come genitori non saremo eccellenti, ma come imprenditori ce la caviamo. Molto dipende dalla volontà di fare.

L'azienda che rappresento è di piccole dimensioni, nata nel '68, quando io, come gli altri imprenditori del tempo, ero visto come il "padrone", ora Monnalisa è una realtà con un fatturato di 17 milioni di Euro, realizzato in tutto il mondo; infatti esportiamo in 54 paesi.

Al nostro interno si respira un buon clima, abbiamo costituito una squadra che è venuta fuori solo in anni recenti, nel 1995/1996; abbiamo ottenuto la certificazione di qualità ISO 9001 prima e la Vision 2000 nel '02, quindi la SA 8000: ciò a dimostrare l'impegno di una responsabilità sociale vera e sentita. Le risorse umane sono diventate dentro di me, prima che nelle carte, il fattore più importante e competitivo dell'azienda, c'è poco turn over in azienda; al contrario ci sono molte persone disposte al cambiamento.

"Good ethics is good business" non è uno slogan ma è un nuovo modo di fare business, è un nuovo modo di avvicinarsi al mercato, consapevoli che per un'economia come la nostra non ci sono altri sistemi per poter avanzare.

Sono buoni i passi fatti internamente anche con i rappresentanti dei lavoratori, nonostante l'azienda non sia sindacalizzata; proponiamo molti corsi di aggiornamento non solo sulle fasi produttive, ma anche di lingua o di comunicazione. Vedo il personale attivo ed attaccato ad un ideale che è quello dell'azienda e questo mi gratifica molto. Abbiamo organizzato anche un corso di ginnastica posturale bisettimanale: sono piccole cose che alla fine riescono a far vivere bene e credo che anche questo contribuisca al profitto aziendale. Offriamo istruzioni su come leggere la busta paga o preparare il 730: non so se è normale che ciò avvenga ma sto cercando di crescere insieme alle esigenze dei miei collaboratori.

Mi sento giovane perché in continuo evolvermi insieme all'azienda - da padrone nel '68 a imprenditore che consegna il bilancio di fine anno prima ai dipendenti e poi agli stakeholders nel 2004.

Abbiamo realizzato per la prima volta il bilancio sociale nel 2002 e attraverso questo spiego ai miei dipendenti cosa faccio degli utili che l'azienda produce, quali strategie l'azienda intende adottare, come sta evolvendo economicamente: mi sembra giusto che chi lavora sappia in che barca rema.

Nel 2003 abbiamo introdotto un sistema premiante, stabilendo quattro macro obiettivi trasversali ai quali tutti i dipendenti hanno accesso e che consentano di gratificare il lavoro compiuto da ciascuno. In pratica, Monnalisa vuole essere una realtà in cui l'imprenditore e tutti i collaboratori (dal primo all'ultimo) sono in contatto diretto: ho cambiato anche le porte del mio ufficio, mettendole di vetro perché credo che ci sia un interesse reale a praticare la trasparenza.

I 45 dipendenti, per me, sono 45 famiglie e so quanto sia importante per il benessere della persona e per la produttività del lavoro poter conciliare il tempo di lavoro e della famiglia. È per questo che abbiamo adottato un orario flessibile con possibilità di recupero

delle assenze più brevi nell'arco della giornata, abbiamo concesso il part-time a 9 dipendenti che sono il 20% della forza lavoro contro l'8% previsto dal contratto; ogni part-time ha un orario personalizzato; abbiamo organizzato corsi di formazione durante l'orario di lavoro per il conseguimento della patente europea per il computer, abbiamo concesso part-time momentanei per sopperire ad impreviste esigenze personali e familiari dei lavoratori, abbiamo proposto ai dipendenti un questionario per la valutazione delle esigenze di conciliazione inesprese dal personale, stiamo valutando l'idea di introdurre un congedo parentale retribuito di tre giornate per i padri alla nascita del figlio, un orario personalizzato per i periodi dell'anno più difficili per genitori - lavoratori, per esempio il periodo estivo.

Insieme si può fare di più e meglio.

Accettiamo anche le sfide, anche quelle più forti, come quella della Confartigianato: abbiamo costituito un'associazione Onlus che si chiama "Universo Sociale", per condividere con altri imprenditori anche più piccoli, questo modo di fare impresa cercando di allargare le mura dell'Azienda. Io credo fermamente nel Profit ma anche nel cercare di costruire un percorso di condivisione forte tra il Profit e il No Profit, cercando di creare insieme i presupposti culturali comuni nel rispetto però delle differenze e specificità di ciascuno.

Il Profit può migliorare gli aspetti economici e finanziari, anche questa la considero una responsabilità, e il No Profit può trovare quel patrimonio e travasarlo nel territorio e viverlo al meglio. Mai come oggi un'impresa deve essere attenta ai cambiamenti, il cambiamento deve essere alla base di tutti i fattori sociali, che nel prossimo futuro saranno più importanti di quelli economici per determinare lo sviluppo e il successo di un'impresa.

ELEONORA PISICCHIO

Direttore Unione Regionale Confcommercio Toscana

L'ESPERIENZA DI CONFCOMMERCIO TOSCANA

Illustro il progetto presentato alla Regione Toscana dall'Associazione Commercianti della Provincia di Arezzo per la realizzazione di un asilo nido aziendale, progetto in fase di start up.

Ringrazio la Provincia per l'invito a questa giornata di lavoro, così ricca di argomenti e spunti di riflessione. Può sembrare a questo punto riduttivo parlare di asili nido, in realtà è rilevante perché corrisponde ad una crescente richiesta del territorio. Infatti Arezzo registra un tasso di natalità positivo, in controtendenza rispetto al resto della Toscana, con una crescente domanda di servizi sia in termini quantitativi che qualitativi. Inoltre, per Confcommercio è l'occasione per sperimentare per la prima volta a livello nazionale un intervento di questo tipo; consideriamo la creazione dell'asilo nido aziendale ad Arezzo un'esperienza pilota da trasferire e replicare in altri contesti locali.

Non è un caso che questa esperienza sia stata promossa nella nostra regione proprio dall'Associazione dei Commercianti della Provincia di Arezzo. Si tratta sotto il profilo organizzativo di una realtà molto vivace, attenta alle problematiche delle aziende, ma attenta più in generale alle problematiche sociali. Anche grazie all'impegno del Comitato Terziario Donna, l'Associazione ha sempre dimostrato estrema sensibilità alle problematiche della conciliazione.

E questo ulteriore intervento promosso dall'Associazione di Arezzo testimonia l'attenzione dei dirigenti al tema delle pari opportunità e della conciliazione, a partire dalla realizzazione di un ambiente di lavoro sereno che consenta ai dipendenti, agli im-

prenditori e alle imprenditrici di esprimersi pienamente all'interno della struttura.

Questo progetto è stato presentato nell'ambito della L. 289 e si pone l'obiettivo della realizzazione di un asilo nido aziendale con una ventina di posti circa, con la priorità di rispondere ad un fabbisogno interno dell'associazione, fortemente caratterizzata dalla presenza femminile, non trascurando ovviamente i fabbisogni di tutti i dipendenti, indipendentemente dal sesso.

Obiettivo ambizioso è testare nel corso di questa esperienza un intervento rivolto alle imprenditrici, organizzando un'area multifunzionale, in un ambiente separato, ma collegato, un piccolo centro polivalente rivolto anche ai bambini più grandi, flessibile sotto il profilo degli orari e ricco di attività ludiche e formative.

Questa ulteriore sperimentazione ha l'obiettivo specifico di contribuire alla soluzione del tanto discusso tema della partecipazione delle donne alla vita associativa.

Se il risultato atteso è quello di eliminare uno dei principali ostacoli alla piena partecipazione delle donne nel mondo del lavoro, la logica con la quale è stato immaginato l'asilo nido ha presupposto in fase progettuale standard organizzativi e professionali elevati che vanno oltre quanto previsto dalle normative. Elemento fondante del progetto è la realizzazione di una struttura pensata non tanto e non solo in una logica di cura e di "custodia", ma soprattutto di sviluppo ed educazione del bambino. Un servizio dunque che possa risultare quanto più flessibile e quindi tanto più adattabile ed adattato alle esigenze del genitore che usufruirà di questo servizio. Ma soprattutto, un asilo a misura di bambino. Stiamo per partire, siamo nella fase operativa, di esecuzione del progetto.

Ho ritrovato qui oggi diverse donne con le quali ho condiviso il decollo della L. 215, che allora si poneva il problema di creare dei modelli di imprenditrici di successo, che costituissero un riferimento per le donne; ora si avverte sempre più la necessità di creare, con riferimento alle problematiche della conciliazione e della cura, modelli di riferimento per gli uomini. Più che pensare ad incentivi, dovremmo investire risorse in questa direzione, nella comunicazione di messaggi finalizzati ad una maggiore partecipazione degli uomini nelle attività di cura all'interno della famiglia. Inizieremo a sperimentare l'asilo nido con l'obiettivo di trasferire e di sperimentare l'iniziativa anche in altre realtà locali. Qui abbiamo trovato terreno fertile, condizione non presente talora in altre realtà.

Per quanto riguarda il tema dell'impresa sociale, a livello nazionale, nel corso di un'altra sperimentazione realizzata sulla bilateralità nel centro - nord, abbiamo portato nelle piccole aziende gli studi realizzati sulla flessibilità introdotta nelle imprese, altro tema di grande interesse. Abbiamo constatato che tra i temi della flessibilità e le piccole aziende non esiste una grande distanza. Esiste un problema di comunicazione e di informazione corretta, finalizzata a far comprendere che valorizzando le risorse umane, creando un ambiente di lavoro adeguato che tenga conto delle necessità dei collaboratori, l'azienda aumenta il suo business, guadagna in capacità competitiva. Quindi occorrono maggiore informazione e formazione manageriale. Le aziende sono consapevoli della necessità di concorrere allo sviluppo del territorio nel quale sono insediate e disponibili a partecipare alla creazione di un sistema di welfare locale forte.

Siamo partiti dai temi della conciliazione e della cura, passando attraverso le esperienze che sono state presentate oggi in questa città ricca di storia con un'importante tradizione culturale e sociale, che si misura anche attraverso l'attenzione che sa dedicare ai più piccoli, perché i piccoli di ora diventeranno gli uomini e le donne di domani.

E il nostro obiettivo più grande è che non debbano più affrontare o sappiano affrontare meglio di noi i temi delle pari opportunità.

STEFANO PUCCI

Vice Segretario Confartigianato, Arezzo

L'ESPERIENZA DI CONFARTIGIANATO AREZZO

Confartigianato Imprese Arezzo è l'Associazione che tutela e rappresenta le istanze del mondo dell'artigianato e della piccola e media impresa nella provincia di Arezzo.

Le esigenze che hanno mosso Confartigianato Imprese Arezzo, o meglio, il consorzio di servizi ad essa legato - CO.S.PAR., - ad ipotizzare una rivisitazione dell'organizzazione dei tempi di lavoro sono da ricercare nella possibilità di predisporre adeguate risposte alle esigenze manifestate dalle/dai dipendenti impiegate/i nelle mansioni di servizi paghe-contabilità-informazioni-CED. A questo fine la Direzione del Cospar ha deciso di affidare ad una specifica Commissione, composta da un rappresentante dell'RSU, dal responsabile delle risorse umane, dal responsabile delle politiche del lavoro e dal referente delle politiche sociali, l'individuazione delle azioni e dei riferimenti legislativi più idonei al raggiungimento degli obiettivi sopra individuati. La prima azione è stata quella di definire l'utenza e di strutturare un apposito questionario al fine di evidenziare le esigenze e i bisogni familiari delle/dei addette/i ed impostare, sulla base delle risposte, una nuova ipotesi di organizzazione dei tempi di lavoro. Il questionario, somministrato ai 21 dipendenti 16 donne e 5 uomini dell'ufficio zonale di Arezzo, è suddiviso in due parti: la prima pone l'attenzione sull'organizzazione familiare delle/dei dipendenti allo scopo di collocare dal punto di vista temporale le "criticità" all'interno della giornata; la seconda parte è dedicata al tempo di lavoro. Sulla base delle necessità emerse, il Consorzio ha formulato un'ipotesi di diversificazione del normale orario di lavoro. Tale riorganizzazione dei tempi di lavoro è stata discussa con la RSU interna e inserita in uno specifico accordo sindacale aziendale. L'applicazione in via sperimentale di questi nuovi orari di lavoro inizierà nell'ultimo quadrimestre del 2004 e riguarderà il personale della zona di Arezzo. Il piano degli orari risulta così articolato:

8.30-13.30 - R - 14.30-17.30

8.30-14.30 - R - 15.00-17.00

9.30-14.00 - R - 15.00-18.30

9.00-14.00 - R - 15.00-19.00 (dal Lun. al Gio.), Ven. 9.00 -13.00

8.30-13.00 - R - 15.00-18.30

Questa organizzazione dei tempi di lavoro, oltre a dare ampia possibilità di scelta alle/ai dipendenti in modo da rendere l'orario il più possibile funzionale alle esigenze personali, permette al Consorzio di ampliare l'orario di apertura dei propri uffici e di garantire agli Associati un servizio di sportello ininterrotto che va dalle ore 8.30 fino alle ore 19.00. La sperimentazione durerà un anno. Durante questo periodo il gruppo di lavoro sopra richiamato dovrà monitorare l'andamento della sperimentazione, cogliere le eventuali difficoltà applicative e predisporre i miglioramenti necessari. Parte integrante del progetto - rispondente alle misure previste dalla lettera b) dell'art.9 L.53/2000 - sono anche le azioni previste per favorire il reinserimento nel luogo di lavoro delle/dei madri/padri che terminano il congedo di maternità/paternità. Nei prossimi mesi già due lavoratrici, attualmente in congedo di maternità, saranno oggetto dell'iniziativa. Al loro rientro, per due mesi, ciascuna delle due lavoratrici usufruirà di un accompagnamento di 40 ore circa in modo da permettere un adeguato aggiornamento ed agevolare il reinserimento negli uffici di appartenenza. Riteniamo questo periodo di formazione funzionale alle esigenze degli uffici individuati; l'attività svolta, infatti, riguarda una materia in continua evoluzione e presuppone un continuo aggiornamento degli addetti, sia sul versante delle procedure informatiche, sia su quello delle normative di riferimento.

La struttura Co.S.PAR, inoltre, sta attuando una decisa riorganizzazione dei servizi paghe/contabilità, riorganizzazione che prevede l'aumento delle responsabilità e dei compiti di ciascuna addetta/o.

Il Cospar, una volta verificati gli esiti di questa sperimentazione, si pone l'obiettivo di estendere il piano diversificato dell'orario di lavoro a tutti gli uffici del territorio provinciale proponendo, eventualmente, anche altre innovazioni organizzative come il part-time a base settimanale o mensile, il job-sharing, la banca ore o il telelavoro; è precisa volontà del Consorzio, d'altra parte, continuare ad attuare un programma specifico di aggiornamento rivolto a coloro che rientrano dal congedo di maternità/paternità, in modo da farlo diventare una vera e propria prassi aziendale.

Le azioni descritte nel presente intervento sono inoltre oggetto di uno specifico progetto che sarà presentato presso il Ministero del Welfare per ottenere i finanziamenti previsti dall'art. 9 della L. 53/2000 in materia di conciliazione dei tempi.

La Confartigianato Imprese Arezzo-Cospar è così strutturata:

1 sede Provinciale e 14 sedi territoriali.

106 dipendenti di cui

39 uomini

67 donne di cui 42 tra i 20 e i 40 anni

SIMONE CARRESI

Industria Vetraria Valdarnese I.V.V.

L'ESPERIENZA DELLA I.V.V.

Prima della descrizione del contenuto del progetto di conciliazione presentato al Ministero del Lavoro nel giugno del 2003, vorrei introdurre brevemente l'azienda che rappresento.

L'Industria Vetraria Valdarnese, meglio conosciuta come "I.V.V.", è una società cooperativa fondata a San Giovanni Valdarno nel 1952. L'azienda prende le mosse dal connubio fra le migliori esperienze professionali del vetro nel Valdarno Superiore. Dall'unione di forti esperienze commerciali, tecniche e di gestione nacque un'impresa che immediatamente riuscì ad ottenere positivi risultati nel mercato nazionale divenendone subito una delle aziende più importanti. Tale ruolo si è rafforzato sempre di più nel corso degli anni, ed oggi l'I.V.V. occupa una posizione di leadership nel settore del vetro artistico sia nel mercato nazionale che estero; quest'ultimo mercato rappresenta quasi la metà del fatturato che si attesta a 18 milioni di Euro. La produzione spazia su tutti gli articoli di vetro per la casa e il regalo, dal bicchiere al calice, dai piatti ai vasi, per arrivare all'oggettistica. Tutti i prodotti sono caratterizzati da un livello di qualità molto elevato e da una forte artigianalità. L'azienda vanta 156 addetti di cui ben 143 soci, con una presenza femminile di 30 unità (20%), suddivise fra gli uffici e il reparto confezione.

Al di là dell'aspetto numerico, però, l'importanza del lavoro femminile in cooperativa è sempre stata riconosciuta e viene evidenziata anche nel bilancio sociale ove si afferma che "il lavoro femminile è stato sempre apprezzato all'interno della cooperativa anche nella considerazione che ottiene risultati migliori di quello maschile per determinate mansioni": le socie sono pre-

senti a tutti i livelli lavorativi anche di responsabilità; ne fanno fede le responsabili amministrative e commerciali anche Consiglieri di Amministrazione.

IL PROGETTO "FLEXFORM - FLESSIBILITÀ E FORMAZIONE"

In questa realtà aziendale da sempre attenta a far conciliare la vita lavorativa con quella familiare, che riconosce inoltre l'importanza della formazione professionale, elemento oramai indispensabile per ogni azienda, ma ancor più per una società cooperativa, si inserisce il progetto "FLEXFORM - FLESSIBILITÀ E FORMAZIONE", contenente azioni positive per la flessibilità di cui alla Legge 8 marzo 2000, art. 9, approvato dal Ministero del Lavoro nel 2003 e che ha preso avvio dal gennaio 2004.

Alla base del progetto vi è un'indagine propedeutica che ha permesso di identificare i bisogni che più degli altri erano sentiti sia dalle lavoratrici madri che, dopo il periodo di congedo per maternità, rientrano presso il luogo di lavoro, che dai lavoratori che usufruiscono del congedo per motivi di studio. Infatti, i destinatari direttamente individuati sono 2 lavoratrici madri, rientranti dal congedo di maternità, e 1 lavoratore rientrante da un congedo di studio universitario. Riprendendo l'impostazione legislativa abbiamo diviso in due le fasi del programma. La seconda fase, a sua volta, prevede due diverse tipologie relative ai due tipi di congedo. Riepilogando:

FASE 1-ORARIO FLESSIBILE

In tale fase la lavoratrice usufruirà della più totale flessibilità di orario in entrata e uscita. La durata di questa fase sarà di 1 mese per ogni lavoratrice.

FASE 2/A- FORMAZIONE PER IL REINSERIMENTO DELLE LAVORATRICI DOPO IL CONGEDO PER MATERNITÀ

In tale periodo la lavoratrice sarà affiancata dai responsabili di settore al fine di consentirle di riappropriarsi delle competenze necessarie allo svolgimento dell'attività che svolgeva prima del congedo. La durata di questa fase sarà di 9 mesi per ogni lavoratrice.

FASE 2/B- FORMAZIONE PER IL REINSERIMENTO DEI LAVORATORI DOPO IL CONGEDO PER MOTIVI DI STUDIO

Anche in tale fase il lavoratore sarà affiancato dai responsabili di settore al fine di consentirgli di riappropriarsi delle competenze necessarie allo svolgimento dell'attività che svolgeva prima del congedo. La durata di questo periodo sarà di un mese per il lavoratore.

La fase 1 prevede la più totale flessibilità in entrata e uscita dal luogo di lavoro al momento del rientro dal congedo per maternità, fermo restando, complessivamente nel periodo del progetto, il rispetto della durata della prestazione prevista dalla Legge e dal CCNL.

Le lavoratrici, in tal modo, utilizzeranno sempre il badge al fine di registrare l'orario effettivamente svolto, ma quest'ultimo potrà essere scelto discrezionalmente da loro al fine di conciliarlo con le loro esigenze familiari senza alcuna interferenza da parte dell'azienda. In questo modo la società ritiene di conseguire due obiettivi: da un lato, permettere alla lavoratrice di essere più vicino al proprio figlio durante il primo periodo di vita pensando in misura minore a soluzioni alternative spesso costose e poco gratificanti (es. baby-sitter), e dall'altro, all'azienda cooperativa, di rafforzare il clima di fiducia e collaborazione tra la stessa e la lavoratrice. Ciò è rafforzato anche dal fatto che in questo periodo la lavoratrice svolge un orario ridotto, così come previsto dal D.Lgs. 151/2001, art. 39, comma 1. Di conseguenza ella potrà organizzare il proprio tempo come ritiene opportuno, potendo addirittura decidere di non recarsi al lavoro nei giorni in cui è impossibilitata, avendo ampia possibilità di recupero nel periodo di durata del progetto.

A questa flessibilità totale l'azienda farà fronte tramite una nuova risorsa umana introdotta nel settore commerciale che, nel periodo considerato e secondo le esigenze, si occuperà sia del mercato italiano che di quello estero. Questa nuova figura sarà addestrata dal responsabile commerciale, dal responsabile vendite Italia e dal responsabile vendite estero, ed avrà come tutor il responsabile della qualità e sicurezza.

La scelta di non optare per il telelavoro o lavoro a distanza deriva dal fatto che l'abitazione delle lavoratrici si trova a pochi minuti dal luogo di lavoro.

Al termine del periodo di congedo la lavoratrice rientrerà presso il proprio ufficio di appartenenza con le medesime mansioni svolte e

con la flessibilità sopra descritta. In questa fase 2 vi è però l'esigenza dell'affiancamento da parte del responsabile commerciale e dei settori Italia e estero al fine di consentirgli di riprendere rapidamente padronanza della propria funzione dopo un periodo di assenza. In particolar modo, essendo entrambe assegnate all'ufficio vendite, dovranno essere aggiornate sulla situazione della clientela, sui piani marketing e commerciali elaborati dai responsabili di settore. La formazione riguarderà poi anche il programma informatico relativo alla parte commerciale, il cui upgrade avviene costantemente. A tal fine, oltre al personale informatico interno, sarà utilizzato anche il nostro responsabile informativo esterno. L'attività di tutor sarà svolta dal responsabile della qualità e sicurezza.

In ogni caso sarà preparato anche del materiale illustrativo sui cambiamenti intervenuti.

Il progetto, infine, include anche un lavoratore che rientrerà alla fine dell'anno 2003 dopo un congedo di un anno per motivi di studio. Egli, infatti, aveva espresso il desiderio di portare avanti con maggiore rapidità gli studi di architettura ed il Consiglio di Amministrazione aveva accolto tale richiesta. Al momento del rientro, che avverrà presso lo stesso reparto in cui era collocato prima del congedo, il lavoratore avrà bisogno di una formazione intensiva anche tramite il nostro consulente informatico esterno, perché nel frattempo il magazzino spedizioni si è trasferito presso un'altra unità. Quest'ultima è stata completamente informatizzata e riorganizzata, e quindi adotta delle procedure di prelievo del materiale e di spedizione dello stesso diverse rispetto a quelle utilizzate dal lavoratore prima del congedo. Il tutor sarà il responsabile del magazzino spedizioni.

I RISULTATI ATTESI

Il progetto nella sua insieme si pone l'obiettivo di far sì che da un punto di vista professionale il periodo della gravidanza, in senso lato, non sia vissuto con eccessiva preoccupazione né dalla lavoratrice né dall'azienda. Per la prima si vuole che venga meno o comunque sia attenuato il timore di non dedicare, almeno nel primo periodo di vita, il tempo necessario alla propria prole, permettendo di conciliare tempo di vita e di lavoro, e nello stesso tempo anche la paura, spesso presente, di un eventuale handicap che un periodo di assenza può comportare in termini di carriera aziendale.

Per l'azienda, la preoccupazione relativa al ritorno del lavoratore dopo il periodo del congedo, in quanto si trova senza le necessarie competenze per ricominciare l'attività che svolgeva in precedenza.

Per quanto concerne il lavoratore che rientra dopo il periodo di studio vi è la necessità dell'aggiornamento al cambiamento informativo e organizzativo sopra descritto.

MONITORAGGIO/VALUTAZIONE

Il responsabile del progetto avrà il compito di sovrintendere sia l'attività preparatoria che quella esecutiva mediante controlli periodici e interviste con il personale di supporto e con i lavoratori interessati. Tale attività sarà annotata su un apposito registro. Al termine verrà predisposta una relazione conclusiva con la valutazione dei risultati conseguiti.

BENCHMARKING: ESPERIENZE DI CONCILIAZIONE NELLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI

ORNELLA CASALE

Sociologa, Studio Come, Roma

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: SCENARI DI CONTESTO

Il mercato che più di ogni altro ha contribuito e determinato la crescita dell'occupazione femminile è il settore pubblico, la Pubblica Amministrazione. In essa si registra, infatti, un'occupazione femminile superiore a quella maschile. Un'alta proporzione delle donne è occupata nelle attività di cura associate a sanità, educazione e servizi sociali, ma anche nelle professioni più dominate dagli uomini come scienziati, matematici ed ingegneri esse sono relativamente più occupate nel settore pubblico che in quello privato.

Sebbene la nascita e lo sviluppo delle amministrazioni pubbliche abbia svolto, in tutti i paesi europei, un ruolo fondamentale nell'estensione del lavoro femminile, la presenza delle donne in questo mercato manifesta, ad oggi, alcune persistenze:

- la posizione lavorativa delle donne è più bassa rispetto a quella degli uomini (segregazione verticale). In un'analisi recente curata da Catemario e Conti emerge che nella PA centrale le dipendenti donne sono il 48%, ma solo il 27% sono dirigenti e solo il 15% dirigenti generali. La forbice tende ad allargarsi se si considerano le regioni e le autonomie locali (54% donne, 12% donne dirigenti).

- la concentrazione delle donne è prevalente in alcune aree di lavoro tipicamente femminili (segregazione orizzontale) pertanto, il fenomeno della "femminilizzazione" del mercato del lavoro in generale e dell'amministrazione pubblica in particolare, non ha mutato i processi discriminatori che le donne subiscono nei contesti lavorativi né ha modificato la loro persistente assenza dai processi decisionali e dai luoghi di "potere".

Da una ricerca sulle differenze di genere nei comuni italiani svolta dallo Studio Come emerge che nel 1998 nei comuni italiani:

- c'è un buon equilibrio tra i generi, 47% sono donne, 53% uomini;

- il riequilibrio in favore delle donne è in crescita negli anni recenti (72% dell'incremento del personale dei Comuni dal 1997 al 1998 è composto da donne);

- tra i segretari comunali le donne sono sotto-rappresentate (34%) e si addensano nei comuni più piccoli (fino a 10.000 abitanti); da questa soglia in su la loro presenza si riduce drasticamente;

- il tetto di cristallo è ben visibile e ferma le donne al VII livello (vecchio inquadramento); da questo punto in poi la loro carriera diventa molto diversa e più lenta di quella dei colleghi maschi; solo nei comuni piccolissimi abbiamo molte donne dirigenti (3.000 abitanti);

- i comuni con organici più equilibrati sono nelle seguenti aree geografiche: Trentino Alto Adige, Veneto, Toscana, Lazio;

le donne sono in maggioranza in Valle d'Aosta e in Emilia (60%);

gli uomini sono in maggioranza in Campania e Calabria (72%).

Questo significa che i meccanismi imparziali di reclutamento da soli non garantiscono pari opportunità di accesso: altre dinamiche proprie della cultura locale incidono tanto dal lato del reclutamento, quanto dal lato dell'offerta.

Un secondo dato significativo riguarda i così detti lavoratori atipici, ben 99.000 unità, pari al 17% della forza lavoro. Si tratta di un aggregato molto differenziato al suo interno:

- collaboratori e consulenti di alta specializzazione (ex art. 51 L.142/90 e seguenti);

- personale a tempo determinato, contrattisti, lavoro interinale.

Mancano dati su stagisti, tirocinanti, obiettori di coscienza e personale volontario, un insieme che potrebbe rivelarsi più consistente di quanto venga generalmente percepito dall'esterno.

CAMBIAMENTI DI LUNGO PERIODO

Da circa un decennio però nella PA. sono in atto cambiamenti che vanno nel senso di attenuare in modo consistente alcune caratteristiche che facevano la differenza tra amministrazione pubblica e impresa privata. L'ambiente organizzativo in cui operano lavoratrici e lavoratori delle PA si sta avvicinando per molti aspetti all'ambiente proprio di tutte le aziende. Rispetto al passato, l'ambiente si presenta molto più variegato sia all'interno di ogni singola amministrazione che tra amministrazioni. Prendiamo la Provincia o il Comune; ciò che rende simile il modello organizzativo è dato da elementi di struttura, ma questi pesano sempre meno rispetto ai fattori funzionali. Il comportamento dei soggetti, lo stile di lavoro, la cultura collettiva fanno sì che si può respirare un'aria molto diversa passando da una provincia all'altra, malgrado sia uniforme il mandato istituzionale.

A grandi linee:

- stanno aumentando le differenze tra i ruoli compresenti nella stessa organizzazione; è sempre più difficile identificare il lavoratore andando a vedere soltanto l'inquadramento contrattuale, mentre, per capire cosa fa, quali responsabilità riveste e competenze possiede, diventa necessario leggere la sua posizione organizzativa;

- a fianco dei lavoratori in organico, entrati per concorso e con carriera interna regolare, stanno entrando molti lavoratori con contratti "atipici", che però non svolgono solo ruoli ai margini, ma in misura crescente rivestono funzioni innovative e centrali;

- aumenta il peso di quello che potremmo chiamare "fattore m" ovvero il management; la varietà funzionale e contrattuale richiede nuove modalità gestionali.

SFRUTTARE I CAMBIAMENTI PER ACCRESCERE IL VALORE DELLE DONNE

I cambiamenti in corso quindi suggeriscono una modalità per promuovere pari opportunità e conciliazione che deve basarsi su una attenta lettura delle dinamiche organizzative interne. Se ogni amministrazione ha il suo profilo, occorre un approccio vicino al terreno, che utilizzi al meglio i fattori innovativi specifici. Occorrono strategie articolate:

- valorizzare le nuove leve, i giovani, sia quelli che entrano dalla porta principale (concorsi) sia quelli che entrano dalla porta di servizio (contratti atipici); bisogna cogliere queste risorse "fresche" nel primo anno di lavoro nell'ente e incoraggiarle in un lavoro critico-propositivo rispetto alle pratiche organizzative obsolete. Va in questo senso un'azione prevista nel Piano P.O. della Provincia di Reggio Emilia;

- valorizzare l'imprenditorialità di singole persone e gruppi di lavoro, che si orientano ai clienti e decidono di spendersi per dare la massima funzionalità all'ente. Va in questo senso il metodo ben noto inventato dalla Funzione Pubblica (Cento progetti), adottato da varie amministrazioni (Il Comune di Roma ha istituito il Premio Nathan).

In questa direzione va un'azione condotta da Studio Come sempre nella Provincia di Reggio Emilia in cui sono stati attivati tre gruppi sperimentali che corrispondono a tre aree organizzative diverse (cliente interno, cliente cittadino singolo, cliente associazione o gruppo sociale):

- riconoscere e valorizzare le soluzioni informali per la conciliazione vita-lavoro che vengono attivate dall'ente (o dai soggetti stessi), per non rinunciare a lavoratrici preziose, per migliorare il clima interno, etc. Anche le iniziative ad hoc, su misura del singolo caso, che non vengono scritte né generalizzate, possono aprire una strada al cambiamento organizzativo, purché vengano lette e rese visibili. Va in questo senso un progetto che si sta realizzando in Liguria, denominato "Lavoro Doc", che per ora è rivolto alle aziende, ma è stato pensato per tutti gli ambienti, anche e soprattutto per la Pubblica Amministrazione;

- puntare sulla sensibilità dei dirigenti, formandoli a gestire le risorse umane con uno stile orientato all'innovazione;

- diffondere la cultura della conciliazione e promuovere esperienze innovative sul territorio.

Su questo la Provincia ha un ruolo determinante come agente di sistema che facilita l'attivazione di dinamiche virtuose da cui scaturiscono azioni per la conciliazione. Inoltre, come ente istituzionale super partes potrebbe coinvolgere imprese piccole private di rappresentanza sindacale per sensibilizzare le aziende e i lavoratori sui temi della conciliazione e delle pari opportunità.

Anche la provincia di Genova ad esempio ha svolto un ruolo strategico in tema di promozione della conciliazione nella direzione di:

a. creare consenso intorno all'obiettivo della conciliazione;

b. promuovere informazioni sulle risorse normative e finanziarie che sono a disposizione per le sperimentazioni aziendali e sociali;

c. supportare le aziende in progetti di conciliazione;

d. codificare un metodo e diffondere fiducia sulla praticabilità del cambiamento.

VALORIZZARE LE DIFFERENZE DI GENERE E OLTRE

Le indicazioni che seguono intendono suggerire alcune modalità organizzative che non puntano solo a migliorare il "rendimento" del personale femminile, bensì al benessere di tutti i lavoratori e si propongono di aprire il sistema-ente all'ambiente circostante, alle risorse di cui dispone il territorio, in una logica di arricchimento reciproco. Sono indicazioni che approfondiscono alcune delle molteplici azioni finalizzate a facilitare la conciliazione e le pari opportunità (Tav. 1).

La ragione di lungo periodo infatti che mette al centro la necessità di intervenire sulla conciliazione e l'equilibrio tra donne e uomini attiene alla qualità complessiva dell'organizzazione; l'attenzione alle donne e ai bisogni delle donne diventa un modo per cogliere la varietà delle differenze soggettive (sesso, età, competenze, personalità, motivazioni, progetti, fasi della vita) e per costruire un'organizzazione capace di valorizzarle tutte. D'altra parte ci sono sempre più donne e uomini a dimostrare preferenze sempre più differenziate e orientate verso una gamma più ampia di possibilità (di orario, di permessi, di servizi), direttamente condizionati nella scelta dai propri ruoli familiari (stato civile, composizione del nucleo familiare, condizione economica della famiglia), ruoli lavorativi, altri ruoli secondari (studenti lavoratori, persone impegnate in attività politica, etc.), caratteristiche individuali (genere, età, livello di istruzione, bisogni di integrità del sé, stile di vita).

Solitamente il tema della conciliazione si concentra sul carico di cura per bimbi piccoli e familiari inabili o anziani, mentre rimangono in ombra i legami sociali, anche esterni alla famiglia, coltivati da donne e uomini che assumono responsabilità nei confronti del tessuto sociale allargato e contribuiscono alla creazione di capitale sociale. In una società sviluppata gli impegni di lavoro devono risultare compatibili con una molteplicità di investimenti, che vanno dal lavoro di cura alla formazione continua e alla partecipazione alla vita civile.

Per gestire e al tempo stesso soddisfare le esigenze aziendali e professionali nonché quelle personali e familiari, le lavoratrici e i lavoratori costruiscono equilibri complessi, instabili, frutto di continui compromessi.

1. INSERIMENTO E VALORIZZAZIONE DI RISORSE TEMPORANEE

L'ente pubblico sta aprendo le porte ai giovani e alle giovani, offrendo occasioni per entrare temporaneamente a far parte dell'organizzazione: stage di lavoro e tirocinio, contratti a termine su progetti, lavoro interinale. Conviene concentrare l'attenzione in due direzioni. Da un lato occorre investire su stagisti e tirocinanti, che continueranno a crescere come una componente sempre più importante del percorso di professionalizzazione. Dall'altra valorizzare i lavoratori atipici caratterizzati da forte presenza femminile.

Da parte dell'organizzazione si tratta di cogliere la disponibilità di queste giovani "in cammino" e consentire il pieno dispiegamento del loro potenziale. Vi sono però delle condizioni da rispettare per far sì che si stabilisca uno scambio virtuoso tra ente e risorse temporanee, affinché entrambe le parti possano dare e prendere qualcosa di utile. Ciò vale tanto per le donne quanto per gli uomini.

Finora è prevalsa una gestione strumentale delle risorse umane temporanee. L'Ente tende per lo più a utilizzarle in modo residuale (modello "tappa buchi", coprire vuoti di organico, svolgere attività esecutive), senza una visione più qualitativa dello scambio virtuoso che deve intercorrere tra i due partners: il soggetto che entra a breve termine e il sistema organizzativo interno. Il soggetto infatti può fare esperienza, acquisire competenze, imparare come si lavora in un'amministrazione pubblica, ma può anche dare qualcosa di molto utile, soprattutto se è giovane e motivato: uno sguardo nuovo sulla realtà dell'ente locale, dimistichezza con l'informatica, proposte originali che scaturiscono dalla frequentazione con ambienti esterni all'amministrazione.

Per ottenere questi vantaggi, l'ente deve organizzare con cura due momenti: quello della selezione e quello dell'accoglienza, per attingere dal territorio le persone più adatte e ottenere il massimo dalle persone selezionate. Per evitare lo spreco di opportunità, in queste due fasi, è importante che chi seleziona e chi accoglie non sia viziato da pregiudizi di genere, che potrebbero portare a non vedere le qualità positive delle donne anche per compiti tradizionalmente considerati maschili. Se un tem-

po le donne sembravano propense a cercare "lavori di nicchia", il posto sicuro e con orario comodo, oggi non è più così e conviene all'ente "sfruttare" la nuova disponibilità, presente in molte giovani donne, a mettersi in gioco anche in lavori temporanei e per progetti, dove il tempo non è pianificabile, le energie richieste vanno oltre il previsto, etc.

2. MODALITÀ DI ACCOGLIENZA DEI NUOVI ARRIVATI

Spesso le organizzazioni non vogliono dedicare tempo a insegnare il lavoro e accompagnare nell'inserimento delle persone che dopo un certo tempo se ne andranno. Questo disimpegno si rivela però un errore quando la risorsa, priva di indicazioni corrette sui suoi compiti, messa in un angolo, avverte che non ci sono aspettative sul risultato di quello che fa ed è indotta ad abbassare la qualità del lavoro. Conviene non fare questo errore; meglio dedicare un po' di tempo alla fase di avvio, se l'investimento permette di ricavare risultati soddisfacenti in seguito. Forse il Comune di piccole dimensioni sarà più attento a non sprecare queste risorse, con cui può per esempio espandere quelle attività innovative e sperimentali che non può addossare al personale in organico saturato dalle attività di routine. Per ottenere questo risultato bisogna organizzare il lavoro per progetti, anche brevi, che possano concludersi in coincidenza con la fine del periodo di stage e tirocinio.

3. FLESSIBILITÀ DELL'ORARIO, TEMPO PARZIALE

Su questo punto molto è già stato detto; si tratta di un tema che è stato legato strettamente alla differenza di genere e considerato la via maestra per facilitare la conciliazione tra lavoro e vita quotidiana. Dati recenti dimostrano come il part-time non solo rimane uno strumento per la conciliazione, ma come sia diventato una modalità delle giovani donne di entrare nel mercato del lavoro (cfr. I numeri delle donne).

Per evitare di ricalcare schemi noti, il Comune di Padova ha svolto una ricerca al suo interno, per capire come vive il 6% di dipendenti a part-time, quasi tutte donne; come si svolge, quali vantaggi e svantaggi riscontrano nei diversi contesti di lavoro. Emerge che le donne chiedono in prevalenza il part-time di 30 ore mentre gli uomini quello più breve. In termini di resa produttiva sembra che l'ente possa guadagnarci, ma perché il lavoratore part-time (soprattutto le donne) tende a realizzare in minor tempo gli stessi compiti, per fedeltà al risultato. La ricerca ha voluto approfondire anche le motivazioni dei dirigenti che concedono il part-time, da cui risulta quella che potremmo chiamare una politica passiva, disponibile ad assecondare le richieste del dipendente, ma priva di iniziativa nei confronti dei rientri programmati, dell'aggiornamento a distanza e altri accorgimenti che riducono la perdita da parte del dipendente delle così dette "competenze contestuali".

Il lavoro part-time quindi da strumento per facilitare la conciliazione rischia di accentuare la segregazione se non è accompagnato da altre iniziative.

Se il part-time è una forma di flessibilità usata prevalentemente dalle donne, non è così per altre forme come il telelavoro.

Il telelavoro è ancora scarsamente diffuso nella Pubblica Amministrazione; pur in assenza di dati aggiornati, iniziano sperimentazioni anche significative. Questa forma è da incentivare proprio perché aprirebbe un più ampio canale per la conciliazione sia per gli uomini che per le donne. Infatti, a differenza del part-time le richieste di sperimentare il telelavoro provengono anche da uomini. La Regione Emilia Romagna ha presentato al Forum della Pubblica Amministrazione del 2003 il progetto di telelavoro in cui la quota dei maschi e delle femmine si equivale e in cui la percezione di miglioramento della possibilità di armonizzare impegni di lavoro e familiari rispetto alla situazione precedente è molto alta.

Sulla flessibilità dell'orario in entrata e in uscita molti passi avanti sono stati fatti sia nelle aziende pubbliche che in quelle private, ma anche su questo tema si scontrano oggi le resistenze più forti sia nelle organizzazioni che ancora hanno orari rigidi, sia in quelle che hanno adottato una elasticità oraria che non sempre risponde in maniera adeguata alle esigenze dei singoli lavoratori.

In generale la difficoltà ad adottare queste forme di flessibilità deriva dalla necessità di introdurre nuovi modelli organizzativi e gestionali.

4. MATERNITÀ, PATERNITÀ

La Legge sui congedi parentali e i decreti applicativi per la pubblica amministrazione offrono nuove opportunità per i dipendenti che diventano genitori naturali, genitori adottivi e per coloro che hanno a carico persone ammalate e disabili. La Legge agevola l'allontanamento dal lavoro, ma - come sappiamo - stare lontani dal proprio posto significa inevitabilmente perdere contatto con le novità, venire tagliati fuori dai momenti formativi, etc.: al rientro dopo molti mesi è difficile trovare le cose come si erano lasciate. Per questo occorrono delle politiche attive dell'ente per mantenere dei legami di informazione e aggiornamento a distanza con le donne e gli uomini che si assentano, per qualunque motivo. Inoltre, per la donna che rientra dalla maternità occorre predisporre un percorso che in qualche misura è simile ad un nuovo inserimento; nel periodo di assenza potrebbero essere intervenuti dei cambiamenti interni all'Ente e delle innovazioni esterne che la lavoratrice deve imparare, dandole il tempo necessario per l'aggiornamento.

La Legge sui congedi parentali è stata concepita in modo tale da incentivare all'interno della coppia l'equa ripartizione della cura dei figli; l'ammontare complessivo dei congedi è maggiore quando anche l'uomo fa la sua parte. L'Ente deve incoraggiare questo esito a cui tende la Legge, dando ampia divulgazione alla legge che molto probabilmente non è ancora ben conosciuta da tutti i lavoratori per evitare che una legge trasversale, qual è la L. 53, divenga anche a causa dell'assenza di retribuzione nei congedi una legge solo per le donne.

Inoltre la P.A. da questo punto di vista potrebbe svolgere un ruolo forte di promozione e sostegno all'uso dei congedi non solo nei confronti dei propri dipendenti, ma nei confronti delle imprese del territorio attraverso una campagna di informazione e di promozione. Infatti, se da una parte lo scarso ricorso ai congedi è determinato dalla diminuzione di reddito, dall'altra c'è una battaglia culturale da portare avanti per non mortificare, demotivare e punire i lavoratori che vogliono utilizzare il congedo.

5. SERVIZI

I servizi territoriali rappresentano un contributo rilevante per la conciliazione del lavoro e della vita quotidiana. Uno dei nodi in tema di conciliazione è proprio quello dei servizi territoriali che oltre a consentire di conciliare lavoro-famiglia facilita l'armonizzazione di lavoro e vita puntando ad un miglioramento generale della qualità della vita. In genere si ritiene che solo le grandi organizzazioni abbiano risorse da dedicare ai servizi per i lavoratori; in realtà, vale la pena di ricordare che non è necessario che l'ente produca in proprio servizi (anche se leggi recenti hanno dedicato fondi ad hoc per la costruzione di nidi aziendali), bensì spesso è sufficiente fornire al personale delle indicazioni sui servizi esistenti nel territorio, le agevolazioni cui hanno diritto, la possibilità di mettersi d'accordo e diventare degli acquirenti collettivi, come avviene nei CRAL aziendali, e infine di scambiare risorse, secondo la formula delle banche del tempo. L'ente pubblico a costo zero può offrire informazione e legami organizzativi e spesso è proprio questo di cui hanno bisogno i singoli quando si trovano alle prese con un problema familiare emergente.

Molto importanti sono i servizi per bambini, dalla nascita a tutto il periodo della scuola dell'obbligo. La formula del nido a tempo pieno va integrata con moduli flessibili pomeridiani e baby-sitter per la sera; quando il figlio è in età scolastica occorrono servizi educativi e di socializzazione durante l'anno e soprattutto nel periodo di chiusura delle scuole. Si tratta di servizi costosi e complessi da organizzare su cui il Comune in particolare riveste un doppio ruolo: come titolare di funzioni istituzionali nei confronti dei cittadini comunali e come facilitatore di conciliazione nei confronti dei propri dipendenti. Si possono costruire nidi aziendali aperti al territorio oppure gli enti di piccole dimensioni, ma anche quelli grandi, anziché costruire il nido al proprio interno, possono trovare conveniente riservare dei posti per i dipendenti pubblici nei servizi esterni e/o stabilire accordi con agenzie di servizio presenti nel territorio, per ampliare e diversificare le offerte. Si ottengono così due risultati: i dipendenti trovano un appoggio concreto nell'ente, lo percepiscono come un alleato che vuole aiutarli a lavorare meglio e i nuovi servizi vanno contemporaneamente a vantaggio dei cittadini. Non è detto che l'ente pubblico debba regalare i servizi ai dipendenti e neppure pagare una quota del prezzo; il suo contributo è prezioso anche se si limita a organizzare la domanda interna, mettendo insieme tutti i dipendenti interessati ad acquistare un dato servizio e contratta-controlla il rapporto prezzo-qualità più conveniente.

TAV. 1

REPERTORIO INIZIATIVE PER CONCILIAZIONE E PARI OPPORTUNITÀ

Promozione della cultura della conciliazione e delle azioni positive

- Programmi di informazione su diritti e opportunità rivolti a tutti i dipendenti
- Formazione ai dirigenti sulla differenza di genere, sulle politiche per la conciliazione

Ingresso in azienda

Selezione del personale

- inserzioni, colloquio, test, attenti alle qualità e modalità di comunicazione dei due generi
- Immissione in ruolo
- accompagnamento, addestramento, informazione sul contratto, sulle tutele, sulle opportunità e i servizi aziendali
- Inserimento risorse temporanee

Sviluppo

Opportunità di apprendimento interno

- sostituzioni
- corsi aziendali

Opportunità di apprendimento esterno

- permessi per formazione continua
- partecipazione a ricerche, eventi, convegni connessi alle attività professionali

Mobilità orizzontale

- opportunità di passare a una nuova area professionale (emergente)

Mobilità verticale

- riconoscimento delle responsabilità esercitate
- inquadramento a livello superiore

Valutazione del personale

- Valorizzazione delle specificità di genere e non solo

Orario

- orario flessibile in ingresso e in uscita
- part-time verticale e orizzontale
- banca del tempo interna
- job sharing
- lavoro a distanza

Congedi

- campagne informative sulla L. 53/2000
- promozione e agevolazione dei congedi per i lavoratori
- individuazione di modalità per sostenere economicamente il lavoratore in congedo
- programmi di aggiornamento a distanza per lavoratori assenti in periodo di maternità-paternità
- programmi di re-inserimento per lavoratori che rientrano dal periodo di maternità-paternità

Mobilità casa-lavoro

- navetta aziendale nei punti di interscambio con mezzi pubblici
- agevolazioni con trasporto pubblico (fermate e orari facilitanti)
- agevolazioni con mezzi leggeri (bici, motorino, parcheggio custodito, colonnina ricarica per mezzi elettrici, etc.)
- car pooling, car sharing

Servizi di prossimità

- sportello pratiche burocratiche (posta, banca, anagrafe, prenotazioni, ritiro analisi, etc.)
- servizi di pronta sostituzione familiare (albo delle baby-sitter a chiamata, assistente per anziani e disabili, riparazioni domestiche, accompagnamento familiari fragili, etc.)
- servizi per il tempo libero e l'educazione dei figli (asilo nido aziendale, agevolazioni presso il nido di quartiere, soggiorni estivi, iniziative culturali e sportive, etc.)
- mensa con servizio di asporto

Servizi per l'integrità della persona

- sportello molestie sessuali e mobbing
- iniziative di prevenzione e informazione
- procedure di mediazione e risoluzione dei conflitti personali

GIOVANNI MICHELE BIANCO

Dirigente Servizi Informatici , Università di Verona

I TRE ATTORI DEL TELELAVORO E IL LORO EQUILIBRIO

Ho pensato molto a come cominciare questa mia relazione sul telelavoro come esperienza svolta all'Università di Verona, ma dopo aver sentito molte critiche soprattutto nei confronti della rappresentanza del genere che in questo momento incarno, credo sia il caso di cominciare con una divagazione per prendermi le mie responsabilità "maschili".

Ritengo di portarmi a casa molti spunti e giudizi corretti e con tutta la buona volontà che ritengo di avere ho ampi margini di miglioramento nel mio ambito familiare. Mi chiedo però se questo grido che definirei autoreferenziale che oggi ho sentito sia corretto, perché se parlo da donna a donna dicendo che gli uomini non capiscono nulla e non ci sono uomini ad ascoltarmi, molto probabilmente gli uomini non cambieranno mai. Per cui il problema è: come dovrebbero fare le donne a cambiare gli uomini? Parlando sempre in modo autoreferenziale, tra loro stesse, o cambiando modalità comunicativa? Questa è solamente una visione maschile ma è corretto dirla; poi sono disponibile a confrontarmi con tutte coloro che vorranno farlo, ma mi sembra che oggettivamente se il mio genere vuole essere coinvolto forse devono essere trovate altre modalità di coinvolgimento. Naturalmente questa è una provocazione e una parentesi all'argomento primario anche se il concetto di "conciliazione" e "diverso equilibrio" familiare sono spunti che si ritroveranno durante la mia esposizione.

Detto questo, quando ho accettato di parlare di telelavoro ho pensato che fosse il caso di rendere un po' meno romantico questo strumento, perché quando si pronuncia la parola "telelavoro" si pensa: "benissimo, è una bella esperienza e poi è di moda parlare di telelavoro. Facciamolo!".

Il telelavoro è una misura di conciliazione, ma non è proprio così facile fare conciliazione con il telelavoro; ci sono aspetti difficili e meno romantici di quanto si possa pensare, innanzitutto perché classicamente si parla del binomio lavoratore/trice-azienda ma è una visione errata della realtà perché i soggetti sono tre: il telelavoratore/trice, l'azienda con i suoi problemi (costa di più? Costa di meno?), i/le colleghi/e del telelavoratore/trice (sono proprio così contenti che il/la proprio/a collega sia assente dal lavoro?).

Mentre i primi due elementi sono classicamente approfonditi, ho difficilmente incontrato riferimenti a questo terzo aspetto. Questo terzo elemento, però, è fondamentale, perché poi le critiche vanno al responsabile che ha concesso il telelavoro e al telelavoratore/trice che è assente.

Il responsabile infatti si trova tra le richieste del lavoratore/trice di conciliare, attraverso la concessione di questo strumento, e gli altri che affermano che non è giusto che il telelavoratore/trice riversi indirettamente le sue necessità (telefonate, colleghi) sugli altri. Quindi cosa fa il dirigente?

Purtroppo spesso capita che il dirigente non conceda il telelavoro per non avere critiche: posizione molto conservativa e molto spiacevole del dirigente che, proprio per il suo ruolo, dovrebbe essere il primo a prendersi le sue responsabilità.

Il primo attore è comunque il telelavoratore/trice: il telelavoro all'Università di Verona è un'azione positiva, ha cioè una connotazione ben precisa. Il telelavoro non viene concesso semplicemente a chi lo vuole, ma a chi è in una situazione di contesto familiare ben precisa.

Come si fa a misurare quella situazione di contesto familiare? Siamo nel paese che siamo, ne ereditiamo le modalità di creazione delle graduatorie, per cui volenti o nolenti, viste le risorse a disposizione, dobbiamo dare dei punteggi in base alla situazione familiare. È nuovamente poco "romantico" affermare che Tizio ha più diritti di Caio in situazioni di conciliazione. Ma come fare se non così?



L'azione positiva è possibile in presenza di un lavoro di cura, ovvero bambini o anche familiari che necessitano di cure quali anziani, malati e disabili.

In base a questa situazione familiare si stila la graduatoria. Si cerca di soddisfare le richieste il più possibile, ma ci sarà chi è primo in graduatoria perché ha più figli o sono più piccoli. Si cerca insomma di dare priorità a chi ha più "diritto". Ma parlare di "diritti", ripeto, è spiacevole poiché tutte le conciliazioni necessiterebbero di essere soddisfatte.

Data questa premessa di "azione positiva", si è fatta già una scrematura naturale: non tutti sono in quella situazione. L'ultima volta che abbiamo fatto questa valutazione c'erano 100 domande mentre i tecnici amministrativi dell'Università di Verona sono circa 400, esclusi i docenti ai quali non è rivolto lo strumento "telelavoro", per ora.

Cento domande sono comunque tante. I telelavoratori/trici possibili per le risorse che abbiamo sono 25, per cui a fronte della graduatoria stiamo soddisfacendo le necessità di 25 colleghi/e.

Cosa vuol dire fare telelavoro? Tutti lo sanno ma più scientificamente, vuol dire eliminare le situazioni spazio-temporali. Per essere provocatorio, generalmente a questo punto chiedo se il telelavoro può essere fatto al mare o in spiaggia. Spesso molti rispondono "no! non mi va bene che tu faccia il telelavoro in spiaggia". Io che amo questa provocazione al limite dico: "che differenza c'è se uno lo fa al mare, in montagna, dalla nonna ecc...?"; mi si risponde che ci sono problemi legati all'assicurazione sul lavoro. Lasciando perdere questo problema che non è la materia in questione, mi sembra assurdo che si aboliscano le dimensioni spazio-temporali e poi lo stesso dirigente che le ha abolite proponga delle condizioni di limite. Cosa interessa dove viene fatto il telelavoro, se il lavoro viene fatto?

Noi dobbiamo dotare di connessioni il telelavoratore/trice affinché possa svolgere il suo lavoro.

Come viene svolto il lavoro del telelavoratore/trice? Non assolutamente nella "modalità classica" appositamente virgolettata, che si basa sull'affermazione ipotetica: presenza fisica = presenza mentale.

Se io sono il dirigente e vedo che una persona c'è vuol dire che lavora. Penso però che potrei portare molti esempi contrari; la presenza fisica non è sempre uguale alla presenza mentale, al contrario deve essere considerata la seguente affermazione: nel telelavoro la non presenza fisica produce lo stesso lavoro.

Come posso misurare il lavoro se non c'è la presenza fisica "di controllo"? Lo si può misurare attraverso la definizione dei carichi di lavoro concordati tra dirigente e telelavoratore/trice, successivamente verificati.

A dire il vero, il dirigente dovrebbe essere consapevole che i carichi di lavoro devono essere associati a ciascun collega che dirige: anche "il/la presente fisicamente" dovrebbe star svolgendo carichi preventivamente noti e discussi. Affermazione che spesso, vuoi per le incombenze ordinarie, vuoi per quelle eccezionali tende a perdere di validità per cui i momenti di feedback sono minimi e periodicamente distanti nel tempo.

Per cui vale l'affermazione precedentemente riportata: basta la presenza fisica.

Sulla questione relativa al lavoro svolto dai telelavoratori/trici, i risultati sono che la maggior parte dei telelavoratori/trici effettua un lavoro di qualità molto superiore alla media, diciamo i tre quarti; un 10-15% è uguale alla media e qualcuno è sotto la media, per cui per qualcuno il telelavoro sfuma nel concetto di "televacanza". In ogni caso con i carichi di lavoro si riescono a valutare tutte queste condizioni e nel caso di chi non ottempera ai carichi basta che il dirigente si prenda le proprie responsabilità sospendendo il telelavoratore/trice dalla sua condizione.

Introduciamo ora il punto di vista dell'azienda, magari in modo alternativo rispetto a quello classico. Quali sono i vantaggi dell'azienda?

- Obbligo di organizzare il lavoro per obiettivi. Vi sono dei carichi, degli obiettivi; anche se dovrebbe esserlo, come detto, non è sempre così. Nella Pubblica Amministrazione spesso ci si lascia andare. Basta che si faccia quel lavoro. Invece si dovrebbe farlo con tempi e modalità precise e preventivamente concordate:

individuazione del costo del telelavoro. Certo, il telelavoro costa, ma ci si può anche chiedere: quanto costano i ritardi di produttività e le assenze? Col telelavoro non si hanno ritardi, o comunque si possono misurare perché i carichi sono verificabili. Non sempre ciò avviene nella modalità di lavoro classica.

Impatto sui colleghi. Le domande classiche sono: ma devo rispondere io al telefono? E se io mi assento e arriva qualcuno e se sono in malattia? La risposta è nella concertazione a livello sindacale o di gruppo di lavoro. Noi all'Università abbiamo fondi annuali di "progetto" distribuibili a ciascun collega che svolge "un determinato progetto" concordato ad inizio dell'anno a livello centrale. Personalmente nella mia struttura ho suddiviso quei fondi tenendo conto che ci sia un certo svantaggio nel coprire il/la collega che è in condizione di telelavoro. Ciò, solitamente, rappresenta quell'equilibrio tra colleghi menzionato precedentemente.

Un'ultima considerazione: noi stiamo cercando di far partire un'esperienza di telelavoro anche in gravidanza, ovviamente non nel periodo di astensione obbligatoria. È infatti necessario dire che uno strumento del genere può contribuire ad evitare che ci sia una forzatura a continuare l'aspettativa facoltativa.

MARA MATTESINI

Dirigente Area socioscolastica, Comune di Arezzo

L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI AREZZO

Tratterò l'argomento dei nidi aziendali sotto due profili distinti:

- uno è quello che riguarda i Comuni come datori di lavoro e dunque come soggetti gestori di nidi aziendali per i propri dipendenti
- l'altro è quello che attiene alla responsabilità che i Comuni hanno nei confronti dei nidi aziendali attivati da altri datori di lavoro, pubblici o privati che siano.

Ma prima di tutto vi presento il nido aziendale del Comune di Arezzo.

L'abbiamo aperto in un Palazzo antico del centro storico, molto bello, ristrutturato di recente, che ospita anche alcuni uffici del Comune.

È un nido comunale come tutti gli altri, è gestito da una cooperativa sociale con i principi e gli indirizzi metodologici di tutti i nidi del Comune di Arezzo.



Il modello educativo e organizzativo

Il nostro modello si caratterizza:

1. per una particolare cura dell'ambiente, con attenzione a creare contesti raccolti, caldi, accoglienti come la casa;
2. per la organizzazione di percorsi individualizzati e personalizzati nel campo dell'autonomia dei diversi campi dello sviluppo e della scoperta di sé e degli altri;
3. per una particolare attenzione ai bisogni emotivi dei bambini e alla qualità delle relazioni interpersonali: ogni bambino ha una sua persona speciale dentro il nido, che più lo conosce e si occupa di lui soprattutto nei momenti di maggiore intensità emotiva, come il sonno, i primi conflitti, i piccoli e grandi dolori che sempre sono presenti in un contesto percorso da correnti di forti emozioni, di passioni intense, disperazioni sconfinite, momenti di grande felicità e di benessere;
4. e infine, il nostro modello si caratterizza per la centralità del ruolo delle famiglie, sia come possibilità di accesso in ogni momento sia come partecipazione e condivisione, personale e di gruppo, del processo educativo.



Le famiglie hanno anche la possibilità di gestire o cogestire con il Comune spazi e tempi del nido aziendale in ore diverse da quelle del funzionamento ordinario, con la flessibilità più ampia, per attività di gioco e intrattenimento di bambini anche più grandi.

Il nido funziona dallo scorso settembre, accoglie ad oggi 25 bambini, è stato finanziato con fondi europei e regionali.

Il nostro Progetto prevedeva di accogliere, insieme con i figli dei dipendenti, anche una quota garantita di bambini del Quartiere del Centro storico, in modo da assicurare l'integrazione col territorio. Ad oggi, abbiamo una maggioranza di iscritti del Quartiere, delle più diverse estrazioni sociali e con molti bambini di famiglie immigrate.

LE RAGIONI DEI NIDI AZIENDALI

È importante mettere in evidenza questi due punti, il profilo educativo del servizio e la sua connotazione dal punto di vista del mixage culturale e sociale, perché su queste due questioni si è appunto sviluppato il dibattito a livello nazionale e locale sulla tematica dei nidi aziendali.

Oggi che i toni sono meno accesi, credo che ci siano le condizioni giuste per una riflessione utile e soprattutto avere chiari gli aspetti positivi e potenzialmente critici da presidiare attentamente in questo percorso.

Personalmente, ho ritenuto fin dall'inizio che non fosse negativa la scelta di aprire di nidi aziendali:

- in primo luogo perché ogni investimento di risorse verso l'infanzia è positivo,
- in secondo luogo perché offrire ai datori di lavoro opportunità di investire in forma diretta e di immediato riscontro in politiche di sostegno alla qualità del lavoro soprattutto femminile può di fatto incoraggiare le buone pratiche e moltiplicare gli investimenti di risorse in questa direzione,
- in terzo luogo perché oggi le norme esistenti danno garanzia sugli standard di qualità che ogni nido, per essere autorizzato al funzionamento, deve assicurare.

Oggi credo ci sia qualcosa di più da dire.

Nel frattempo il tema dei nidi aziendali è stato trattato in articoli di giornali e riviste specialistiche, nel corso di convegni e in sedi importanti, come nel Gruppo di coordinamento nazionale nidi e infanzia, di cui il Comune di Arezzo è stato promotore e di cui fa tuttora parte, e che costituisce nel quadro nazionale e non solo nazionale un'importante sede di sintesi e di elaborazione culturale sull'infanzia e sui servizi per l'infanzia.

È stato utile anche il rapporto che si è stabilito con una serie di soggetti pubblici e privati che si sono rivolti al Comune di Arezzo per avere indicazioni e consulenze sull'apertura di nidi aziendali.

CHI PUÒ APRIRE NIDI AZIENDALI

Noi oggi abbiamo di fronte diverse possibili tipologie di soggetti attivatori di nidi aziendali

- Una di queste è rappresentata dai Comuni e da quella parte della Pubblica Amministrazione che fa riferimento all'esperienza fatta in Italia dai Comuni nella gestione diretta dei servizi per l'infanzia.
- Una seconda fattispecie è rappresentata dalle cooperative sociali che nel centro nord sono cresciute e si sono formate all'interno dell'esperienza di gestione dei nidi comunali e ne hanno assorbito i valori culturali e le buone pratiche metodologiche.
- Poi ci sono le associazioni ed altri privati di ambito religioso, che, pur con contenuti e livelli qualitativi diversi, hanno comunque una esperienza di lungo corso in materia di servizi all'infanzia, con una loro elaborazione culturale e momenti di contaminazione con l'esperienza pubblica dei nidi comunali
- L'ultima tipologia è rappresentata da coloro, prevalentemente aziende, Associazioni e altri privati, che si accostano oggi per la prima volta alle tematiche della gestione di servizi educativi e si trovano dunque di fronte a problematiche culturali nuove, spesso estranee alla cultura d'impresa finora elaborata.

CHI GARANTISCE

Lo scenario che abbiamo di fronte è dunque estremamente differenziato e complesso: il problema che si pone è di come governare la situazione in modo da assicurare a tutti i cittadini dei buoni nidi, qualunque sia la loro natura.

Si è detto che sul tema dei nidi, compresi quelli aziendali, noi abbiamo una legislazione regionale molto garantista: il compito di autorizzare il funzionamento dei nidi e procedere al loro eventuale accreditamento sulla base di precisi standard strutturali e di qualità, di controllarne il mantenimento e, se del caso, revocare l'autorizzazione e l'accreditamento, la Regione Toscana lo assegna ai Comuni.

La prima ragione di questa scelta è di carattere generale ed è legata al ruolo istituzionale che la normativa assegna ai Comuni di programmazione e governo del territorio.

L'altra ragione è più specifica ed è riferita alla storia dei servizi per l'infanzia nel nostro paese e al fatto che sono i Comuni che hanno elaborato, attraverso la gestione diretta di nidi e scuole dell'infanzia, il modello di cultura dell'infanzia e di servizi per i bambini che oggi fa dell'Italia il paese a cui si fa riferimento a livello internazionale per qualità del Progetto educativo e organizzativo in questo settore.

Su questo punto è importante sottolineare una questione di rilevanza estrema: per poter esercitare il ruolo di autorizzazione e accreditamento, i Comuni devono avere al loro interno le competenze culturali e specialistiche su come si gestisce un nido e le competenze su come si esercita la funzione di controllo.

Questo richiede in primo luogo il mantenimento della gestione diretta dei propri servizi per l'infanzia in numero almeno sufficiente a garantire una rilevanza ed eccellenza dell'esperienza.

Si tratta di un nodo ineludibile: il Comune può esercitare il controllo se è lui stesso un soggetto in grado di sperimentare in proprio sul terreno dell'innovazione e di fungere come luogo di incubazione di modelli, come agenzia di diffusione della spe-

rimentazione stessa, così come i Comuni hanno fatto in Italia finora nel campo dell'infanzia. Se il Comune cessasse di essere questo, non sarebbe in grado di svolgere in modo efficace la propria funzione di governo e di garanzia in questo campo.

L'ESERCIZIO DEL CONTROLLO NELL'ESPERIENZA DEL COMUNE DI AREZZO

Sul come esercitare il controllo a partire da questa base di saperi, la nostra esperienza ha preso avvio ormai dagli anni ottanta, quando, tra i primi in Italia, affidammo a cooperative sociali alcuni dei nostri servizi ed è continuata nel tempo per approdare in questi ultimi anni alla scelta di affidare ad associazioni qualificate o a singoli la gestione di una serie di servizi per l'infanzia leggeri, integrativi e fortemente innovativi, come il nostro servizio di baby-sitters qualificati, che è ormai al suo terzo anno di funzionamento.

Il dato che abbiamo acquisito in questi anni è che nei servizi alla persona il controllo efficace non è tanto quello che riguarda i risultati finali quanto quello che fa riferimento ai processi e ai percorsi di erogazione delle prestazioni e interagisce con chi deve essere controllato in questa fase e non alla conclusione del processo, quando, ammesso che sia possibile a breve una vera misurazione dei risultati finali in campo educativo, non c'è altro da fare che prendere atto nel bene e nel male di quello che è stato.

Il presidio del percorso educativo, del processo, secondo la nostra esperienza deve avvenire in due modi tra loro interconnessi:

- in primo luogo, attraverso rilevazioni periodiche su alcuni punti focali, come i comportamenti, le relazioni, l'organizzazione dell'ambiente, la partecipazione delle famiglie
- in secondo luogo, attraverso azioni positive di sostegno alla competenza professionale degli operatori.

Questo è il senso della richiesta che noi facciamo a coloro con cui abbiamo convenzioni di fare un periodo di tirocinio nei nostri servizi o di partecipare annualmente ad almeno uno dei nostri corsi di aggiornamento.

Ed è questo il senso dell'apertura del Laboratorio "Lo Scrigno" che abbiamo attivato quest'anno, un centro di documentazione, ricerca, sperimentazione, di cui sono protagoniste le nostre coordinatrici e i nostri insegnanti più esperti.

Questo Centro ha tra i suoi fini principali quello di valorizzare la professionalità di questo personale e di mettere a disposizione del privato il patrimonio di cultura dell'infanzia, le metodologie, le esperienze eccellenti e le ricerche realizzate o in itinere nei servizi gestiti direttamente dal Comune di Arezzo e sempre condotte in rete con le esperienze nazionali e internazionali più avanzate.

Ma questo punto, del come esercitare il controllo previsto dalla norma di fronte al moltiplicarsi dei soggetti gestori di servizi per l'infanzia, è la nuova sfida che ci aspetta: occorre che le Regioni, come già avvenuto per la individuazione dei contenuti della disciplina dell'autorizzazione e dell'accreditamento, facciano tesoro delle buone pratiche dei Comuni e pervengano alla formulazione di una metodologia capace di garantire un risultato efficace.

DONATELLA MOSTACCHI

Ufficio Conciliazione, Provincia di Milano

L'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA DI MILANO

La Provincia di Milano da anni è sensibile alle tematiche legate alle pari opportunità sia sul territorio provinciale che rispetto al proprio personale, a favore dei dipendenti che intendono conciliare lavoro e famiglia, in applicazione della L. 125 e, più recentemente dalla L. 146.

La Provincia di Milano è connotata da una significativa componente femminile: ai vertici istituzionali c'è una donna Presidente, così come incaricata dell'Assessorato al Personale, Organizzazione e Politiche Femminili e Presidente del Comitato Pari Opportunità vi è un'altra donna.

Nella Giunta vi sono 3 donne e 6 nel Consiglio e non si può negare che questi soggetti stimolino fortemente l'ente ad adottare politiche attente al "genere".

Anche la femminilizzazione del personale è significativa: i dipendenti sono 1996 a tempo indeterminato e 2446 complessivamente: il 55% è donna. Le dipendenti sono particolarmente rappresentate nei ruoli di funzionario (61%) e di collaboratori (cat.B). Fa riflettere, in positivo, la percentuale di titolari di posizioni organizzative donne ed è incoraggiante anche la percentuale del 17% di donne dirigenti.

L'esperienza praticata dall'Ente nell'ambito delle pari opportunità e della conciliazione in particolare è ormai radicata.

Da anni il Comitato Pari Opportunità, rinnovato qualche anno fa nella sua composizione (per la parte datoriale, vede la partecipazione di dirigenti che rappresentano trasversalmente l'organizzazione dell'ente) si riunisce periodicamente e proficuamente: si sono susseguiti Piani di azioni positive, il più recente è "fresco" di approvazione e si è fatto tesoro delle esperienze maturate e dei risultati conseguiti.

Concentrandoci sul presente, che è la risultante degli interventi fatti dal 2000 in poi voglio ricordare le azioni positive di maggiore spicco, soffermandomi soprattutto sul tema della conciliazione.

ATTIVAZIONE DELL'UFFICIO DI ORIENTAMENTO E CONSULENZA PER I DIPENDENTI CHE INTENDONO CONCILIARE RESPONSABILITÀ DI LAVORO E FAMILIARI

Questo Ufficio, collocato funzionalmente nell'ambito della Direzione del Personale, e quindi formato da un pool di persone esperte nella materia della gestione del rapporto di lavoro (congedi, permessi, orari, etc.), offre un servizio di counselling ai dipendenti che hanno problemi di conciliazione casa/lavoro. Concretamente orienta i lavoratori a trovare le soluzioni, compatibili con la normativa contrattuale e le esigenze organizzative del servizio in cui operano, per ottimizzare ruoli e tempi diversi. Chi si rivolge all'Ufficio, prioritariamente, è la dipendente che inizia la gravidanza che necessita di conoscere diritti, permessi, etc. e viene seguita fino al rientro in servizio, dopo l'assenza per maternità, durante la fruizione dei congedi; l'azione di "accompagnamento" perdura fino a facilitare la dipendente che non riesce a conciliare i tempi di "doppia presenza", consentendole di praticare temporaneamente un orario di lavoro confacente alle sue esigenze e compatibile con l'organizzazione del lavoro. L'attività dell'Ufficio su questo versante è possibile poiché l'Ente ha scelto di introdurre la flessibilità temporale nell'organizzazione del lavoro e riprogettato gli orari di lavoro.

ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE NEI SERVIZI AMMINISTRATIVI

Il 1° novembre 2001 la Provincia, d'intesa con le Organizzazioni Sindacali, ha introdotto l'orario flessibile, motivata a migliorare l'efficienza dei servizi, tenendo comunque in evidenza l'esigenza di conciliazione della doppia presenza dei dipendenti, sancita anche dal Contratto Collettivo Integrativo Decentrato.

Fatti salvi alcuni Servizi di particolare natura, ove il lavoro si svolge su turnazione (Centri assistenza minori, servizi stradali), il nuovo orario si caratterizza come segue:

- concentrazione dell'attività lavorativa dal lunedì al giovedì per otto ore teoriche, per erogare i servizi agli utenti nelle ore centrali della giornata e nel pomeriggio, fatto salvo, in linea di massima il venerdì in cui devono essere prestate quattro ore solo nella mattinata.
- Fissazione di fasce obbligatorie di presenza (sei ore giornaliere minime, da lavorarsi nelle ore centrali della giornata e fino alle 16.00 del pomeriggio), accanto a fasce di presenza facoltativa, determinata dalla flessibilità in ingresso e in uscita, definite secondo criteri di funzionalità al servizio.
- Incentivazione all'accantonamento del plus-orario, che confluisce in piani di recupero concordati con il dirigente nei tempi di calo fisiologico dell'attività, ma anche nei momenti in cui le donne richiedono di conciliare i propri impegni familiari.

POTENZIAMENTO DELLA FLESSIBILITÀ TEMPORALE ATTRAVERSO DEROGHE ORARIE TEMPORANEE PER MOTIVI DI CONCILIAZIONE

Nel CCDI siglato il 9.12.2001 è stato dato particolare rilievo alla flessibilità degli orari del personale provinciale ed in particolare all'art. 9, a favore dei dipendenti che necessitano di conciliare responsabilità professionali e familiari, poiché, ad esempio hanno figli in tenera età.

Nell'ambito dell'Ufficio di Orientamento per costoro si è data la possibilità di richiedere di praticare, per esigenze temporanee (fino ad un anno, rinnovabile) un orario "su misura", a patto che ciò sia compatibile con le esigenze dell'organizzazione.

Le flessibilità praticate si sostanziano, di fatto, con la richiesta di praticare orario continuato, o di diversa distribuzione dell'impegnativa oraria settimanale (ad esempio lavorando anche il venerdì pomeriggio), che consta di 36 ore teoriche.

Le deroghe orarie non sono una novità alla Provincia di Milano: già prima dell'orario flessibile venivano richieste e, se particolarmente documentate, concesse in via di autorizzazione eccezionale (nel 1999 erano ben 197). Oggi, la flessibilità introdotta a "regime" con il nuovo orario del 2001 ne ha ridotto la necessità. Ciò dimostra l'efficacia e funzionalità del nuovo orario, che riduce i bisogni di "personalizzare" l'orario di lavoro.

Per dare un'idea della dimensione del fenomeno, ricordiamo che i dipendenti che beneficiano di questa azione positiva sono attualmente 45 dipendenti. I lavoratori padri che chiedono il nostro intervento si contano sulla punta delle dita: tuttavia segnaliamo due casi emblematici, riguardanti due lavoratori padri che si prendono cura di figli con bisogni diversi, perché possano essere d'esempio per tutti gli altri che sono ancora scettici, anche in una organizzazione pubblica e rispettosa della legalità.

Un lavoratore ha chiesto la deroga alla fascia di presenza del venerdì per lavorare al pomeriggio, per accudire al bimbo, al di sotto dei tre anni, mentre la madre lavora; un altro ha chiesto di interrompere la prestazione in un giorno particolare della settimana per accompagnare la figlia, già più grande, ad una terapia.

POTENZIAMENTO DELL'INFORMAZIONE AI LAVORATORI IN MATERIA DI PART-TIME, CONGEDI DI FLESSIBILITÀ, STRUMENTI DI CONCILIAZIONE, ETC. MEDIANTE LA DIFFUSIONE DI OPUSCOLI A TEMA.

Nel nostro Ente si investe oggi molto sull'informazione riguardo alle politiche del personale ed in particolare rispetto ai temi della maternità/ paternità e conciliazione. Si è compreso che un'informazione corretta e seria determina non solo conoscenza ma anche un ritorno in termini di responsabilizzazione dei lavoratori nei confronti del proprio lavoro nell'organizzazione. In occasione dell'8 marzo del 2000 la Direzione del Personale attraverso l'Ufficio di conciliazione per la doppia presenza ha pubblicato e divulgato l'opuscolo "Vivere il part-time alla Provincia di Milano" e proprio all'inizio di quest'anno è stato divulgato il volume "Lavorare alla Provincia di Milano. Flessibilità, congedi e permessi per chi intende conciliare responsabilità familiari e di lavoro."

Il primo volume è stato realizzato proprio con l'intenzione di far conoscere le possibilità che i CCNL ed in particolare le code contrattuali 14.9.2000 forniscono rispetto alla scelta di part-time volontario negli Enti pubblici.

La nostra è una realtà privilegiata poiché il CCNL è fortemente incoraggiante rispetto al part-time, che non può essere negato, ma solo differito.

Ecco che l'occasione di conciliare attraverso il part-time, che nel nostro Ente è praticato nelle tre diverse articolazioni possibili da CCNL (orizzontale, verticale e misto), è stata colta da numerose dipendenti.

Operazioni di "marketing" del part-time e di sensibilizzazione della cultura dirigenziale al riguardo, quali quella dell'opuscolo, hanno portato a risultati positivi:

il part-time nel 2000 era del 6%, di cui l'80% donne e il 20% uomini, prevalentemente per svolgere altra attività; oggi si è giunti all'8%, sempre distribuiti come nel 2000. Ricordiamo che il part-time, nel lavoro privato, in Lombardia ha un tasso del 9% ed in Europa del 18%.

Il secondo opuscolo che ho citato riguarda tutti gli aspetti concernenti la maternità/paternità e la tutela che la legge e i CCNL offrono ai lavoratori pubblici. Ha la veste di una "guida", semplice e diretta, per affrontare le diverse situazioni e muoversi con agilità e consapevolezza tra i vari istituti, comprese le forme di flessibilità che prima ho ricordato, peculiari del nostro Ente.

F.A.Q. IN MATERIA DI ORARI E PERMESSI SULLA INTRANET AZIENDALE.

L'informazione istituzionale trova spazio progressivamente anche sulla Intranet aziendale, che si è arricchita di contenuti rispetto alla flessibilità e conciliazione. Curiamo uno spazio di domande/risposte ai quesiti più ricorrenti in materia, insieme alla pubblicazione, in tempo reale, delle circolari al personale.

MODULISTICA ON LINE PER IL PERSONALE DI RICHIESTA DI PERMESSI E CONGEDI VARI, DI TRASFORMAZIONE DEL RAPPORTO DA FULL A PART-TIME, ETC.

Dal 2003 sono presenti sulla Intranet circa una trentina di moduli che i dipendenti possono scaricare per formulare le richieste di permessi vari. La compilazione è guidata così come vengono indicati i documenti necessari per le diverse richieste.

È un servizio agevole per il personale e nel contempo offre vantaggi anche agli Uffici del Personale poiché standardizza il target delle richieste e diminuisce la probabilità di errore nelle richieste e la necessità di richiedere integrazioni o precisazioni ai dipendenti.

Queste azioni sono ormai complessivamente radicate nella nostra cultura di gestione del personale e quotidianamente operiamo per diffonderla alla dirigenza circostante.

Tuttavia non vogliamo fermarci, perché ancora molto c'è da fare.



Vi segnalo che recentemente è stato approvato l'ultimo Piano triennale di azioni positive, dal quale ritengo interessante estrapolare alcune novità in materia di conciliazione:

- 1) potenziamento dell'azione dell'Ufficio di conciliazione attraverso:
 - a) realizzazione di un servizio di counselling mirato per le donne che rientrano dalla maternità finalizzato a riprendere il "filo" del proprio lavoro con interventi specifici di formazione, guida alla flessibilità, congedi e permessi, etc.
 - b) attività di counselling diretta alle dipendenti che versano in situazione di particolare disagio e che necessitano anche di supporto psicologico, avvalendosi di figure di esperti;
- 2) rilevazione, attraverso la somministrazione di un questionario, che è in corso di elaborazione della conoscenza e gradimento dell'Ufficio di conciliazione e degli strumenti di conciliazione;
- 3) azione di formazione ai dirigenti in materia di flessibilità oraria, pari opportunità, etc. per favorire il cambiamento culturale di chi gestisce le risorse nell'organizzazione e supportare concretamente l'occupazione femminile nell'Ente;
- 4) studio di fattibilità per l'introduzione del telelavoro nella Provincia. Nel questionario sopra richiamato si farà cenno al telelavoro per rilevarne l'interesse concreto da parte delle/dei dipendenti e quantificarne l'esigenza.

Nel campo della conciliazione, ci sono molte iniziative in corso.

Il Piano 2003/2005 recentemente approvato, redatto nel rispetto della continuità con il lavoro ad oggi svolto, si articola nei seguenti obiettivi e azioni:

N. 1 PROMOZIONE DI P.O. DI ACCESSO AL LAVORO, SVILUPPO PROFESSIONALE E QUALITÀ DEL LAVORO:

- azione di sostegno dell'occupazione femminile con potenziamento dell'informazione nelle aree dove le donne sono sottorappresentate o segregate (cura dell'informazione, potenziamento stages, informazione ai nuovi assunti);
- facilitazione dei percorsi di carriera e qualità del lavoro potenziando risorse interne, in particolare femminili;
- promozione della qualità del lavoro attraverso il rilevamento della percezione.

N. 2 PROMOZIONE DI UNA CULTURA DI PARI OPPORTUNITÀ

- azioni di miglioramento della cultura aziendale sul tema della diversità e pari opportunità (questionario, corsi su pari opportunità, realizzazione di un video);
- sensibilizzazione sul tema delle molestie sessuali nel luogo di lavoro;
- miglioramento della comunicazione sulle pari opportunità sulla Intranet, creando uno spazio con newsletter, pubblicazione Piano, etc.

N. 3 RAFFORZAMENTO DEI RAPPORTI TRA ISTITUZIONI PER LA PROMOZIONE DEL PRINCIPIO DI PARI OPPORTUNITÀ

- azioni di diffusione della cultura dell'Ente ai Comuni della Provincia e contatti con Commissioni Pari Opportunità di Regione e Comune (creazione di una rete, redazione di un archivio di buone prassi relative alle Pubbliche Amministrazioni sul territorio).

Segnalo, infine, iniziative e progetti intrapresi dalla Provincia per tutte le donne residenti sul territorio, correlate alle esigenze di conciliazione e che quindi riguardano maggiormente le materie che oggi trattiamo, realizzate nell'ambito dell'Assessorato al Personale, Organizzazione e Politiche Femminili.

OSSERVATORIO DONNE

Numero verde/punto di ascolto a cui le donne possono rivolgersi per ottenere risposte dalle istituzioni ai loro quesiti su diversi temi (salute, servizi sociali, esigenze abitative, supporto psicologico, area legale, cultura)

PINK CARD

Una carta creata per le donne maggiorenni che risiedono sul territorio, che dà sconti e condizioni agevolate rispetto a servizi pubblici/privati che possono interessare le donne moderne (salute, benessere, nursery, bellezza, tempo libero, etc.), disponibile in una versione "servizi" gratuita e in una versione "carta di credito".

SPAZIO ROSA PRESSO IL JOB CAFFÈ

Punto di incontro per le donne che eroga anche servizi per le donne, giovani e disoccupate: corsi a tema, (assertività, autostima, conciliazione lavoro e famiglia etc.), realizza incontri specifici con esperti nelle diverse discipline orientativi al lavoro. Rilascia la Pink Card, eroga servizi orientativi al lavoro offerti dai Job Caffè: colloqui preselettivi, orientativi, guida alla ricerca delle offerte di lavoro, ricerca autoguidata.

Per riassumere:

IL CONTESTO AZIENDALE

La componente femminile nell'Ente

Le donne sono:

- il 55% del personale complessivo a tempo indeterminato (n. tot. 1996)
- il 61% dei collaboratori, il 21% dei tecnici, il 61% dei funzionari
- il 17% del management (13 dirigenti, di cui 2 Direttori Centrali)
- il 65% del personale a tempo determinato (circa 450)

I CONGEDI FRUITI DAI DIPENDENTI DELLA PROVINCIA DI MILANO

CONGEDI PER MATERNITÀ'

anno 2000:	n. 31	anno 2003:	n. 51	≠↑≠
------------	-------	------------	-------	-----

CONGEDO PARENTALE FACOLTATIVO (SEI MESI)

- retribuito

donne	anno 2000:	n. 30	anno 2003:	n. 41	≠↑
uomini	anno 2000:	n. 4	anno 2003:	n. 9	≠↑

- retribuito al 30%

donne	anno 2000:	n. 41	anno 2003:	n. 54	↑
uomini	anno 2000:	n. 1	anno 2003:	n. 2	↑

CONGEDO PER MALATTIA DEL BAMBINO

- retribuito

donne	anno 2000:	n. 58	anno 2003:	n. 100	≠ ↑
uomini	anno 2000:	n. 11	anno 2003:	n. 23	↑

- non retribuito

donne	anno 2000:	n. 32	anno 2003:	n. 25	↓
uomini	anno 2000:	n. 1	anno 2003:	n. 0	↓

CONGEDO NON RETRIBUITO PER GRAVI PATOLOGIE (ART.4 L.53/00)

donne	anno 2001	n. 8	anno 2003	n. 12	↑
uomini	anno 2001	n. 1	anno 2003	n. 5	↑

AZIONI POSITIVE CONSOLIDATE DAL 2000 - 1

ATTIVAZIONE DELL'UFFICIO DI ORIENTAMENTO E CONSULENZA PER I DIPENDENTI CHE INTENDONO CONCILIARE RESPONSABILITÀ DI LAVORO E FAMILIARI :

- gestione del personale orientata al recepimento di politiche di genere e di conciliazione (CCDI 9.12.2000)
- interlocutori competenti e azione di counselling per i dipendenti che hanno esigenze di cura parentale e difficoltà di conciliazione
- approfondimento materia di congedi e sostegno alla maternità/paternità
- "accompagnamento" delle lavoratrici dalla gestazione al rientro in ufficio
- risoluzione casi di inconciliabilità di orari di lavoro e familiari attraverso deroghe orarie temporanee.

AZIONI POSITIVE CONSOLIDATE - 2

ORARIO DI LAVORO FLESSIBILE DALL'1.11.2001 (ESCLUSI TURNISTI)

- orario articolato su fasce di presenza facoltative in ingresso (dalle 8 alle 9.30) ed in uscita (dalle 16 alle 19) e fasce obbligatorie nelle ore centrali della giornata;
- prolungamento presenza teorica dal lunedì al giovedì (otto ore), venerdì breve (quattro ore)
- flessibilità settimanale, con "quadratura" mensile
- vantaggi per l'Ente: prolungamento nell'erogazione dei servizi dal lunedì al giovedì, riduzione straordinari, riduzione microassenteismo, miglioramento clima aziendale
- benefici per i lavoratori: facilitazione nella conciliazione di ruoli molteplici, minor richiesta di permessi brevi o di autorizzazione a "deroghe" orarie temporanee

Monitoraggio dei risultati svolto dall'Ufficio di conciliazione:

deroghe orarie temporanee ridotte da 197 (anno 2000) a 45 (oggi)

AZIONI POSITIVE CONSOLIDATE - 3

APERTURA AL PART-TIME VOLONTARIO E REVERSIBILE PER CONCILIARE LAVORO/FAMIGLIA

Scelta femminile praticata dall'8% del personale, di cui l'80% donne, in particolare collaboratrici e funzionari.

Prevista dal CCNL per "economizzare", favorita dalla Provincia per conciliare (CCDI)

Tipologie molteplici su proposta del lavoratore (orizzontale, verticale, misto, ciclico)

Azione di accompagnamento alla scelta del part-time dell'Ufficio di Conciliazione

Risultati raggiunti: incremento del 2 % dal 2000.

AZIONI POSITIVE CONSOLIDATE - 4

POTENZIAMENTO DELL'INFORMAZIONE PER LA DIFFUSIONE DEGLI STRUMENTI DI CONCILIAZIONE

L'informazione corretta e diffusa al personale determina conoscenza, consapevolezza, responsabilizzazione e "ritorno" per l'organizzazione.

Come?

- Opuscoli a tema per tutti i lavoratori :
- " Vivere il part-time alla Provincia di Milano" (8.3.2001)
- "Lavorare alla Provincia di Milano. Flessibilità, congedi e permessi per chi intende conciliare responsabilità di lavoro e familiari" (dicembre 2003)
- FAQ in materia di orari e permessi sulla Intranet aziendale
- Modulistica guidata per permessi, congedi, aspettative, etc. sulla Intranet aziendale

IL NUOVO PIANO TRIENNALE DI AZIONI POSITIVE DELLA PROVINCIA DI MILANO - 4.3.2004

POTENZIAMENTO DELL'AZIONE DELL'UFFICIO DI CONCILIAZIONE

- questionario ai lavoratori per sondare conoscenza, gradimento, "bisogni o aspettative", interesse concreto al telelavoro per avviare uno studio di fattibilità
- attività di counselling alle dipendenti che rientrano dalla maternità (colloquio di "reinserimento", guida agli orari, interventi di formazione)
- rilevazione di casi di particolare disagio, anche psicologico, dei dipendenti e raccordo con figure di esperti
- AZIONE DI FORMAZIONE E SENSIBILIZZAZIONE DEL MANAGEMENT
- rispetto ai temi di pari opportunità, conciliazione lavoro/famiglia, diversity management.

LE MISURE DI CONCILIAZIONE NEL QUADRO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA

LOREDANA OLIVA

Giornalista, Il Sole 24 Ore

PRESENTAZIONE DELLE MISURE DI CONCILIAZIONE NEL QUADRO DELLA RESPONSABILITÀ SOCIALE DELL'IMPRESA

Spesso usiamo delle sigle. CSR sta per Corporate Social Responsibility.

Ma CSR non è solo una sigla. Deve riempirsi di contenuti e soprattutto deve essere messa in atto.

In una importante conferenza internazionale, i cui temi all'ordine del giorno erano l'insegnamento ai manager dell'etica d'impresa, della filantropia di impresa, della cittadinanza di impresa, l'attenzione si appuntò su come insegnare, come ripartire i corsi, se farli opzionali o obbligatori... quando intervenne un decano dell'Università di Luvanio che portò l'uditorio a prendere atto di una spiacevole realtà: i protagonisti degli ultimi scandali finanziari americani (come Enron) erano stati ottimi studenti di CSR, alcuni addirittura insegnavano Etica degli affari nelle loro business schools.

Sono questi segnali inquietanti, che ci devono fare riflettere sulla necessità di non limitarsi a belle parole e ad un discorso di puro marketing.

Quindi affrontiamo concretamente "ciò che c'è da fare" e parliamo di buone pratiche che rappresentino un punto di riferimento.

Per entrare nello specifico di oggi, la responsabilità sociale di un'impresa è legata a doppio filo con gli strumenti della conciliazione.

Le risorse umane sono il capitale più importante dell'impresa.

Oggi bisogna porre attenzione, più che nel passato, ai bisogni individuali.

Soprattutto per le donne, se si vuole favorire l'ingresso e la permanenza nel mercato del lavoro a livelli di alta qualificazione, sia le imprese che le OOSS devono sollecitare e attuare quelle misure di sostegno previste dalla L. 53/2000 (flessibilità di orario, accompagnamento al rientro della maternità, formazione...).

AMBROGIO BRENNIA

Assessore alle Attività Produttive della Regione Toscana

Introduzione

La responsabilità sociale delle imprese ci ha impegnato fin dall'inizio della legislatura.

Questo tema evoca per noi un altro aspetto che è quello della certificazione della responsabilità sociale.

Se indubbiamente è positivo il fatto che si avverta il bisogno di scegliere la "responsabilità", gli elementi di una certificazione terza assumono per noi pari valore.

Il primo momento di formalizzazione del nostro pensiero e delle azioni a sostegno di questo progetto si è concretizzato nel Convegno internazionale che abbiamo chiamato "Fabricaethica". In questa occasione abbiamo reso espliciti l'impegno e la scelta di investire intelligenze e risorse umane e finanziarie attorno a questo tema che certamente segna lo sviluppo e quindi ne determina la qualità; ovviamente questi aspetti si devono intrecciare con quelli della crescita economica e della crescita più generale.

Non bisogna semplificare e occorre distinguere tra crescita economica e sviluppo.

Laddove parliamo di sviluppo intendiamo molto di più della crescita economica. Sviluppo è inclusione e coesione sociale: elementi importanti almeno tanto quanto l'innovazione e il credito.

Questa distinzione è necessaria perché abbiamo sotto gli occhi esperienze di crescita economica e distruzione sociale, di rapporti, di relazioni preziosissime; di crescita economica che instaura un rapporto d'"uso" con le comunità e i territori coinvolti in questi processi.

Allora, senza sottovalutare alcuno degli aspetti che portano alla generazione di ricchezze e di valore, sosteniamo che il tema dello sviluppo e della sostenibilità sociale precede e accompagna gli altri aspetti.

Quindi abbiamo pensato di finalizzare il nostro impegno e la nostra iniziativa a che si creino determinate condizioni perché lo sviluppo sia fondato su azioni responsabili e sia declinato sulla priorità della qualità della vita delle donne e degli uomini. A fine aprile terremo il secondo Convegno internazionale di "Fabricaethica" e lo abbiamo dedicato ai temi dell'allargamento o per meglio dire della riunificazione europea. Ovviamente, assumendo gli elementi della nuova Europa queste politiche si spostano verso quelle che vengono definite "politiche di prossimità", proprio perché queste politiche per noi non sono astratte ma rinviano a un'idea sui diritti, diritti di cittadinanza attiva che noi vorremmo mantenere all'interno della discussione su come si gestisce la ricchezza da reinvestire e lo sviluppo.

Quindi la responsabilità sociale deve essere intesa come necessità di determinare un nuovo equilibrio tra etica e mercato considerando le questioni dell'etica non come un vincolo ma come un'opportunità.

Quando abbiamo iniziato a discutere di determinare incentivi per favorire le imprese che spontaneamente volevano adottare provvedimenti di certificazione, ci siamo sentiti obiettare che conducevamo un'azione pleonastica, cioè chiedevamo l'applicazione di leggi e contratti e per far questo utilizzavamo risorse pubbliche.

La seconda questione che ci è stata obiettata è che le imprese si certificano perché c'è una nuova lettura da parte del consumatore e quindi per avere vantaggi di marketing: ma io non mi scandalizzo se, strumentalmente, tramite un vantaggio di riposizionamento competitivo, si affronta compiutamente il tema dei diritti all'interno del sistema produttivo. È anche questa una parte del tema che mi sento di sostenere e incentivare.

Di contro, almeno nell'esperienza della nostra regione e dei primi bandi che abbiamo fatto, non si certificano le aziende business to consumer ma quelle business to business, quindi quelle che non hanno un immediato vantaggio di marketing, segno che c'è una condivisione valoriale, etica, di quelli che sono gli elementi che se ne possono far derivare.

Noi consideriamo estremamente positivi e mossi da una motivazione nobile i codici etici e di autoregolamentazione, vanno bene e bisogna lavorare per la diffusione dei bilanci sociali, ma il punto è che bisogna lavorare ancor più per la certificazione terza. Essa è necessaria se si vogliono evitare situazioni di assoluta autoreferenzialità che incrociano quasi sempre motivazioni nobili, ma che non assicurano il risultato di una certificazione terza.

Poi c'è il quesito di chi certifica il certificatore, ma su questo si può continuare il dibattito.

Per noi etica, responsabilità e qualità sono da un lato certamente fattori di competitività e di crescita, dall'altro inglobano, assumono elementi della qualità e dello sviluppo.

Abbiamo in dotazione uno standard che è SA8000, che era l'unico standard al momento disponibile, ma non ne siamo assolutamente affezionati o legati ad esso. Lo saremo fino a quando l'Unione Europea, attraverso il Libro verde, farà crescere la possibilità di un nuovo standard europeo più modulato sulla dimensione di impresa. SA8000 nasce sostanzialmente sulle macrodimensioni, sui temi che si mutuavano dall'organizzazione delle multinazionali. Nel momento in cui la commissione dovesse produrre un nuovo standard, noi saremmo ben felici di assumere quello. Tra l'altro nel nostro commento al Libro verde abbiamo segnalato una serie di elementi aggiuntivi, come i diritti delle figure deboli, dagli ex carcerati agli immigrati ecc, che SA8000 assume solo parzialmente, mentre occorre tendere ad integrare anche questi.

Il tema della certificazione: in questo caso SA8000 per noi è stata un'occasione per porre al centro dello sviluppo la vita delle donne e degli uomini e far sì che gli aspetti, non dello show-room dove si vende il prodotto, ma della filiera produttiva, vengano monitorati e di conseguenza che il tema dei diritti venga affrontato. Si potrebbe fare anche una sorta di pre-certificazione, l'obiettivo è quello di usare questo strumento ai fini di porre la questione di cosa è la responsabilità sociale, cosa è l'eticità dello sviluppo.

Va bene l'azione del governo italiano che tende a defiscalizzare la filantropia e il mecenatismo. In anni passati il sindacato chiedeva il salario sociale, cioè la percentuale sul monte salari da dedicare alla realizzazione e sostegno di alcune attività terze sul territorio che il sistema di welfare non riesce più a garantire, quindi l'azione del ministro Maroni che verte intorno alla defiscalizzazione della filantropia va benissimo, ma saremmo ferocemente contrari laddove questa impostazione venisse intesa come alternativa alla questione dell'implementazione dei diritti nella filiera sociale e produttiva. Tra l'altro, viene indicata l'azione della Regione Toscana come obbligatoria, invece è assolutamente volontaria: abbiamo un sistema incentivante e premiante, noi sosteniamo i costi di certificazione e diamo un meccanismo premiante alle aziende certificate; stiamo lavorando per la certificazione integrata. La non accettazione di alterità tra defiscalizzazione della filantropia e implementazione dei diritti, nella nostra impostazione, è stata anche supportata dalla sottocommissione ONU. Con il suo Presidente abbiamo avuto un incontro attraverso Amnesty International a marzo, a Firenze, durante il quale abbiamo definito il criterio per cui non devono essere più responsabili gli stati ma le singole imprese attraverso meccanismi che non sono cogenti ma che cominciano ad assumere un valore sempre più pervasivo e invasivo di alcune azioni che rinviano alla questione dei diritti e dell'eticità.

La nostra azione parte sostanzialmente dalle questioni della responsabilità sociale, ma individua politiche non solo di spesa, ma vere e proprie azioni positive, che tendono a incidere sullo sviluppo e intervenire sui comportamenti e comunque a calare la condizione di tutoraggio e diffusione di queste buone pratiche in modo che vengano quotidianamente implementate nei processi.

Tutte queste questioni sulla responsabilità ci portano a valorizzare gli elementi dell'etica della responsabilità che forse non a caso è un sostantivo femminile e da questo punto di vista la risorsa femminile (e scusate l'uso strumentale della parola) è una risorsa che nella Regione Toscana si sta cercando di valorizzare a partire dall'esperienza, dalla storia, dalla cultura delle donne.

In Toscana l'occupazione femminile e l'imprenditoria femminile crescono, la scommessa non è solo quella di accontentarsi di un elemento dimensionale anche se c'è una teoria che dice che a un certo punto la quantità fa anche la qualità, ma certamente noi pensiamo che questa determinazione debba puntare alla possibilità che si affermi uno stile "differente", quello che attiene ai diritti delle persone e dell'ambiente.

Nonostante il rallentamento dell'economia prosegue la crescita dell'occupazione femminile e questo è un elemento sul quale ci stiamo interrogando in Toscana: perché accade questo? Altrove, in conseguenza del rallentamento o addirittura della recessione, il patto sociale che permetteva la gestione dei distretti si è rotto e ci sono fenomeni di lacerazione sociale pesante. In Toscana il patto sociale regge e ci sono elementi di controtendenza, come la crescita dell'occupazione femminile nel terziario ma non soltanto. In Toscana i dati del 2003 attestano, rispetto al 2002, l'aumento del 1,5% del tasso di occupazione, mentre il tasso di disoccupazione appare ancora in calo e passa dal 7,4 al 7,3% raggiungendo un nuovo minimo storico. Considerate che in Italia la disoccupazione femminile è ferma all' 11,6% e da noi appaiono aumentate sia le lavoratrici dipendenti sia quelle autonome.

Nel 2003 le donne che lavoravano in Toscana erano 608.000 a fronte delle 519.000 del 1997, nello stesso periodo gli uomini occupati sono passati da 832.000 a 875.000, quindi c'è stata una minor crescita dell'occupazione maschile.

La crescita media toscana è attestata, dal '97 ad oggi, su un 17,1% e ci pone ai primi posti nazionali nella dinamica dell'occupazione femminile e al di sopra dell'incremento medio delle regioni del centro nord.

Il Presidente Ciampi, in occasione dell'8 marzo, ha detto cose per noi estremamente significative: non ci può essere ripresa, rilancio dello sviluppo economico e sociale se non è fondata sulla partecipazione femminile, una società con poche madri e pochi figli è destinata a scomparire.

Secondo noi lo sviluppo ha bisogno del lavoro delle donne e non nella forma utilitaristica - e aggiungo che non ci si può permettere di sprecare una risorsa così grande - ma perché le donne possano lavorare devono esserci misure di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro: deve crescere una cultura dove sia plausibile il fatto che donne e uomini lavorino in casa e sul mercato anche perché supportati dalla rete di sostegno pubblico e privato oltre a quella parentale.

Per noi le pari opportunità non sono soltanto uno dei fondamenti della certificazione della responsabilità sociale, ma sono appunto "il" fondamento della responsabilità sociale e delle politiche di uno sviluppo che sia fondato su basi etiche.

Cosa abbiamo fatto in concreto?

Abbiamo individuato misure nel Docup, in concreto un miliardo di contributi comunitari in Toscana dal 2000 al 2006, che attiveranno qualcosa come 6 miliardi e mezzo di investimenti, abbiamo individuato una misura che serve appunto per la creazione di imprese e serve alla persona e alla famiglia, che ha anticipato un tema più esteso che come Regione vogliamo sviluppare sulla conciliazione e per promuovere le azioni previste dalla Legge 53.

Un'indagine recente commissionata dalla Regione sulle offerte di servizi nelle aree in ritardo di sviluppo conferma che la mancanza di una rete estesa di servizi sociali di sostegno alla famiglia rende più difficile il rapporto delle donne con il lavoro.

Allora la misura citata ha lo scopo di promuovere, con incentivi finanziari a imprese profit e no profit già attivi o in fase di start-up, la creazione di servizi di assistenza domiciliare ad anziani e persone in difficoltà, servizi per l'infanzia (non solo asili nido, ma ludoteche, baby-parking..) ma anche servizi di supporto e accompagnamento che possano agevolare le famiglie nella gestione dei tempi di lavoro: pulizie, la spesa, la gestione di pratiche burocratiche, per poter liberare tempo da dedicare all'intrapresa economica o comunque all'impiego attraverso forme più strutturate di lavoro.

Questo aspetto si trova all'interno di un elemento più generale che abbiamo definito "vivere bene in Toscana", titolo del Piano regionale di sviluppo, che comprende la responsabilità sociale e la scelta dell'eticità dello sviluppo come scelta di fondo.

Abbiamo inoltre inserito nel Docup misure destinate alle piccole e medie imprese, misure per acquisire le certificazioni SA8000, Ecolabel, EMAS2 e ISO14.000 e abbiamo individuato la massa finanziaria utile a sostenere dal 40 al 50% i costi di certificazione che le aziende volontariamente vorranno attivare, in 32 milioni di Euro.

Inoltre, per meglio modulare le azioni, abbiamo istituito la Commissione etica regionale dove vengono riuniti non solo gli stakeholders tradizionali, ma abbiamo teso a dare a questa connotazione una funzione multi-stakeholder. Faccio un esempio: se un'azienda di trasporto pubblico adotta un meccanismo di certificazione interno coinvolgendo gli stakeholders può persino pervenire alla certificazione di responsabilità sociale certificata da terzi.

In parallelo, la qualità del servizio, i tempi di attesa, il decadimento delle vetture e l'incremento del ticket sono un elemento che si accompagna al fatto che quell'azienda può avere ottenuto la certificazione. C'è il rischio concreto che si crei un grosso corto circuito, che tra l'altro danneggerebbe l'immagine e la sostanza della certificazione. A ciò si deve ovviare facendo in modo che chi debba certificarsi non faccia un percorso soltanto interno, ma un percorso dove anche l'utenza venga coinvolta, perché le questioni che attengono alla certificazione di responsabilità sociale devono riguardare non solo le aziende private, ma tutto il mondo che produce beni e servizi.

Tra l'altro, questo apre un'ulteriore piccola digressione; noi proponiamo che le imprese si certifichino, ma la Regione Toscana si certifica?

La Regione Toscana è una stazione appaltante, noi stiamo producendo un percorso che ci porterà ad una certificazione di carattere integrato, lo dico perché se anche le altre pubbliche amministrazioni dovessero assumere questo tema alcuni aspetti potrebbero essere temperati.

È di questi tempi la necessità da parte di molti enti locali di esternalizzare i servizi, come si dice adesso. Il principio di esternalizzazione del servizio potrebbe essere fatto con varie forme, una forma è quella di mettere a gara con il principio del massimo ribasso, un'altra è quella dell'offerta economica più vantaggiosa, l'altra potrebbe essere quella di considerare l'assegnazione del servizio sui parametri della certificazione della responsabilità sociale dell'impresa.

Accade che spesso, dato che la finanza locale non è più in grado di sostenere i costi, si assegna sulla base del massimo ribasso o della offerta economica più vantaggiosa, ma dato che si vuole comunque mantenere una certa qualità del servizio gli elementi che risultano danneggiati in primis sono gli elementi che riguardano la condizione materiale di chi quel servizio poi lo deve fornire.

Sono elementi non di poco conto. Allora, introducendo da parte della pubblica amministrazione alcuni principi che da un lato regolino la messa a gara di servizi, e ancora facendo sì che la pubblica amministrazione - e non soltanto - non usi il ritardato pagamento come ulteriore elemento di vantaggio competitivo, può essere introdotto un elemento di non poco conto che rimanda alla questione della responsabilità e dell'eticità.

Da qui l'enfasi che abbiamo posto sul lavoro della CER, la Commissione Etica Regionale, come sede di confronto e deliberazione di buone pratiche, e possibilmente di svolgimento del tutoraggio per i soggetti che intendano attivare processi per la certificazione di responsabilità sociale. La CER può essere un utile strumento di diffusione più che del SA8000, più in generale dei temi della responsabilità.

Questi due giorni sulla conciliazione della Provincia di Arezzo sono un work in progress, ci sono state altre iniziative con la Provincia di Arezzo, penso al concorso di cortometraggi "Che Impresa!" (stiamo riflettendo sulla seconda edizione e cercherò di presentarla al prossimo Convegno di Fabricaethica). Indubbiamente questo progetto nasce dalla volontà di costruire nel tempo un prodotto ambizioso, attraverso momenti di ampia condivisione e partecipazione. Io non ho la vocazione a produrre bellissimi testi da mettere nello scaffale, e laddove dovessimo produrre iniziative che abbelliscono la biblioteca di qualcuno ma non vengono utilizzate avremmo clamorosamente fallito la nostra impostazione. Allora il momento della partecipazione (che ci fa provare e qualche volta anche sbagliare, ma almeno evitando errori vecchi) certamente è un elemento che ci stimola a creare nuove iniziative.

Inoltre stiamo operando per mettere a punto un'iniziativa che legghi operativamente responsabilità sociale e conciliazione: il progetto potrebbe definirsi attraverso una strada che deve evidenziare i punti di incontro fra i diversi fattori che sono chiamati in causa. Si tratta di approfondire il ruolo di un nuovo welfare, nel quale i servizi alla persona siano garanzia della qualità della vita:

conciliazione tra tempi di lavoro, per la famiglia e per se stessi;
- collegamento e integrazione tra politiche sociali, del lavoro e dell'impresa;
- sviluppo di qualità legato al territorio e ai suoi specifici bisogni e risorse, potenzialità e vocazioni capaci di superare i localismi (dove localismo vuol dire diminuzione delle potenzialità).

Noi abbiamo deciso una politica di territorializzazione dello sviluppo che non vuol dire indulgere nel culto del "particolare". Quando parliamo di diverse Toscare non lo facciamo per frantumare le azioni e le responsabilità, quanto per affidare agli attori locali lo sviluppo, perché chi conosce meglio il territorio è maggiormente in grado di determinare le misure utili ai fini dello sviluppo di quel territorio.

L'altro aspetto è la riprogettazione dell'uso del territorio, la innovativa definizione dell'economia sociale e del suo sviluppo nei nuovi bacini d'impiego, la costituzione e la forte relazione tra pubblico e privato profit e no-profit, la Banca del Tempo. Stiamo lavorando sul tema della cooperazione d'utenza proprio perché noi pensiamo che fare impresa e fare impresa sociale non siano due momenti separati, allora in questo agire certamente perfettibile - e convegni come questi ci possono aiutare a determinare la nostra impresa - noi pensiamo che i soggetti da coinvolgere debbano essere associazioni di categoria, sindacati, scuola, istituti di formazione e di ricerca, l'associazionismo e in particolare l'associazionismo femminile, proprio perché credo alla possibilità di coniugare competenze e professionalità nei vari campi.

Stiamo perfezionando e rimodulando bandi e criteri di intervento, ma il nostro agire non si esaurisce individuando gli strumenti di carattere finanziario; c'è tutto quel lavoro di tutoraggio, di diffusione, di pervasività, di partecipazione per cercare di arricchire e sostanziare questa politica ed è con questa determinazione che continueremo a lavorare anche grazie ai contributi che ci verranno.

RICCARDO DELLA VALLE

Responsabilità Sociale e Coordinamento territoriale, Unicredit Milano

L'ESPERIENZA DI UNICREDIT MILANO

Grazie innanzitutto alla Provincia di Arezzo che ha pensato di invitare un gruppo bancario a raccontare la sua storia e la sua esperienza, che non è una grandissima storia dal punto di vista delle politiche conciliative, ma quantomeno abbiamo iniziato un percorso che vorremmo continuare con maggiore convinzione, e grazie anche all'Assessore Brenna perché ci offre una serie di spunti, di aggiornamenti sui quali abbiamo una condivisione a distanza dal punto di vista anche dei contenuti da lui espressi. UniCredit oggi è il più grande gruppo finanziario italiano per capitalizzazione di borsa, abbiamo circa 4000 sportelli sul territorio, in Italia i dipendenti sono circa 35.000 di cui 16.000 donne, mentre all'estero, concentrati soprattutto nell'Europa centrale e orientale, i dipendenti sono intorno ai 30.000 di cui quasi 20.000 donne.

Tra il personale femminile sono 4000 le posizioni di quadro direttivo, 80 di dirigenti, 5 collocate in posizioni di vertice nell'alta direzione.

Non sono grandi numeri ma questi numeri sono aumentati del 50% nell'ultimo anno e sono aumentati grazie a delle iniziative che adesso vi racconterò molto velocemente e che vanno comunque lette in un contesto di settore che fino a qualche anno fa



era considerato una foresta pietrificata, un settore maschile e maschilista, passatemi questo termine che non vuole essere ideologico. Era comunque un settore fortemente centrato sulla figura maschile non soltanto ai livelli direttivi ma come elemento di rappresentanza dell'immagine della banca.

Noi abbiamo cercato di continuare su questa strada per rompere questo percorso, e magari la prossima volta potrà essere una mia collega a raccontarvi cosa stiamo facendo su questi temi: nella struttura che si occupa di responsabilità sociale dell'impresa la maggioranza dei componenti è femminile, persone che si sono candidate perché motivate e professionalmente qualificate.

Questo è stato possibile grazie alla rete Intranet aziendale che offre a tutti i colleghi la possibilità di proporsi per una nuova opportunità di crescita professionale, c'è un area del sito che si chiama "job posting", è una sorta di mercato del lavoro interno e sono molte le nostre colleghe che vi fanno ricorso, con la motivazione di arricchire il proprio curriculum professionale e aumentare le proprie conoscenze e competenze.

La nostra posizione di leadership in Europa continentale e orientale fa i conti con situazioni in cui la presenza femminile è elevata e questo deve farci riflettere, in ragione di un elemento culturale che certamente ha pesato non solo sul fronte dell'occupazione, ma anche su maggiori opportunità di accedere a posizioni di responsabilità.

Stiamo riflettendo su come trasferire la nostra esperienza italiana in quei contesti che preferiamo chiamare il nostro secondo mercato domestico, ma cerchiamo anche di recepire ciò che avviene lì e che può essere di aiuto per migliorare qui. Ci sono problematiche diverse tra paese e paese, più prossime alla realtà dell'Europa comunitaria per quelle realtà interessate dal processo di allargamento della UE, più lontane e problematiche in altre come nel caso della Turchia, che per cultura e organizzazione pongono questioni di maggiore attenzione proprio sulle politiche conciliative.

Siamo un gruppo relativamente giovane. UniCredit si è costituito come gruppo nel 1998 e da lì ci siamo chiesti cosa e come fare per costruire una nuova identità in un'azienda grande che raccoglie moltissime culture provenienti da altrettanti territori in cui operavano le nostre sette banche e che non volevamo assolutamente azzerare, ma che invece volevamo valorizzare. Come altre aziende ci siamo dati una missione, abbiamo individuato i nostri valori, valori che potessero consentire alle persone di qualità di fare una scelta, di scegliere se lavorare in un gruppo che ha determinate caratteristiche valoriali, forse anche alcuni tratti di passione civile, piuttosto che in altre aziende, proprio perché riteniamo che l'attrazione di risorse eccellenti sia la miglior condizione per permettere a una azienda di progredire nel futuro, di darsi una riproducibilità di successo.

È un aspetto che coltiviamo moltissimo, abbiamo istituito per questo anche dei percorsi interni di formazione per giovani talenti, percorsi che hanno un intreccio con la realtà estera e che possono permetterci di dare un contributo alla formazione della nuova classe dirigente fondata su principi di integrità individuale e su valori di responsabilità personale.

Questi valori ci permettono di avere non solo clienti soddisfatti quando li serviamo bene, ma anche e soprattutto delle persone motivate.

La cronaca di questi tempi ovviamente non sta facendo parlare molto bene del nostro settore, le banche sono nel centro del mirino, l'idea di imparare dagli errori per noi è importante e abbiamo iniziato per primi a rompere il fronte di questa situazione assolutamente critica del rapporto con le banche. Rispetto a questo abbiamo deciso di incominciare ad esaminare la possibilità di indennizzare i possessori dei bond Cirio incaricando una commissione indipendente, presieduta da una persona molto qualificata e di comprovata indipendenza professionale e onorabilità che è il Prof. Guido Rossi, con il fine di analizzare caso per caso la consapevolezza o meno del cliente del rapporto rischio/rendimento nell'acquisto del titolo.

Queste vicende ci hanno indotto a ri-ragionare al nostro interno sul tema della responsabilità sociale dell'impresa, a partire dalla coerenza dei nostri comportamenti rispetto ai valori della correttezza e della trasparenza nei confronti dei nostri interlocutori. Anche per questo abbiamo attivato una serie di canali di dialogo tra le nostre persone e il management, proprio per affrontare i temi più critici della nostra operatività, ma anche per far sentire ai colleghi la vicinanza del vertice nei momenti di maggiore difficoltà nel rapporto banca-clienti.

Questo per testimoniare l'attenzione che intendiamo di avere per le persone che lavorano con noi, persone che hanno ovviamente delle necessità, dei bisogni ai quali cerchiamo di corrispondere, magari realizzando asili nido interni, ma aperti al territo-

rio, e questo si incrocia direttamente con tutta una serie di altre questioni come quelle degli orari e della mobilità nelle città in cui siamo presenti, piuttosto che alle questioni ricreative e di socialità

Abbiamo adottato politiche di flessibilità d'orario che ovviamente si allineano ai trend dell'occupazione part-time: per esempio in crescita nelle aree urbane, meno nei centri di provincia dove la prossimità del luogo di lavoro con l'abitazione risolve alcune criticità.

Sempre su segnalazione dei dipendenti e naturalmente con un ruolo assolutamente fondamentale abbiamo definito modalità di ricorso alla flessibilità d'orario o a periodi di aspettativa nell'intento di soddisfare non solo le esigenze operative, ma anche quelle dei nostri colleghi quando hanno necessità familiari o sono interessati a svolgere attività di volontariato, culturali, etc.

Nell'intento di dare un contributo alla formazione delle competenze e alla crescita di una nuova classe dirigente di eccellenza, di istituire una borsa di studio per giovani che intendono specializzarsi all'estero nelle politiche economiche e finanziarie intitolandola a una collega che ci ha lasciato molto giovane e che per prima tra noi si è occupata con passione dello sviluppo delle pari opportunità in azienda, con la particolarità di assegnare due borse all'anno di cui una destinata sempre a una donna.

Posso aggiungere tra i temi che abbiamo cercato di affrontare preparandoci in termini di competenze specifiche, quello dei trasporti e della mobilità in relazione anche ai previsti piani territoriali dei comuni. Piani che finora non hanno trovato applicazione concreta, e che potrebbero fornire una serie oltre che di soluzioni anche di nuove opportunità per l'uso del territorio.

DIEGO GALLO

Segreteria Nazionale CGIL Veneto

L'ESPERIENZA DI CGIL VENETO

La regione dalla quale provengo non è caratterizzata da iniziative significative sul piano delle azioni di conciliazione e di organizzazione dei diritti individuali in rapporto alla struttura produttiva e sociale e ai bisogni delle singole persone.

Non ho rilevato negli ultimi anni avanzamenti significativi sul terreno culturale e dell'elaborazione, né si sono realizzate intese o accordi di programma come quello sottoscritto con la Regione Toscana o iniziative come quella dell'Amministrazione Provinciale di Arezzo.

Quindi penso che dovremo interrogarci su alcune questioni di carattere generale: mi convince il procedimento di tipo originario ascendente, riferito cioè alle azioni che partono dal basso e possano aiutare a costruire un approccio diverso da quello che vede le nuove norme calate dall'alto.

La formazione nazionale ed europea è necessaria, ma sono fondamentali le buone prassi micro!

In generale assistiamo, nel nostro paese, ad una forma di scadimento dell'etica pubblica e spesso ci viene in aiuto l'Europa perché l'Italia negli ultimi anni ha mutuato moltissime iniziative e progetti dell'Europa. Devo anche segnalare che l'Italia non è mai stata un soggetto attendibile per quanto riguarda la capacità di proporre idee e ipotesi nuove in sede europea. È un problema serio. Faccio un esempio: Jacques Delors prima di andarsene ha voluto regalarci la direttiva sulla sicurezza sul lavoro. Ebbene, il paese che più si è impegnato per contrastare questa direttiva è stato l'Italia (in particolare la Confindustria e le associazioni della piccola impresa) che ad oggi è il paese più arretrato per quanto riguarda



l'applicazione di quella direttiva così importante per la salute dei lavoratori e delle lavoratrici.

Da questo punto di vista sono un po' pessimista, perché se la politica non dà risposte efficaci, mentre l'Europa ci viene incontro, la prospettiva non è certo delle migliori.

Non credo che il futuro possa essere positivo se non si affronta il problema della competitività, vista come nuova competitività, come nuovo modello di sviluppo. Se non si chiarisce questo punto di fondo non c'è la possibilità di far crescere la responsabilità sociale dell'impresa, né di affrontare in modo credibile le azioni di conciliazione.

Tutte le azioni di promozione di valorizzazione della persona, dei diritti individuali e collettivi possono affermarsi soltanto in un sistema "partecipativo" e non in un sistema conflittuale. Questo è il primo grande discrimine. Elevando la capacità di partecipazione alle decisioni, all'organizzazione produttiva, agli obiettivi generali dell'impresa e del lavoro è possibile far crescere anche il nuovo rapporto tra impresa e lavoro, ma se non si crea il nuovo sistema partecipativo non cresce la possibilità di rendere maggiormente competitivo il paese. Vorrei sostenere una tesi: se non cresce la partecipazione del lavoro nell'impresa, non cresce la competitività, non aumenta la capacità di valorizzare i due fattori chiave che sono l'impresa e il lavoro. Dopo un'affermazione così secca, penso che gran parte del sistema imprenditoriale non sia oggi in grado culturalmente e politicamente - nel senso di politiche associative imprenditoriali - di assumere questo come riferimento fondamentale nella propria strategia.

Se questo non c'è, a differenza di alcuni paesi ad esempio del nord Europa, il nostro lavoro risulterà molto più impegnativo e faticoso. Per prima cosa dobbiamo uscire dall'emergenza culturale e dobbiamo dire che la ricetta neolibera è perdente, si è dimostrata fallimentare. Non è riuscita a realizzare gli obiettivi che voleva realizzare, ma soprattutto non è riuscita a risolvere le contraddizioni che voleva risolvere, anzi ne ha create di più, come è dimostrabile dall'andamento dell'economia, della produttività del lavoro, delle relazioni industriali e dei diversi fattori che compongono il sistema economico. Il sistema neoliberista determina gerarchie sociali, asimmetrie, nuove contraddizioni e maggiori costi; quindi è meno efficiente e perciò meno competitivo.

In che cosa si realizza la nuova competitività? Dobbiamo misurarci su questo punto, dimostrare di essere in grado di mettere in campo un progetto che possa rivolgersi alla società in senso generale e non solo all'impresa o al lavoro. Soltanto creando maggiore ricchezza e sapendola re-distribuire in modo equo abbiamo la possibilità di parlare del futuro in modo concreto e non con i tabelloni propagandistici.

La questione della conciliazione è uno degli elementi fondamentali, perché non è possibile organizzare una più elevata competitività se oltre alla tecnologia non si preparano le necessarie competenze umane e professionali. Non c'è soltanto il problema del salto tecnologico, ma anche del salto delle competenze, il nuovo raccordo che deve esistere tra la produzione e i saperi.

Non possiamo di nuovo pensare di essere competitivi riproducendo questo modello di sviluppo, perché esso ha concluso la sua fase, ha fatto la sua epoca. Questo modello non è riproducibile, perché, consumando territorio e lavoro, è arrivato al limite.

Qualcuno si scandalizza per la delocalizzazione, ma questa è necessaria perché noi non possiamo avere un futuro su produzioni, non soltanto di merci ma anche di servizi, a basso valore aggiunto; dovremmo immaginare forse un futuro con una produzione a più basso valore e con una scarsa capacità di distribuire reddito in modo adeguato ed equo? Questo modello di sviluppo, così com'è, non è riproducibile nel tempo perché sta alimentando tensioni ambientali, sociali, politiche che diventeranno ingestibili. Siamo oramai - nel Veneto sicuramente - alla saturazione territoriale, ambientale e del lavoro. Non possiamo continuare ad "importare" (scusate la forzatura) 30/40 mila nuovi immigrati all'anno; andando avanti di questo passo, con questo ritmo esponenziale di crescita, arriveremo a situazioni traumatiche, devastanti da tutti i punti di vista.

Non può essere questo il nuovo modello di sviluppo; dobbiamo cambiare passo nel senso di una discontinuità. Ma questa discontinuità è stata assunta dal sistema associativo delle imprese? Io credo di no. La mia è purtroppo una presa d'atto. Né la Confindustria né qualsiasi altra associazione imprenditoriale ci hanno mai proposto questo terreno della nuova competitività. Il sindacato confederale si sentirebbe invitato a nozze su questi argomenti. Il sindacato confederale, che non può per sua natu-

ra essere corporativo, semmai soggetto "riformatore", deve rappresentare un interesse generale e promuovere il benessere generale. Per fare questo deve trovare il terreno utile per far crescere questa idea. Se invece il progetto è quello della flessibilità, intesa come precarietà del lavoro, o di una malintesa competitività con un costo del lavoro più basso, e di diritti negati, non ci può essere prospettiva. È per questo che la ricetta confindustriale è fallita. È fallito quel patto ideologico che è stato stabilito a Parma tra Berlusconi e D'Amato, una strada che porta irrimediabilmente al conflitto e al disastro il sistema economico e sociale italiano.

Dobbiamo cambiare radicalmente dottrina e la ricetta che io propongo è quella che ci è stata proposta a Lisbona nel 2000: "l'economia della conoscenza". Il sapere deve riuscire ad essere il protagonista dello sviluppo nuovo. Solo in questo modo la piattaforma europea può essere maggiormente competitiva nel sistema globale. Non può essere concorrenziale con il vecchio modello, deve esserlo con quello che si è deciso a Lisbona.

I suoi fattori fondamentali sono gli investimenti, l'integrazione locale ed internazionale, l'interazione, l'intelligenza e l'innovazione. La ricetta di Parma con tutto questo non c'entra assolutamente nulla. Il liberismo con questa ipotesi è fuori gioco.

La competitività deve essere il punto centrale della discussione. C'è una sorta di arretratezza nel sindacato quando si limita ad inseguire l'emergenza - che pure stiamo vivendo in questi anni - perché è evidente che il sindacato, finita questa dura fase, dovrà porsi il problema della ricostruzione delle regole per una nuova crescita. La regolazione sociale va ripresa in mano, riorganizzata proprio per affrontare le grandi sfide che permettano ad un paese di progredire. Nel versante imprenditoriale non vediamo nulla di nuovo in questo senso. Sul versante politico siamo ormai all'oscurantismo; non c'è nessuna idea che possa far intravedere la luce in fondo al tunnel. Allora è il sindacato che deve forzare, promuovendo un nuovo "statuto delle relazioni industriali", senza il quale non si può costruire un nuovo sistema "partecipativo". Abbiamo bisogno di un nuovo codice, perché l'organizzazione del lavoro è sempre più flessibile. Ma il problema è il suo governo!

Quando sostengo questa tesi, qualcuno teme che sia l'informalità a far funzionare il sistema. Può essere anche vero, ma non si può immaginare che solo un sistema informale alimenti la capacità produttiva o la produttività del lavoro. C'è un problema di regolazione generale e poi un problema di regolazione micro; c'è la tutela collettiva e c'è quella individuale.

Il sindacato deve essere protagonista della riscrittura delle regole, perché quelle attuali sono vecchie, obsolete, non servono allo scopo, non sono funzionali a sostenere la nuova idea di competitività, il nuovo modello di sviluppo. Il sistema di regolazione ha diverse rappresentanze di interessi, legato ad un'organizzazione produttiva e sociale che non c'è più. Per questo dobbiamo affrontare il problema seriamente, riscrivendo le regole e le forme della rappresentatività, affrontando il problema della conciliazione delle esigenze e dei bisogni individuali.

Molti ricercatori predicono la massima crisi del sindacato, il suo declino, forse definitivo, in ragione del fatto che è aumentata l'individualizzazione dei rapporti di lavoro visto che il mercato del lavoro si sta individualizzando. È vero, ma propongo una riflessione un po' paradossale: proprio in una situazione di passaggio da fordismo a post-fordismo, da un modello produttivo e sociale di un certo tipo ad un altro modello, è chiaro che dobbiamo collegare il vecchio sistema di relazioni al nuovo sistema di relazioni. C'è un'ambivalenza da coltivare perché abbiamo un sistema produttivo del tutto particolare nel contesto europeo; non esiste in Europa un paese che abbia un sistema produttivo così variegato come quello che c'è in Italia. Pensate che il 96% delle nostre aziende stanno al di sotto dei 100 dipendenti e in questo 96% il 78% sta al di sotto dei 50 dipendenti!

È evidente che non possiamo affrontare il problema con la logica della grande impresa. Di conseguenza, più che di responsabilità sociale dell'impresa dobbiamo parlare di responsabilità sociale del territorio! Certo che in questo ci stanno il grande imprenditore, la media e la piccola impresa, l'impresa manifatturiera, quella di servizi e tutto ciò che è collegato al welfare territoriale come il no profit, etc.; ma dobbiamo affrontare la questione in questa chiave, sia per l'alta natalità e mortalità delle imprese, sia per le nuove mobilità nel lavoro, nel settore e tra settori. Pensate che abbiamo il tasso di mobilità più alto del mondo e poi dicono che in Italia non c'è la flessibilità!

Mi piace l'approccio della Regione Toscana e della Provincia di Arezzo: come gli attori locali riescono ad immaginare l'evoluzione competitiva del sistema locale che agisce nel sistema globale. Ogni distretto produttivo riesce ad organizzare la carta dei di-

diritti e dei doveri, la carta sociale, la carta della responsabilità e dell'etica sociale dell'impresa per essere maggiormente competitivo. È un modo intelligente per recuperare quella che è stata la forza del nostro paese, la coesione sociale che si era costruita all'inizio della nostra industrializzazione. È quel capitale sociale che è riuscito a realizzare la competitività di distretto, di sistema, di regione.

Se non ci fosse stata quell'alleanza di fondo, e cioè quel rapporto stretto che riguarda l'imprenditore e il lavoratore nel micro contesto sociale, non ci sarebbe stata la competitività della piccola e media impresa italiana, ma solo quella della grande impresa fordista che è ed è sempre stata minoritaria nel nostro paese.

Quindi credo che si possa continuare a discutere di fabbrica etica, di promozione della cultura della responsabilità, etc. ma se non c'è la ri-scrittura di nuovi codici tra lavoro e impresa e se non si assume il lavoro come nuovo fattore strategico, credo che non faremo molta strada.

Segnalo un altro punto importante: ogni impresa un po' strutturata (nella piccola impresa non c'è possibilità di farlo), può avere al proprio interno la rappresentanza sindacale, quella che viene definita la R.S.U., ma non si può pensare che la R.S.U. sia un fattore positivo della conciliazione finché non avrà le competenze per farlo. In primo luogo non c'è l'approccio culturale necessario; poi gli eletti sono quasi tutti maschi e, infine, c'è il problema della costruzione delle competenze per ogni singolo rappresentante delle R.S.U.! Questa linea nel sindacato non si sta ancora affermando, perché da una parte si vive l'emergenza e dall'altra, si è ancora ancorati al vecchio sistema produttivo, al vecchio sistema delle relazioni industriali, ai tradizionali modelli di formazione della rappresentanza.

Qual è la nuova rappresentanza? Penso al problema non soltanto in termini di forma, ma anche di contenuto. Penso ai nuovi diritti necessari per costruire rappresentanza, condizione essenziale per essere capaci d'intervenire nel sistema flessibile. Perché la competitività non può fare a meno della flessibilità, ma la flessibilità deve essere intesa come un'opportunità per l'impresa e per il lavoratore. Le imprese devono capire che la flessibilità "positiva" quando organizzata in modo intelligente, è un fattore competitivo importante perché consegue maggiore produttività e maggiore valore, maggiore capacità di organizzare le "geometrie variabili" dell'organizzazione del lavoro. Ma farlo in modo "intelligente" è più utile.

Purtroppo, le imprese non si rendono conto delle grandi opportunità intrinseche nel sistema flessibile. È il problema che dobbiamo affrontare anche nell'applicazione della L. 30, (Legge Biagi): come può una R.S.U. sostenere un rapporto con l'impresa in applicazione della L. 30 (almeno le parti accettabili) se non ricostruisce tutte le competenze per intervenire nell'organizzazione del lavoro in modo tale che non ci siano dei disconoscimenti del diritto individuale e collettivo?

Nuovo codice di relazioni industriali e rappresentanza "forte" che stia negli sviluppi dell'economia della conoscenza e del nuovo modo di produrre, sono due problemi seri per il sindacato e spero che nel futuro prossimo si possa tornare a ragionarne. Non vogliamo discutere di Statuto dei lavoratori, come dice oggi Maroni sui giornali, perché l'idea - sempre punitiva, come nella L. 30 - è che maggiore flessibilità significhi organizzare in modo discrezionale i rapporti di lavoro. Noi non dobbiamo modificare lo Statuto dei Lavoratori perché dobbiamo punire qualcuno; dobbiamo eventualmente allegare all'attuale Statuto dei lavoratori nuovi principi che permettano di intervenire nel nuovo modello produttivo, sostenere la forza del modello partecipativo che è più utile per aumentare la competitività del sistema italiano con maggiori benefici per le lavoratrici e i lavoratori. Su questo si può fondare una nuova idea di progresso, altrimenti ci sarà solo conflitto e contenzioso permanente.

ELENA SALA

Corporate Internal Communication Coordinator, Astrazeneca, Basiglio (MI)

L'ESPERIENZA DI ASTRAZENECA

In AstraZeneca lavorano oltre 60.000 persone (di cui circa il 60% in Europa e il 30% negli USA), che si occupano della ricerca, dello sviluppo, della produzione e della commercializzazione di specialità farmaceutiche, nonché della fornitura di servizi sanitari.

In Italia AstraZeneca è presente con un'organizzazione commerciale e con uno stabilimento produttivo, per un totale di oltre 2000 dipendenti, di cui oltre 500 in uno stabilimento produttivo al nord-est di Milano e altri 1500 distribuiti sul territorio nazionale e che rappresentano la nostra forza esterna (cioè gli informatori scientifici del farmaco).

Anche nella nostra azienda la percentuale, seppure ancora a sfavore delle donne, è in netta ripresa, nel senso che abbiamo attualmente un 40% di donne; l'area che presenta un maggior rinnovamento nell'ambito femminile è proprio l'area della forza esterna, settore tradizionalmente a prevalenza maschile (i nostri area-manager sono tutti uomini, ad eccezione di 2 donne, di nomina abbastanza recente); e proprio in questo settore le nuove assunzioni degli informatori scientifici del farmaco hanno visto una netta prevalenza di personale femminile.

Per quanto riguarda le funzioni di sede, la presenza femminile nel gruppo dei Senior-Managers - fino a qualche anno fa composto esclusivamente da uomini - è recentemente salita al 25%, e anche questo è un segnale positivo. Inoltre, in diverse aree, vi è una netta presenza femminile, con percentuali che variano dal 65% (es. funzioni Marketing e Risorse Umane) al 100% (Regulatory Affairs).

La responsabilità sociale d'impresa nella nostra azienda riveste moltissime aree, dalla responsabilità verso i dipendenti alla responsabilità intesa in termini di eticità, integrità in tutte le attività del nostro business, alla responsabilità nei confronti dell'ambiente (data la presenza di un nostro stabilimento produttivo in Italia), delle comunità in cui le nostre sedi sono inserite, nonché responsabilità intesa in senso lato, e cioè le classiche iniziative a sostegno del sociale. Tra queste vorrei citarne un paio che si conciliano bene con l'argomento trattato in questa sede: la prima riguarda un progetto pilota sul telelavoro, iniziativa avviata su suggerimento del personale a seguito di un sondaggio di opinione (rivolto a tutto il personale di AstraZeneca a livello mondiale), dal quale era emersa la richiesta, a livello locale, di valutare possibili iniziative che consentissero un migliore bilanciamento tra vita privata e vita professionale. Il telelavoro in AstraZeneca è stato avviato individuando quelle mansioni che potevano essere caratterizzate da alto indice di telelavorabilità (per la definizione degli indici di telelavorabilità siamo stati supportati da un consulente esterno esperto nella problematica del telelavoro) e lasciando poi la possibilità al personale in tali posizioni di candidarsi spontaneamente al telelavoro. Durante la fase pilota, sette colleghi hanno sperimentato l'attività di telelavoro, con grande soddisfazione da parte delle persone coinvolte e, forse con grossa sorpresa, anche dei loro capi; infatti, la grossa perplessità dell'azienda era nella capacità dei capi di sviluppare effettivamente una cultura che non fosse penalizzante nei confronti delle persone coinvolte nelle attività di telelavoro (dimostrando quindi una forte sensibilità per esempio nell'organizzare le riunioni dell'azienda nei giorni in cui le persone telelavorabili erano presenti in azienda, nel mantenere un flusso di comunicazione costante anche con queste persone attraverso mail, telefonate etc., nel fare in modo di tenere queste persone "agganciate" alla vita aziendale).

A seguito del completamento della fase pilota con il personale di Sede, il progetto di telelavoro è stato esteso anche al nostro stabilimento produttivo, perché abbiamo effettivamente riscontrato vantaggi sia da un punto di vista di flessibilità organizzativa, sia da un punto di vista di flessibilità per l'individuo: questo è stato dimostrato attraverso questionari di monitoraggio dell'attività di telelavoro, che durante la fase pilota sono stati somministrati a tutte le persone in telelavoro, ai loro capi e anche ai familiari delle persone (per capire l'incidenza dell'attività di telelavoro sulla sfera privata delle persone).



La seconda iniziativa riguarda un'attività nell'ambito del sociale, legate all'emergenza anziani che, in molte città, soprattutto in quelle più grandi e con l'avvicinarsi del periodo estivo, rappresenta una grossa criticità. AstraZeneca partecipa ad una iniziativa definita "Progetto Custode Sociale", che consta nell'identificazione e supporto di una trentina di persone sul territorio milanese (in collaborazione con le ASL e con la Regione), persone che siano attente e in grado di rilevare situazioni critiche di persone anziane (che vivono da sole o che comunque hanno difficoltà nella gestione della normale attività quotidiana dal fare la spesa al pagare la bolletta, etc.), che riescano a cogliere situazione di carenza di igiene, alimentazione, salute, trasferendo tali informazioni agli enti competenti (ASL, medici di base, associazioni, etc.)

Questa è un'iniziativa che non stiamo sviluppando da soli, ma con altre aziende anche del settore farmaceutico, e pensiamo che sia proprio una iniziativa di reale "responsabilità sociale d'impresa", in quanto "slegata" dal business di riferimento.

In conclusione, per AstraZeneca la responsabilità sociale è parte integrante di ogni attività. Occorre saper gestire le priorità aziendali, in termini di questioni economiche, ambientali e sociali, per garantire un futuro sostenibile.

AstraZeneca, multinazionale leader del settore farmaceutico definisce, promuove e mantiene elevati standards di responsabilità sociale aziendale in tutto il mondo, in termini di:

- conformità alle leggi e alle normative nazionali ed internazionali;
- attenzione alle problematiche relative a sicurezza, a salute e ambiente;
- contributo positivo alle comunità nelle quali operiamo;
- corretta gestione delle attività di commercializzazione dei nostri prodotti;
- trasparenza ed efficacia nella gestione delle questioni etiche;
- riconoscimento e valorizzazione delle individualità, delle differenti capacità e del potenziale creativo che ogni singola persona porta in Azienda.

La responsabilità sociale di AstraZeneca può essere declinata in:

ECONOMICA: cioè le attività di AstraZeneca orientate alla realizzazione di valore per gli azionisti, attraverso il flusso continuo di nuovi farmaci, che migliorino la salute delle persone e creino beneficio per la società.

AMBIENTALE: le gestione del possibile impatto ambientale derivante dalle proprie attività e in particolare il cambiamento climatico (che può derivare dall'utilizzo energetico e dai propellenti usati in alcuni dei nostri prodotti per inalazione) e l'impoverimento dell'ozono (per l'uso dei CFC).

SOCIALE: molte sono le aree di attenzione in questo ambito, con iniziative di tipo educativo, sanitario, benefico (es. borse di studio, progetto "Collegio città di Milano", progetto "Custode Sociale", etc.), rivolte sia all'esterno della società, ma anche al nostro personale. Infatti, un'attenzione particolare viene dedicata alla tutela ed alla valorizzazione delle risorse umane, al rispetto dei valori, delle diversità.

PAOLO BURATTO

HR Manager ZF Padova - HR Coordinator ZF Marine Propulsion Systems

L'ESPERIENZA DELLA ZF DI PADOVA

Ringrazio gli organizzatori per aver dato all'azienda in cui opero, ai miei colleghi ed al sottoscritto la possibilità di confrontarci con altre realtà dove si applicano misure di conciliazione.

ZF Padova fa parte di una multinazionale tedesca ed ha come mission condivisa con le altre aziende facenti parte della propria Business Unit quella di essere leader mondiale dei sistemi di trasmissione marina.

Nella nostra azienda è stato adottato quale modello di eccellenza del business quello proposto dalla European Foundation for Quality Management (EFQM). Questo modello si basa su dei fondamenti molto semplici ma nello stesso tempo particolarmente pregnanti e significativi. In sintesi, il modello dice che in ogni organizzazione si possono individuare due grandi aree di analisi: quella degli operatori e quella dei risultati.

Gli operatori comprendono:

- Leadership
- Partnership e Risorse
- Gestione del Personale
- Politiche e Strategie
- Processi

La coordinata gestione di tali operatori produce dei risultati nelle aree:

- Soddisfazione del Cliente
- Soddisfazione del Dipendente
- Responsabilità Sociale
- Risultato Economico

Solo una serie di bilanciati risultati positivi in tutte e quattro le aree sopraindicate può consentire di realizzare uno degli obiettivi principali che qualsiasi imprenditore ha nel momento in cui decide di iniziare la propria attività: la durabilità nel tempo dell'impresa.

Le misure di conciliazione pertanto fanno parte di un naturale processo di gestione aziendale che non può non tenere conto anche delle esigenze di tipo familiare dei collaboratori. Naturalmente affinché tale approccio possa essere applicato correttamente è necessario che vi siano valori e cultura condivisa, almeno nell'azienda che decide di implementarlo.

Pur ammettendo la necessità di cambiare i modelli di riferimento, non dobbiamo guardare al futuro con pessimismo perché ci sono segnali positivi. Non vi sono dubbi che un cambiamento culturale debba passare attraverso processi di formazione, condivisione di valori ed esempi applicativi evidenziando come modelli di conciliazione tra vita privata e lavorativa siano perfettamente integrati in processi aziendali (e magari ne migliorano i risultati in termini di flessibilità etc.).

Prima di tutto, la condivisione di valori e di competenze passa attraverso la formazione. La formazione è un processo lungo che deve essere tuttavia diffuso in tutti gli attori in gioco, primi fra tutti gli interlocutori aziendali ed i rappresentanti sindacali.

La costruzione di modelli applicativi di conciliazione deve poi essere necessariamente sviluppata attraverso il confronto costrut-



tivo tra i rappresentanti aziendali e sindacali perché portatori ciascuno di competenze tra loro complementari che consentono di vedere con ottiche diverse la stessa situazione. Occorre cercare di superare la conflittualità per trovare soluzioni alternative. È altresì vero che una completa diffusione di tali innovazioni nell'intera società prevede che vi sia una visione ed una assunzione di responsabilità di tipo sistemico. In altre parole tutti gli elementi del sociale debbono dare il proprio contributo ed assumersi le responsabilità su di un determinato argomento. Ad esempio, aver creato un sistema di leggi teso a rendere il mercato del lavoro particolarmente "flessibile" non può avere vita lunga se diventa l'unico strumento nelle mani delle sole aziende e dei cittadini. Infatti, prevedere un percorso lavorativo che abbia insita l'elevata probabilità di passare periodi più o meno lunghi di disoccupazione deve anche prevedere degli istituti di ammortizzatori sociali che siano efficaci e tempestivi (per esempio, non si può ricevere una indennità di disoccupazione mesi dopo che si era nella necessità utilizzarla) così come l'accesso al credito deve essere aperto anche a chi non sia in possesso di un contratto a tempo indeterminato. Ma tutto questo non passa solo attraverso la buona volontà degli attori: è necessario che interventi legislativi e di istituzioni che influenzano l'economia e la società siano più completi ed integrati.

Non possiamo tuttavia decidere di attendere ad applicare modelli di conciliazione così come altre attività tese a migliorare tra gli altri i risultati in responsabilità sociale fintanto che tutto il sistema sia pronto: se mai si parte mai si arriverà al traguardo e soprattutto si correrà il rischio di entrare in una spirale di immobilismo fatale a tutto il business.

Non è necessario fare tutto e subito: ogni cosa a suo tempo e rispettando la maturazione degli attori in gioco. Ad esempio, presso il nostro stabilimento di Arco di Trento, l'introduzione della flessibilità dell'orario in entrata è stata rifiutata per un periodo abbastanza lungo proprio dai dipendenti stessi che vedevano in essa più un fattore destabilizzante che migliorativo della propria vita. Solo dopo oltre un anno, sono stati loro stessi a chiederne l'implementazione avendo avuto modo di poterne parlare (anche attraverso la comunicazione tra le rappresentanze sindacali) con i colleghi di Padova.

Oppure decidere di non utilizzare più gli straordinari nello stabilimento di Padova e di passare a strumenti di flessibilità di orario e di aumento delle competenze in ottica di polivalenza ha richiesto anni di piccole modifiche e miglioramenti continui.

In sintesi, modifiche culturali, valori condivisi, formazione, confronti costruttivi e soprattutto voglia di mettere in discussione schemi obsoleti sono le chiavi per entrare nel circolo virtuoso del miglioramento continuo del business e conseguentemente anche della responsabilità sociale (e con essa anche la conciliazione tra vita privata e lavorativa).

IL SISTEMA DI CONCILIAZIONE COME COSTRUZIONE DI RETI TERRITORIALI

LAURA BOTTAI

Presidente Commissione Pari Opportunità della Provincia di Arezzo

PRESENTAZIONE DEL SISTEMA DI CONCILIAZIONE COME COSTRUZIONE DI RETI TERRITORIALI

Sono la Presidente della Commissione Pari Opportunità della Provincia di Arezzo, una commissione numerosa le cui componenti hanno assunto un modello culturale e comportamentale molto funzionale alla costruzione di reti.

Il sistema di conciliazione e la conseguente costruzione di una rete territoriale ha bisogno anche di comportamenti simili e passa attraverso le relazioni umane tra donne. È sicuramente fondamentale costruire relazioni e contatti prioritariamente con quelle figure femminili che hanno un ruolo, a vario titolo e a diversi livelli, nei vari luoghi di governo e gestione, dalle istituzioni fino all'ambito del lavoro, tematica ampiamente approfondita.

È tuttavia necessario un cambio culturale, che vada verso una visione diversa del concetto di istituzioni; occorre ripensare il modo di valutare le istituzioni, di come rapportarsi ad esse, con quale ottica, se si vuole arrivare ad una vera conciliazione dei tempi.

Questo impegno è soprattutto delle donne, che per prime sentiamo il bisogno di una scansione di vita diversa, più umana, perché avvertiamo nelle nostre fatiche quotidiane quanto anche i tempi di vita, lavoro, sociali, i tempi per noi - che non abbiamo - siano cadenzati a misura di una società fortemente maschile, organizzata secondo un progetto pubblico che ci esclude e ci vorrebbe "regine della casa".

Da qui l'esigenza di sollecitare - che poi sarebbe il mio "mestiere" politico - la costruzione di una relazione costante tra donne, a cominciare da quelle (troppo poche!) che sono nei luoghi della decisione e dove si legifera, dal Parlamento europeo alla Circostrizione. Dico questo perché occorre modificare la vita collettiva, per dare spazio alle esigenze - oltre che di sogni e bisogni - di cui donne e uomini sono portatrici e portatori, esigenze, speranze, bisogni differenti, ma tutti da soddisfare per garantire quel benessere sociale che è indispensabile per una società vera; ed una società vera, reale - come si diceva fino a poco tempo fa, a misura di donne e di uomini - credo debba essere a misura anche delle donne. Se non sarà così, se il riferimento continuerà ad essere solo il modello maschile, non ci potranno essere vantaggi reali, miglioramenti per nessuno.

Per questo motivo sono convinta che il primo passo da fare sia quello di impegnarsi noi donne in prima persona per cominciare ad amministrare in maniera diversa, cercando di avviare una gestione della cosa pubblica in modo da ridurre le differenze che diventano discriminazioni, che non accontentano né donne, né uomini. Diamo valore alle differenze perché differenti sono le esigenze e le esperienze.

Vorrei fare anche un'altra considerazione: sono convinta che tutti noi avvertiamo la necessità di plusrelazionare. Le relazioni umane, gli affetti, la vita di relazione in famiglia, con gli amici, fanno parte dell'esistenza di ciascuna donna e ciascun uomo, sono aspetti irrinunciabili, fondamentali della vita umana. Si parla tanto di famiglia, ma credo che si aggiungerebbe un gran valore in più a questa istituzione se, anziché utilizzarla solo per campagne assistenzialiste che di solito sono vere e proprie scelte contro le donne e la loro autodeterminazione. In questo senso anche le Amministrazioni locali potrebbero fare qualcosa. Certo centrale è che ci sia un punto di vista diverso, una maniera di vivere e viverci che riporti al centro la persona, con le proprie emozioni e sensazioni, che abbia il primato sul mercato, contro la mercificazione di tutto e di tutti, per ridare dignità alla vita privata, se si vuole lavorare per realizzare una vita pubblica possibile.

Non sottovalutiamo l'importanza del tempo per sé, anche del poltrire, che io ritengo essere una maniera di utilizzare il tempo per sé, che rientri nel lavoro di cura, nel senso che poltrire è anche ritagliarsi un po' di tempo per stare con se stessi, con i nostri pensieri, per non perdere di vista la nostra umanità. Prima ho accennato all'affettività: abbiamo tutti bisogno di dare spazio ai nostri affetti, così come è importante staccare dai ritmi frenetici lasciandosi andare ad un po' di ozio. Gli uomini, mettendo al centro l'aspetto pubblico



della vita, la ricerca del guadagno, il mercato, hanno organizzato la società e i tempi di essa senza tenere conto della nostra umanità, ci hanno obbligato alla "uominità", che io traduco come una forma di non considerazione del proprio esistere, con la necessità di evitare di guardarsi dentro. Questa vita "da uomini" io credo si possa chiamare a buon titolo alienazione.

Cominciamo noi donne a riappropriarci dell'umanità, se ci riusciremo sarà un gran vantaggio anche per gli uomini.

Dobbiamo parlare anche dei tempi che non sono una questione di donne o di uomini, sono una questione di donne e di uomini; una società sarà più ospitale nella misura in cui potranno sentirsi a proprio agio donne e uomini, l'organizzazione sociale si cambia se si cambia insieme, la gestione di essa, così come i tempi che la scandiscono.

L'altra cosa che voglio mettere in evidenza è che Arezzo ha anticipato la legge sui tempi. Con molto orgoglio rivendico questo primato. Come donna aretina voglio sottolineare che l'Amministrazione comunale del capoluogo aveva intrapreso già dal 1996 quello che poi è stato l'iter della L. 53 del 2000.

Ad Arezzo, dicevo, già prima della legge era stato predisposto un piano dei tempi e degli orari che era veramente all'avanguardia, tanto che una delegazione fu a Roma per un'audizione in Parlamento proprio per la predisposizione dell'attuale L. 53/2000.

Peccato che un'esperienza come questa sia stata abbandonata. Personalmente ritengo che questa scelta abbia solo penalizzato cittadine e cittadini.

CLAUDIA CASTELLUCCI

Dirigente del Comune di Forlì

L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI FORLÌ

Il Comune di Forlì ha introdotto le politiche di conciliazione fra lavoro e vita familiare nell'insieme delle politiche di welfare locale, come intervento teso ad aumentare il tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, e a riequilibrare la presenza di donne e uomini nel lavoro produttivo e nel lavoro riproduttivo.

Le attività hanno preso avvio negli anni 96/97, in concomitanza con la predisposizione del piano regolatore degli orari della città, quando la ricerca preliminare condotta su oltre 346 aziende e 1000 cittadini segnalò la necessità di affrontare il tema da due punti di vista: quello dell'armonizzazione dei tempi della città e quello dell'introduzione di misure di flessibilizzazione del lavoro per la conciliazione tra lavoro e vita familiare.

Rispetto alla prima tematica Forlì si è dotata, come molti altri Comuni, di un piano regolatore dei tempi e orari rispetto al quale ritengo sia necessario riprendere la riflessione anche in relazione all'utilizzo dei fondi della L. 53/00. La mia opinione è che oggi si debba operare un collegamento teorico tra i due ambiti di azione esperiti in questi anni: quello che partendo da un ottica di pari opportunità tra uomini e donne ha sperimentato misure innovative nel campo della flessibilità del lavoro per la conciliazione, e quello che fa riferimento a professioni urbanistiche, architetti, ecc, che hanno lavorato sul tema degli orari della città.

Personalmente mi sono occupata di azioni sviluppatasi dentro le aziende. Realizzate in gran parte con risorse FSE della Regione Emilia Romagna, hanno visto la partnership tra Comune, enti di formazione (in particolare EFESO ed ECIPAR), la società di studi

e ricerche "Le Nove", imprese ed organizzazioni economiche del territorio. Gli interventi hanno riguardato in alcuni casi la flessibilità contrattuale (introduzione di lavoro interinale alla Bonfiglioli S.p.A., job-sharing alla cooperativa Formula Servizi), altre volte la flessibilità del lavoro (telelavoro in cooperative sociali di piccole e medie dimensioni, nel Comune di Forlì e alla Confartigianato), o la flessibilità dell'orario (progetto part-time per mamma e papà che ci ha consentito tra l'altro di superare alcuni limiti dell'art. 9 della L. 53/00 per quanto riguarda le lavoratrici autonome). In un caso si è arrivati all'apertura del servizio di educatore domiciliare "Il portagioie" come soluzione ad alcuni problemi verificati alla Electrolux s.p.a.

Quali riflessioni è possibile fare sulla base delle esperienze condotte?

La prima è connessa coi fattori di successo dell'esperienza, che risiedono nell'avere agito in un'ottica di governo territoriale, dove le esperienze, con e nelle imprese, sono state il modo per costruire una metodologia concertativa tra istituzioni, imprese, altri soggetti. Il tavolo di concertazione sulla conciliazione tra lavoro e vita familiare all'interno del quale il Comune di Forlì che lo ha presieduto, ha svolto il ruolo di facilitatore e di componente fortemente interessata al processo, è servito per individuare cosa e come fare per abbozzare un sistema della conciliazione in cui vari soggetti e azioni sono in campo per fornire una pluralità di risposte e opzioni, nessuna esaustiva, su un territorio pensato come insieme.

La L. 53/00 si sviluppa in effetti su tre dimensioni: congedi parentali, che chiamano in campo i singoli, flessibilità del lavoro, tempi della città; ma da sola non basta. Serve un soggetto che abbia volontà, consapevolezza ed autorevolezza per mettere in connessione i pezzi e le azioni. A mio avviso questo soggetto sono i Comuni perché hanno responsabilità e peso per agire una strategia complessiva in quanto titolari dei piani regolatori degli orari, responsabili della gestione dei servizi per la cura, e perché intrattengono rapporti col sistema delle imprese. Tuttavia è importante che anche altre istituzioni entrino in campo, a partire dalle Province che, in virtù delle competenze sulla formazione e sul mercato del lavoro, molto possono fare per la definizione di accordi fra imprese e sindacati finalizzati all'adozione di misure di flessibilità amica nelle aziende.

La seconda riflessione che voglio fare è relativa all'assoluta centralità del tema del tempo e della conciliazione. Da recenti ricerche realizzate a Forlì su bisogno/rispondenza dei servizi per la prima infanzia alle necessità delle/dei dipendenti Electrolux, (650 persone interpellate) e delle lavoratrici autonome (150 artigiane intervistate), risulta che oltre il 50% delle artigiane non si è assentata dal lavoro prima del parto ed oltre il 30% ha ricominciato a lavorare subito dopo la nascita del figlio, il 27,8% delle imprenditrici è single (contro un 20% degli uomini), il 16% cessa l'attività per motivi familiari (contro un 4% degli uomini), il 25% la interrompe perché poco redditizia in relazione al costo dei servizi di cura. C'è inoltre, ed è un dato comune a tutte le province della regione, un alto tasso di donne che si licenziano al termine del primo anno di vita del bambino, presumibilmente per la difficoltà a conciliare lavoro e cura. Ma c'è un punto sul quale operaie ed impiegate Electrolux e lavoratrici autonome parlano lo stesso linguaggio, ed è quando affrontano il tema dei servizi. Se quelli tradizionali (asili nido in particolare) sono i più conosciuti e godono di un'ottima reputazione come "servizio" per eccellenza per la prima infanzia, di cui semmai si lamenta la carenza e il costo, vi è un 30% delle/degli intervistati che opterebbe, potendo, per una soluzione diversa. Si tratta di persone che hanno la possibilità di avvalersi dei nonni e che utilizzerebbero i servizi come alternativa non esaustiva, o come luogo di socializzazione. Traspare dalle risposte una forte componente di ansia e senso di colpa e i nonni rappresentano la possibilità di un distacco più graduale ed affettivo da un figlio che spesso resta l'unico. Non è un caso che alla Electrolux il part-time contrattato sia il 3% e quello effettivo l'8%: considerato il costo del nido, il part-time diventa concorrenziale, specie perché consente un plus relazionale. Non è indicatore di una volontà di ritorno in casa delle donne, ma del bisogno di avere tempo per un'esperienza irripetibile, anche se conosciamo i potenziali pericoli che essa comporta in termini di carriera, di realizzazione sul lavoro, etc.

Cosa significa tutto ciò? Che i nidi non bastano, che rete parentale, servizi tradizionali e servizi flessibili sono una necessità ma anche una scelta, che occorre governare il processo.

Non c'è un solo campo d'intervento risolutivo, c'è un insieme di misure e di politiche che necessariamente vanno viste insieme e che coinvolgono anche aree diverse: quella più strettamente connessa al rafforzamento dei servizi esistenti, al miglioramento della loro qualità e all'innovazione verso nuove tipologie di servizi; quella che riguarda le politiche dei congedi parentali; l'area che riguarda le misure all'interno delle organizzazioni e delle imprese per renderle family friendly; l'area della riorganizzazione



dei tempi della città, l'area delle misure per una maggiore condivisione delle responsabilità familiari fra uomini e donne; le politiche familiari più in generale.

La legge regionale sui servizi 0-3 anni dà strumenti per avviare un governo del processo nell'ambito dei servizi educativi per la prima infanzia anche relativamente al rapporto pubblico/privato. Tuttavia occorre che politiche di pari opportunità, politiche educative, politiche dei tempi facciano dei passi avanti nella direzione di un governo del processo. A Forlì, a fronte di 250 bambini non accolti al nido nell'anno scolastico 2003/4, si è avuta l'apertura di 6 strutture private (baby parking) di cui alcune stanno già chiudendo.

In conclusione dalle esperienze e sperimentazioni, necessariamente episodiche, fatte in questi anni occorre passare alla messa a regime di interventi plurali. I Comuni sono centrali se escono dall'ottica di lavoro settoriale e se avviano, a partire dal tema del tempo, un ragionamento a più voci per governare il processo e la fase. Affinché ciò avvenga è indispensabile il ruolo di indirizzo della Regione.

ANNA TOGNETTI

Assessore Provincia di Pisa

L'ESPERIENZA DELLA PROVINCIA DI PISA

L'obiettivo della conciliazione vita-lavoro è ancora lontano. Credo che le donne debbano tendere al suo raggiungimento senza auto-compatimenti, bensì con la forza delle tante battaglie e dei consistenti successi ottenuti specialmente negli ultimi decenni.

Bisogna agire, però, guardando bene in faccia la realtà, una realtà che ci appare chiarissima documentandoci e considerando soprattutto i numeri che ci riguardano (a questo proposito e con l'intento di analizzare ed elaborare dati a livello nazionale ed europeo l'Assessorato Pari Opportunità della Provincia di Pisa ha curato la realizzazione del primo volume de "I numeri delle donne".

I numeri, appunto, ci dicono che in tutta Europa esiste tuttora una notevole disparità tra uomo e donna soprattutto per ciò che concerne i diritti e la partecipazione alla vita sociale e al lavoro.

Relativamente a quest'ultimo, persiste un divario salariale, a parità di professionalità e competenze, di poco inferiore al 20%. Il tasso di occupazione femminile, poi, è nettamente inferiore in tutti gli Stati membri (il riferimento è relativo ai quindici stati presenti prima dell'allargamento).

Al vertice di Lisbona nel 2000 ci siamo preposti l'obiettivo di raggiungere in Europa il 70% quale tasso di occupazione complessivo entro il 2010; ebbene, condizione necessaria per fare questo è la realizzazione dell'altro obiettivo, cioè quello di accrescere il tasso di occupazione femminile dall'attuale 53% al 60%. Molte nazioni, per gran parte nel nord Europa, hanno già ottenuto quel risultato, altre sono molto vicine a farlo.

A che punto è l'Italia? Nella risposta a questa domanda sta la prima triste constatazione. Siamo ultimi, con solo il 40% di donne in età di lavoro occupate.

E questo primato negativo non è l'unico per noi: siamo contemporaneamente il Paese con una minore presenza di donne nei luoghi decisionali e con il più basso tasso di natalità. Al contrario, i Paesi con più alta occupazione femminile sono quelli in cui nascono più bambini, in cui le donne accedono più facilmente ad incarichi di responsabilità sociale e politica e sono anche quelli in cui si raggiunge il più alto PIL.

L'elaborazione di tali dati - cosa che noi donne dovremo assolutamente fare - ci porta a considerazioni interessanti non solo dal punto di vista della valorizzazione del genere, ma che hanno strettamente a che fare con lo sviluppo sociale ed economico del nostro paese. Cadono definitivamente alcune "certezze" dell'immaginario collettivo, quale quella che attribuisce il calo a picco delle nascite al fatto che le italiane vogliono più di altre lavorare e far carriera: purtroppo invece lavorano poco e fanno pochi figli!

Così come possono trarre in inganno le cifre, vere ma da relazionare con altri dati, diffuse da Regioni e Province, che danno il tasso di disoccupazione femminile ampiamente sotto il 10%. Ci si riferisce in tal caso alle donne iscritte ai Centri per l'Impiego provinciali, rimanendo così totalmente ignorata, (visto che, come abbiamo detto, solo il 40% lavora) la percentuale maggiore delle donne in età di lavoro, che apparentemente non cerca lavoro o lavora al nero.

La grande difficoltà di conciliare il lavoro con le esigenze familiari quotidiane è la causa principale della disoccupazione e della inoccupazione delle donne. Grava ancora per grandissima parte su di loro la gestione di periodi "difficili" della coppia e della famiglia quali la maternità, la malattia di un familiare, la cura dei parenti anziani.

La carriera delle donne che riescono a lavorare è rappresentabile con una linea a zig-zag. A periodi di lavoro seguono, per molte, anni di sosta, dimissioni, ricerca successiva di un lavoro qualsiasi con conseguente scarsa valorizzazione della propria professionalità, per alcune, quale ultima chance specialmente dopo i quaranta anni, il lavoro nero.

La complessità di tali percorsi lavorativi rende, inoltre e di conseguenza, più difficile l'accesso al lavoro. Gran parte delle aziende preferisce assumere un uomo, prevedendo, in caso diverso, periodi di assenza ed oneri maggiori da sostenere. Ora, se è iniquo caricare sulla donna il peso totale della maternità e del lavoro di cura, nemmeno è giusto che i costi economici di tali partite gravino per gran parte sulle imprese, instaurando così un circolo vizioso di cui le donne subiscono ancora una volta il danno.

La L. 53/2000 che ci viene in aiuto. L'art. 9 va ad intervenire proprio a favore delle aziende che organizzano il lavoro secondo modalità che favoriscono la conciliazione e finanzia progetti sperimentali in tal senso. Detta Legge è finanziata consistentemente e cumula fondi di cinque anni che vengono utilizzati in minima percentuale.

Notevoli sono l'ignoranza e il disinteresse verso questa Legge da parte di singole aziende, di associazioni di categoria, di sindacati, di commercialisti e consulenti vari. Per questo, fin dal primo momento mi è stato chiaro che si doveva intervenire nel territorio coinvolgendo una serie di soggetti perché questi a loro volta intervenissero convintamente nei confronti delle singole realtà lavorative, le sole da cui i progetti possono partire. Il percorso concertativo è culminato nella strutturazione dei convincimenti comuni e degli intenti in un vero e proprio accordo-quadro, un accordo di secondo livello previsto dall'art. 2 del decreto applicativo della L. 53. L'accordo non sostituisce quello sindacale obbligatorio a livello aziendale, ma lo facilita. L'accordo impegna i soggetti a sensibilizzare le aziende sull'importanza delle misure di conciliazione, a supportare tecnicamente i progetti e a facilitare la contrattazione aziendale.

Inoltre avvia una sperimentazione-pilota sul territorio e impegna la Provincia in primis ad operare un monitoraggio dei progetti che dia luogo alla realizzazione di una banca dati per scambi di buone prassi fra aziende e fra amministrazioni pubbliche.

Il riferimento specifico all'accordo provinciale fornisce ai progetti, per legge, un titolo preferenziale.

La Provincia ha supportato la formulazione stessa dei progetti aiutando le aziende a far coincidere le loro idee progettuali con quanto la legge prevede e permette, interpretando nel modo giusto l'articolato in stretto contatto con gli Organi preposti presso il Ministero del Lavoro. In particolare ci siamo attivati perché emergessero idee innovative, molto spesso soffocate da schemi rigidi di comportamento in tema di organizzazione, di orari, di utilizzo del personale diverso dalla consuetudine, di collegamento più stretto e collaborativo con le realtà del territorio che offrono servizi e risorse.

Tutto questo ha portato al finanziamento nel 2003 di dieci progetti di altrettante aziende, il numero più alto per provincia a livello nazionale. Prendono in considerazione percorsi individuali di vita, finanziano esperienze di telelavoro, di formazione e tutoraggio al rientro da un'assenza prolungata, supportano la flessibilità di orario con affiancamento di personale. In due progetti si sostituiscono i datori di lavoro (la L. 53 è l'unica che dia questa opportunità): un padre e una madre che avranno una persona in azienda al loro posto e la possibilità di seguire da casa l'azienda con strumenti adeguati.

Concludendo, direi che il cammino verso la parità per le donne è ancora lungo e senza dubbio dovremo inventare ancora nuovi strumenti: nel frattempo, però, possiamo ottenere buoni risultati usando meglio quelli esistenti.



MANUELA BRUSCIA

Assessore Comune di Prato

L'ESPERIENZA DEL COMUNE DI PRATO

Le politiche dei tempi sono uno dei temi su cui le donne presenti nei luoghi decisionali si sono confrontate e impegnate con proposte ed azioni per migliorare la qualità della vita.

In questo senso all'inizio degli anni '90 sono state avviate, in alcune città italiane, significative esperienze centrate sull'organizzazione dello spazio urbano, tenendo conto della pluralità dei soggetti che in esso interagiscono e soprattutto dei loro tempi.

Da queste esperienze è emersa la necessità che, nel progettare l'insieme delle azioni relative ai tempi, siano tenuti presenti tre principi:

- in primo luogo sono necessarie le leggi, ma sul tema della conciliazione va soprattutto evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partner sociali e agli accordi contrattuali;
- in secondo luogo la questione della conciliazione tra lavoro e carico sociale non è una questione di donne, come è sempre stato, ma una questione di uomini e donne;
- in terzo luogo il tema della conciliazione non è una questione privata di soggetti (e aziende) ma complessivamente "sociale".

L'Amministrazione di Prato, ha raccolto queste sollecitazioni e si è fortemente impegnata iniziando un percorso di studio e di azione sul tema dei tempi.

Gli obiettivi che si è data possono essere riassunti così:

- migliorare la vivibilità della città, in particolare attraverso una riorganizzazione dei tempi della Pubblica Amministrazione;
- contribuire alla decongestione del traffico attraverso una distribuzione più razionale delle attività, una riduzione degli spostamenti inutili e la riorganizzazione del sistema del trasporto pubblico;
- incentivare il decentramento dei servizi e la costituzione di centri unici per migliorare l'accesso e le informazioni per i cittadini;
- valutare le esigenze di uso del tempo e di fruibilità dei servizi da parte di fasce della popolazione che spesso vengono lasciate in secondo piano perché povere di potere contrattuale (donne, anziani, bambini, disabili).

Il metodo di lavoro scelto dal Comune di Prato per avviare questo impegnativo percorso è stato quello di:

- partire da un'analisi del contesto e dei bisogni dell'utenza;
- adottare un sistema partecipato, con il coinvolgimento di tutti gli attori sociali;
- garantire un'elaborazione partecipata della possibili azioni;
- procedere per piccoli passi, privilegiando interventi piccoli, ma significativi per la qualità della vita dei cittadini.

La prima fase è una fase di studio e riflessione iniziata all'incirca a metà degli anni '90 quando l'Amministrazione comunale, si è posta l'obiettivo di verificare il livello di soddisfazione dei cittadini e di raccogliere le esigenze più diffuse.

Nel dicembre 1995 è stata istituita la delega ai tempi e agli orari e assegnata all'Assessore alla Trasparenza, alle Pari opportunità

ta e all'Innovazione Tecnologica che ha ritenuto indispensabile iniziare la propria attività coinvolgendo tutti gli attori sociali.

Ciò ha permesso, il 22 Marzo del '96, la sottoscrizione del Protocollo d'intesa sui Tempi e Orari della città, da parte di tutti gli Enti pubblici del territorio provinciale, le organizzazioni economiche e del lavoro e altri soggetti sociali. È stato poi necessario individuare una struttura operativa che fosse al tempo stesso agile e rappresentativa, individuata nella Consulta permanente degli orari e dei tempi della città, che ha iniziato a muovere i primi passi nel Maggio 1996.

Questo tavolo di lavoro permanente ha adottato come metodo gli strumenti della concertazione, della sperimentazione, della verifica e del monitoraggio.

Rispetto alla L. n. 53/2000 il Comune di Prato ha percorso i tempi prevedendo come strumenti attuativi dei Piani regolatori dei tempi proprio simili tavoli di concertazione.

Un vero e proprio Piano Regolatore degli Orari è stato costituito dalla Consulta e ha scelto come metodo di lavoro la predisposizione di progetti tematici riguardanti vari aspetti del vivere sociale.

Il 31 luglio 1997 veniva approvato dal Consiglio Comunale il Piano degli Orari che è stato articolato in quattro linee:

- Prato Scorrevole
- Prato Aperta
- Prato Facile e Trasparente
- Prato Amica

Proprio nella linea Prato Amica come assessorato ci siamo impegnati ad introdurre un tema che mi sta particolarmente a cuore cioè la questione dell'accessibilità urbana. Da qui è nato il progetto "Città e accessibilità" che nel 2003 è stato finanziato dalla Regione Toscana nel Fondo "Armonizzazione dei tempi e spazi delle città". Il progetto ha una durata biennale e nel 2004 è stata finanziata la sua prosecuzione.

Auspicio che l'accessibilità urbana diventi sempre più una linea di fondo da approfondire e che sia considerata indispensabile per affrontare le tematiche legate alle politiche dei tempi.



DONELLA MATTESINI

CONCLUSIONI

In conclusione farò alcune valutazioni rapide e "per spot", a partire dal titolo di questa tavola rotonda che è "Il sistema di conciliazione come costruzione di reti territoriali", titolo che contiene due parole fondamentali ed inscindibili: "conciliazione e sistema".

Infatti o c'è il "sistema" o non ci sono "politiche di conciliazione".

Fare sistema vuol dire attivare contemporaneamente e sinergicamente tutti i soggetti che insistono in un determinato territorio, e ciò al fine di promuovere politiche di conciliazione pensate ed agite da quei soggetti, a partire dalla tipicità di quello stesso territorio e dalle sue specifiche risorse ed esigenze.

La parola conciliazione evoca temi quali la partecipazione, i diritti, la responsabilità e questi tre temi costituiscono tre parole d'ordine che devono sempre essere agite se vogliamo concretamente ed efficacemente lavorare sulla conciliazione.

Ha ragione Marina Piazza quando afferma che singole azioni non fanno la conciliazione.

Occorre assumere infatti la consapevolezza che le politiche di conciliazione costituiscono una lente attraverso cui guardare e promuovere lo sviluppo, uno sviluppo senza aggettivi; quindi non sviluppo economico, sociale, culturale, etc., poiché lo sviluppo o è contemporaneamente tutto ciò o non è sviluppo. Pertanto occorre ribadire che le politiche di conciliazione non sono qualcosa che viene dopo, qualcosa di riparatorio e di aggiuntivo ma sono un modo di pensare, guardare, interpretare la realtà.

Ad esempio non è indifferente come si fa un Piano del commercio, infatti a seconda dell'ottica da cui si muove si possono promuovere politiche di conciliazione o sterili politiche di settore. Infatti non si fanno politiche di conciliazione quando si svuotano le nostre città ed i nostri paesi dei negozi in favore dei soli grandi centri commerciali, privilegiando così solo coloro che hanno autonomia di movimento, senza tener conto che il piccolo negozio di paese o di quartiere ha anche una funzione di incontro, di socializzazione, di riconoscimento dell'autonomia di bambini e di anziani per i quali anche il solo fatto di poter andare a comperarsi il pane è fatto importante per la propria autostima e per il senso di appartenenza alla propria comunità.

Altro esempio può essere l'urbanistica che è lo strumento fondamentale del governo del territorio: se essa mette al centro i cittadini ed il loro diritto a relazioni positive tra loro e con il territorio, essa promuove e sostiene politiche di conciliazione.

Infatti organizzare quartieri in cui il flusso del traffico sia sicuro e tranquillo, in cui ci siano piste ciclabili e marciapiedi, in cui non ci siano barriere architettoniche, significa di conseguenza creare le condizioni di sicurezza, per cui i bambini possano andare a scuola da soli, evitando così il fatto che nell'orario di apertura e di chiusura delle scuole, le città siano invase di macchine e promuovendo di fatto nel contempo nei bambini la conoscenza della propria città e quindi anche il senso di appartenenza alla stessa.

Si può dire con una battuta che anche il marciapiede fa parte delle politiche di conciliazione, perché vuol dire permettere alle persone di muoversi in modo naturale, liberando tempo.

Leggevo qualche giorno fa una riflessione molto bella fatta dal Sindaco di Roma, Veltroni, riferita ad una domanda che egli ha fatto ai componenti del "Consiglio dei bambini", i quali gli hanno chiesto all'unanimità di "far aprire i parchi per poterli liberamente giocare". Questi bambini vorrebbero liberamente dare un calcio ad un pallone, fare sport, senza doversi per forza iscrivere ad un club, ad una squadra, con i babbi e le mamme che li portano avanti e indietro con la macchina.

Potremmo dire che spazi aperti e sicuri anche per il gioco sono parte sostanziale delle politiche di conciliazione: liberano tempo e creano relazioni positive.

È evidente insomma che le politiche di conciliazione sono un modo nuovo di guardare complessivamente la vita singola e collettiva e l'interconnessione della molteplicità delle progettazioni e delle azioni.

Ed è altrettanto evidente che per promuovere e sostenere la conciliazione è irrinunciabile la creazione di un sistema territoriale, fondato sulla condivisione delle analisi e delle proposte, nonché della loro simultaneità.

Ad esempio se le aziende promuovono azioni di conciliazione attraverso riorganizzazioni interne e con flessibilità orarie, ma all'esterno i servizi sono organizzati in modo rigido, tali azioni risultano più deboli. Se non c'è contemporaneità di azione e condivisione di sistema, il rischio che si corre è, come ha affermato Marina Piazza, quello di ridurre le politiche di conciliazione a politiche di segregazione o riparatorie.

Voglio concludere sottolineando come l'azione di sensibilizzazione e di formazione intorno a questi temi sia elemento indispensabile a far maturare e rafforzare una comune ottica, necessaria per la promozione e l'attivazione delle enormi potenzialità contenute nella L.53/00 che è uno strumento concreto per le politiche di conciliazione.

Altrettanto utile insieme allo scambio permanente di buone prassi, potrebbe essere quello di utilizzare i finanziamenti dell'OB. 3 per favorire la crescita del sistema e della relazione tra sistemi, ad esempio dilatando l'utilizzo della misura E1 sulle pari opportunità oltre la classica formazione. In tal senso segnalo il progetto della Provincia di Arezzo che attiverà tra poco tempo la sperimentazione di voucher per acquistare servizi offerti da donne debitamente formate ed iscritte ad albi comunali o zonali istituiti dalle Amministrazioni Comunali. Saranno offerti servizi di custodia leggera al fine di permettere alle donne di avere tempo per fare formazione, per coprire orari di lavoro prolungato o disagiato; il progetto ha alle spalle quasi due anni di lavoro di rete e di condivisione con tutti i Comuni, con i Sindacati, con il Terzo Settore e tale condivisione permetterà alla fine della sperimentazione di lasciare sul territorio aretino servizi aggiuntivi, flessibili, dotando i Comuni dell'importante strumento del voucher e del relativo processo di accreditamento.

Vi ringrazio della presenza e ringrazio le relatrici ed i relatori per l'alta qualità degli interventi e del confronto e credo che, anche se siamo in dirittura di arrivo con le elezioni amministrative, possiamo pensare che "Il Plusdatore" possa essere un appuntamento che ci faccia rincontrare qui ad Arezzo, tra un anno, per verificare che cosa è maturato nel contempo, poiché sono convinta che il livello della riflessione e delle proposte messe in campo porteranno, e non solo ad Arezzo, la voglia e l'entusiasmo per continuare la sfida della conciliazione, che è una sfida innovativa e che ha sullo sfondo l'idea dello sviluppo fondato sui diritti e sulle responsabilità.

