

01

I quaderni



famiglia
impresa
lavoro

imprenditoria femminile

part-time

turnover

lavoro a domicilio

politiche aziendali

family friendly

Le politiche delle imprese cooperative: costi e risorse per la conciliazione

01

focus group

voucher

congedo parentale

discriminazione

impresa cooperativa

paniere nazionale

doppia presenza

differenze di genere

empowerment

“Dal nulla, dal poco l’umilissimo
villaggio – qua e là col tetto di
paglia – in riva al fiume
si andava ingrandendo
anno per anno, pazientemente,
arditamente, col proprio lavoro,
oltre il ruscello e il campo,
oltre il continente e il mare.”

“Rome”

Samuel Rogers,
poeta, 1763-1855

FIL – i Quaderni

La Commissione Nazionale Dirigenti Cooperatrici è impegnata a fornire strumenti di crescita per le donne, imprenditrici e dirigenti, nel valorizzare la loro presenza e nel sensibilizzare il movimento cooperativo di Confindustria a idee e modelli non solo per una migliore gestione delle imprese cooperative e per l'affermazione delle singole professionalità ma anche per promuovere un cambiamento culturale, organizzativo ed economico ponendo grande attenzione ai temi dell'occupazione femminile e della conciliazione tra lavoro e famiglia.

Questo ruolo viene interpretato dalla Commissione Nazionale in maniera attiva con le Commissioni Regionali, promuovendo azioni e progetti che generano ricadute reali nelle imprese, per le donne e gli uomini della cooperazione e anche per le loro famiglie.

Proprio questo impegno ha portato al progetto Fil: famiglia Impresa Lavoro, realizzato grazie a Fondosviluppo che ne ha consentito la realizzazione condividendo le sue finalità.

La sfida è ambiziosa: riconsiderare i termini famiglia, impresa, lavoro e le relazioni fra questi non a livello puramente teorico ma concreto, sia per le imprese che per l'associazione di categoria.

Il lavoro ha coinvolto 14 regioni del territorio nazionale, due anni di lavoro fatto di incontri, focus group, seminari e iniziative, 28 sono le imprese cooperative dedicate alla realizzazione di approfonditi studi caso, riflessioni e dibattiti con esperti, tecnici e referenti politici.

È arrivato il momento di avviare l'ultima fase del progetto, quella in cui si veicolano i contenuti, si valorizzano le esperienze e si promuovono e diffondono i risultati.

Ecco quindi i quaderni di Fil pensati come strumenti operativi, per leggere scrivere e prendere appunti. I quaderni sono:

- Quaderno 1. Le Politiche delle imprese cooperative: costi e risorse per la conciliazione
- Quaderno 2. La ricerca e l'analisi: dai territori al paniere nazionale della conciliazione,
- Quaderno 3. Guida e modelli per la conciliazione fra lavoro e famiglia
- Quaderno 4. Il Glossario: le parole della conciliazione tra lavoro e famiglia

Il mio particolare ringraziamento va principalmente alle Donne della Commissione che hanno sostenuto questo progetto, ancora prima della sua realizzazione concreta, a chi ci ha lavorato in prima linea, a chi lo ha tenuto d'occhio, a chi ha fornito suggerimenti, stimoli, provocazioni.

Fil è il frutto di tutto questo.

Giovanna Zago

Coordinatrice Commissione Nazionale Dirigenti Cooperatrici

I Quaderni di Fil



- Quaderno n.1
**Le politiche delle imprese cooperative:
costi e risorse per la conciliazione**



- Quaderno n.2
**La ricerca e l'analisi: dai territori
al paniere nazionale della conciliazione**



- Quaderno n.3
**Linee guida e modelli
per la conciliazione**



- Quaderno n.4
**Il Glossario: le parole della
conciliazione tra lavoro e famiglia.**

Indice

Le politiche delle imprese cooperative:
costi e risorse per la conciliazione..... **9**

Alcune considerazioni sul metodo **11**

Le cooperative coinvolte **15**

Il termometro della conciliazione..... **15**

Le politiche per la conciliazione
dall'analisi al modello **18**

I passaggi..... **19**

Le politiche per la maternità **23**

Quando termina
la maternità obbligatoria..... **24**

Rientro dalla maternità
o da un congedo..... **25**

Politiche per la conciliazione..... **27**

I servizi **29**

I costi/benefici della conciliazione..... **32**

Quadro aziendale integrato per la
conciliazione fra lavoro e famiglia..... **36**

Alcune considerazioni **48**

Le politiche delle imprese cooperative: costi e risorse per la conciliazione

di Claudia Gatta
e Doriana Togni

Le lavoratrici e i lavoratori si trovano quotidianamente a gestire i bisogni della propria famiglia, tenendo conto degli impegni di lavoro, dei tempi ad esso legati cercando soluzioni per la conciliazione all'interno delle reti famigliari, nei servizi del territorio e nella disponibilità della propria impresa.

D'altra parte le imprese nella gestione dei processi produttivi e organizzativi affrontano, il più delle volte senza specifiche programmazioni, gli effetti prodotti dalle esigenze personali di lavoratrici e lavoratori. Pur essendo pratiche quotidiane sia per l'impresa che per le lavoratrici e i lavoratori manca spesso la consapevolezza della fatica e del costo che tutto ciò comporta e di come non solo la fatica potrebbe essere inferiore ma anche i costi potrebbero essere ridotti se si affrontasse la conciliazione fra lavoro e famiglia in maniera consapevole e strategica. A questo si può aggiungere il fatto che la facilitazione della conciliazione potrebbe rivelarsi per alcune cooperative un vero e proprio valore aggiunto e un fattore di competitività. La facilitazione della conciliazione, le cosiddette politiche family friendly, rappresentano un elemento d'innovazione nella gestione delle risorse umane, volto a migliorare la qualità della vita, il clima aziendale e l'immagine interna ed esterna dell'azienda stessa; infine, consentono di orientarsi verso un maggiore equilibrio e pari opportunità tra uomini e

donne e di valorizzare le risorse femminili. Che la conciliazione possa essere, per le ragioni appena illustrate, un fattore strategico non è una novità. Già la rinnovata Strategia di Lisbona e il suo fondamentale strumento attuativo, la Strategia Europea per l'Occupazione (SEO), hanno individuato nella facilitazione della conciliazione lavoro famiglia una delle leve strategiche per incrementare il tasso di partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro e promuovere i percorsi di carriera femminili, leve fondamentali affinché l'Europa divenga "l'economia basata sulla conoscenza più competitiva e dinamica del mondo, capace di una crescita economica sostenibile con nuovi e migliori posti di lavoro e una maggiore coesione sociale".

Per quanto riguarda l'Italia, la legge 53 del 2000 ha riconosciuto il ruolo fondamentale delle imprese nel sistema complesso di risposte da mettere in campo per promuovere la conciliazione, riconoscimento che ha visto anche l'istituzione di finanziamenti specifici a cui le imprese possono accedere per dare avvio e sperimentare strumenti che facilitano la conciliazione.

Avvicinare i termini famiglia, impresa, lavoro resta però ancora una questione complessa, un percorso tutt'ora difficile. Per troppo tempo il contesto privato, con in primo piano le esigenze della famiglia, e quello pubblico e delle attività economiche, con in primo piano

le esigenze produttive, sono stati separati ed hanno avuto protagonisti diversi, le donne nel primo caso e gli uomini nel secondo, ed è oggi quanto mai difficile ricucire questa separazione.

Per le imprese questo è particolarmente vero. Il progetto Fil si propone la finalità di fornire alle imprese cooperative strumenti per affrontare il tema della conciliazione in maniera strategica. Per questo motivo è stata avviata un'azione di ricerca che ha visto coinvolte due cooperative in ognuna delle quattordici regioni aderenti al progetto. Dall'analisi sono stati messi a punto degli strumenti concreti e operativi per le cooperative che le potranno facilitare per:

- l'individuazione di politiche e scelte da agire quando emergono bisogni ed esigenze legate alla conciliazione lavoro famiglia di lavoratrici e lavoratori;
- la determinazione di costi, diretti e organizzativi, che si sostengono per facilitare la conciliazione alle proprie lavoratrici e lavoratori;
- l'elaborazione di una strategia e una propria politica sul tema della conciliazione, che veda nel rispondere ai bisogni dei soci, non solo un adempimento del principio mutualistico che è alla base della cooperativa ma anche un fattore strategico e una leva per la competitività.

Alcune considerazioni sul metodo

L'azione di ricerca è basata sullo studio di caso o case history, una modalità in cui l'indagine conoscitiva si focalizza su una o più situazioni indicative e rappresentative rispetto ai temi che si intendono trattare. Lo studio di caso consiste nell'effettuare un'analisi della realtà impiegando modalità diverse di rilevazione delle informazioni e svolgendo lo studio per un tempo sufficientemente prolungato, tale da consentire agli autori della ricerca di stabilire una relazione con la realtà studiata che si consolida nel tempo e quindi permette di esercitare un'azione di consulenza. Nello studio di caso la realtà indagata non solo fornisce informazioni e dati ma acquisisce anche strumenti che potrà impiegare nei propri processi di analisi organizzativa e valutazione.

Per questi motivi l'individuazione dei casi su cui effettuare lo studio e la definizione degli strumenti per realizzarlo, ma anche la scelta delle persone direttamente coinvolte nella rilevazione, sono state tappe fondamentali del percorso.

L'individuazione dei casi

Sono stati seguiti due criteri guida. Il primo criterio è quello della rappresentatività, con l'obiettivo di avere un panorama rappresentativo della cooperazione a livello nazionale che ne testimoni l'eterogeneità territoriale, produttiva e dimensionale.

Il secondo criterio è quello dell'unicità, perseguendo l'idea di prendere in considerazione casi particolari, che non costituiscono la norma ma che proprio in virtù di questo sono fondamentali per promuovere l'innovazione, per allargare la base informativa e cogliere la significatività che proviene dalle differenze.

Sono così state individuate 28 imprese cooperative, due per ognuna delle quattordici regioni coinvolte nel progetto: Abruzzo, Campania, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Piemonte, Marche, Puglia, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige, Umbria, Veneto.

La definizione degli strumenti di indagine

Chi effettua lo studio, proprio perché lo studio di caso va in profondità nella conoscenza di un particolare contesto e ha l'obiettivo di conoscere a fondo la realtà studiata, finisce per costruire una relazione significativa con i referenti "di caso", tale da creare un rapporto di fiducia. Per questo motivo si è dedicato ampio spazio alla definizione dell'approccio con le imprese, agli strumenti da impiegare e alla formazione delle persone che hanno realizzato poi l'indagine sul campo.

Il primo aspetto riguarda l'approccio alla conciliazione da proporre all'impresa, in un'ottica strategica e come leva per la competitività e il benessere dei soci.

Il tema della conciliazione non è tradizionalmente inserito nelle riflessioni sull'organizzazione aziendale, nelle teorie del



management e della gestione delle risorse umane; le imprese sono generalmente concentrate su altri aspetti e la conciliazione viene, spesso in maniera stereotipata, considerata una questione “di donne” – o in maniera ancora più limitante di mamme! - che comporta costi e problemi organizzativi per l’impresa. Se escludiamo le eccezioni, le imprese cioè che per vari motivi sono già sensibili alla conciliazione fra il lavoro e la famiglia, che sono però una minoranza

concentrata in alcuni settori, si pone il problema di come raggiungere le altre: come condurle a prendersi il tempo per riflettere su questo tema in maniera seria e consapevole, come guidarle a prendere veramente in considerazione e a valutare il fatto che favorire la conciliazione può essere strategico e conveniente per vari motivi?

A tal proposito sono utili gli studi condotti a livello internazionale che hanno analizzato le esperienze imprenditoriali di vari paesi

e hanno contribuito ad individuare alcuni argomenti a cui le imprese sono sensibili e verso cui hanno mostrato un livello di attenzione tale per cui attraverso questi è stato possibile proporre una riflessione sulla conciliazione fra lavoro e famiglia.

Il primo argomento riguarda i costi quindi gli aspetti economici e finanziari. Le politiche family friendly, quelle che promuovono e favoriscono la conciliazione, possono rivelarsi per le imprese importanti per:

- ridurre i costi relativi al turn over che costituiscono spesso la spesa principale del personale. Favorire la conciliazione contribuisce ad un basso turnover, con i benefici della conservazione di personale esperto, la riduzione in tempo e denaro spesi per il reclutamento, l'inserimento e la formazione di personale;
- la riduzione delle situazioni di stress causato dalle sovrapposizioni tra le attività di lavoro e i ruoli familiari. Lo stress può provenire non solo da esigenze di tempo (e dalle richieste all'impresa che da queste discendono) ma anche dallo stress emotivo connesso con l'intensificazione del lavoro;
- avere personale qualificato e motivato visto che si amplia la gamma di coloro che possono essere interessati e disponibili a lavorare nell'impresa, offrendo migliori competenze e/o costi inferiori;
- aumentare gli interessi e le esperienze tra il personale;

- creare un profilo del personale dell'impresa comprensivo delle loro esigenze;
- migliorare l'immagine pubblica dell'impresa.

Il secondo argomento riguarda il management delle risorse umane. Le politiche family friendly si rivelano per le imprese molto importanti perché contribuiscono a:

- creare una condizione di maggior agio e benessere sul posto di lavoro, reso possibile da una più efficace soluzione dei problemi. Ciò si può tradurre in un significativo decremento delle assenze per malattia, un clima organizzativo caratterizzato da reciproca fiducia tra responsabili aziendali e dipendenti, maggiore motivazione e soddisfazione personale, un incremento del commitment e del senso di appartenenza;
- creare una maggiore efficienza dell'assetto organizzativo ed un incremento quantitativo e qualitativo delle performance individuali e aziendali per effetto delle misure compensative adottate. Questo può favorire un empowerment diffuso, uno sviluppo di protagonismo e orientamento ai risultati, una maggiore collaborazione tra colleghi e un'attenuazione degli episodi di competizione interna, una maggiore circolazione della comunicazione. La complessità dei metodi di lavoro moderni richiede più lavoro di squadra



e una maggiore delega e tali pratiche richiedono un elevato livello di fiducia tra manager e lavoratori per farli funzionare correttamente.

Il terzo argomento riguarda il ruolo che le politiche family friendly agite dall'impresa possono avere anche nel raggiungimento di una maggiore equità fra i sessi nei luoghi di lavoro.

E' naturale collegare le politiche favorevoli alla famiglia con le politiche di parità tra i sessi. Le donne tendono a soffrire più degli uomini dalle tensioni legate alla conciliazione tra i tempi del lavoro e della famiglia e questa tensione può influenzare il rendimento sul lavoro. Inoltre, poiché allo

stato attuale, uomini e donne continuano a condividere responsabilità famigliari in maniera diseguale, i datori di lavoro hanno spesso dato per scontato che i percorsi di carriera più impegnativi a livello di tempo fossero più appropriati per gli uomini rispetto alle donne. Paradossalmente usufruire di politiche family friendly proprio per dare spazio anche agli impegni lavorativi può generare una situazione in cui le donne che ne fanno uso rischiano di essere etichettate come "mamme" a cui si prospettano percorsi di carriera più limitati; i costi associati all'attuazione di politiche family friendly vengono percepiti come un costo del lavoro legato alle donne.

Stringere un legame troppo forte tra opportunità family friendly e considerazioni di equità tra i sessi può significare che gli uomini trovino più difficile fornire sostegno a queste opportunità. Sia perché questo legame tenderà a far considerare le opportunità family friendly una "questione femminile", sia perché, in alcune situazioni, gli uomini si possono sentire minacciati dalle politiche di parità di genere.

Quindi è stato valutato opportuno impiegare una definizione del concetto di conciliazione lavoro e famiglia che sottolineasse come i destinatari delle politiche family friendly non siano solo le lavoratrici ma anche i lavoratori, considerando i bisogni di conciliazione non un'esigenza della donna ma della famiglia; inoltre, non si è fatto riferimento

solo alle esigenze legate alla maternità, ma alle esigenze di tutti i membri della famiglia (figli piccoli, adolescenti, familiari non autosufficienti, ...). Sulla base di questo approccio gli studi di caso sono stati orientati all'individuazione delle politiche per la conciliazione attuate e ai relativi costi per sostenerle attraverso diverse modalità di rilevazione: interviste rivolte ai responsabili delle risorse umane e/o altri testimoni significativi; acquisizioni di materiale documentale e successiva analisi comparata basata su un insieme di parametri anche economici; analisi costi-benefici delle formule di conciliazione adottate.

Le cooperative coinvolte

Dei 28 casi considerati 23 sono costituiti da cooperative, 3 da consorzi e 2 da Banche di credito cooperativo. Alcune cooperative su cui è stato effettuato lo studio di caso appartengono a realtà consortili o, in un caso, ad un Gruppo Cooperativo; questa appartenenza si è rivelata particolarmente significativa in relazione alle finalità del progetto e, di conseguenza, lo studio di caso è stato ampliato anche alla realtà consortile a cui le cooperative appartenevano almeno per gli aspetti legati alle tematiche oggetto dello studio.

Delle 23 cooperative, 15 sono cooperative sociali, 3 operano nell'ambito della produzione lavoro e dei servizi, 3 sono agricole, 1 è di consumo, 1 è culturale;

a queste si aggiungono 2 Consorzi di cooperative sociali e 1 di produzione lavoro e, come già detto, due Banche di Credito Cooperativo.

L'analisi degli studi di caso ha consentito di mettere a punto alcuni strumenti, che si vanno a presentare, che consentono alle cooperative di fare un'analisi della propria realtà in materia di conciliazione.

Si tratta di tre strumenti: il primo consente di capire quale dimensione della conciliazione si privilegia nelle politiche a livello teorico, il secondo di effettuare un'analisi delle politiche per la conciliazione che concretamente vengo agite, il terzo di fare un'analisi dei costi che si sostengono.

I casi cooperativi sono stati inseriti nel testo con un riferimento numerico anonimo.

Il termometro della conciliazione

Questo strumento è stato messo a punto per provare "a misurare" la conciliazione o meglio capire quale dimensione della conciliazione si privilegia nelle politiche imprenditoriali.

A livello teorico, consente di orientarsi fra le dimensioni toccate dalla conciliazione che spesso non vengono nemmeno percepite e di cui manca la consapevolezza della complessità che presentano.

Questo strumento contribuisce a metterla in evidenza e ci porta a riflettere su come l'impresa si relaziona con le aree proposte. E' uno strumento di auto-valutazione, per

IL TERMOMETRO

Come viene considerata la conciliazione fra lavoro e famiglia nella sua impresa?

Quanto sono presenti le seguenti dimensioni?

1	2	3	4
---	---	---	---

Fig. n.1. Lo strumento di autovalutazione

cui il soggetto (impresa) a cui si propone è invitato ad attribuire ad ognuna delle dimensioni un punteggio che varia da 1 a 4 (Fig. n. 1):

- 1 corrisponde ad assente;
- 2 a poco presente;
- 3 a presente;
- 4 a molto presente.

La scelta delle dimensioni e delle relative parole chiave che le descrivono provengono da precedenti lavori di indagine¹.

Dimensione dell'emotività e dell'affettività:

comprende tutto ciò che la conciliazione muove a livello emotivo, i vissuti individuali che inevitabilmente vengono "portati" all'interno dell'impresa (sensibilità, serenità, sensi di colpa, senso di svalutazione, stanchezza, difficoltà, sofferenza, sopportazione, preoccupazione, riflessioni, ansia, esigenze, sconfinamento, energie, distacco).

Dimensione della contrattualistica:

comprende tutto ciò che riguarda la conciliazione a livello di contrattualistica, tutti i riferimenti formali presenti nei contratti

di primo e secondo livello (lavori stagionali, settore lavorativo, contratti, contrattazione, legge 53/2000, telelavoro, flessibilità, tutele).

Dimensione della gestione dei tempi e degli orari:

comprende tutto ciò che riguarda la gestione dei tempi (tempi disordinati, ferie, piano degli orari, cultura del tempo, organizzazione).

Dimensione delle reti e delle relazioni:

comprende tutto ciò che riguarda il ruolo delle reti nel facilitare la conciliazione (reti familiari, associazioni genitori, vicinato, forme spontanee di aiuto, solidarietà, dialogo, carico di relazioni).

Dimensione dei servizi e supporti:

comprende tutto ciò che riguarda il ruolo dei servizi che le imprese possono attivare per facilitare l'implementazione di azioni e/o progetti a favore della conciliazione dei tempi (mobilità, personalizzazione, monitoraggio bisogni, servizi istituzionali, privato, trasporti, sistema di cura, scarsa informazione, servizi per la città, organizzazione dei servizi, diversificazione).

Dimensione dell'organizzazione aziendale:

comprende tutto ciò che riguarda la gestione della conciliazione dal punto di

¹ Regione Emilia Romagna, FSE Ob.3E 2001-0371/rer., Irecoop Emilia Romagna, Fra lavoro e Famiglia, Ricercazione soc. coop. Sociale, 2001.

vista organizzativo all'interno dell'impresa (responsabilità, gestione emergenze, esigenze individuali e di gruppo, decentrare decisioni, creatività, soluzioni, orientamento, carriera, auto-imprenditorialità, non ufficialità, gestione personale, senso appartenenza, formazione, rigidità).

Dimensione delle politiche per la conciliazione: comprende tutto ciò che riguarda come l'impresa si relazione con le politiche per la conciliazione che vengono agite dal sistema politico (aspetto economico, punte di eccellenza, redistribuzione, cicli di vita, cultura, uso e abuso delle leggi, mix di soluzioni, confronto sugli aspetti educativi, trasversalità, interesse comune, patti, interessi di categoria, sistema di valori).

Dimensione del cambiamento: comprende tutto ciò che riguarda la conciliazione come strumento per generare cambiamento (nuove generazioni, adolescenti, culture diverse, internet, consumi, resistenza al cambiamento, tecnologia).

Dimensione delle differenze tra uomini e donne: comprende tutto ciò che riguarda la conciliazione come elemento che rispecchia le relazioni esistenti fra uomini e donne e contemporaneamente contribuisce a modificarle (carichi delle donne, figli, maternità, aspetti individuali, rapporto tra i sessi, pensiero differente, integrazione).

Dimensione dell'economia e del mercato: comprende tutto ciò che riguarda come l'impresa si relazione con le politiche per la conciliazione che vengono agite dal sistema economico (sfondo, iper-settorializzazione, economia, struttura produttiva, risorse, sfruttamento, adeguamento al mercato).

Al termine del percorso di auto-valutazione è possibile calcolare il punteggio medio che costituisce un valido indicatore dell'approccio alla tematica della conciliazione. La sperimentazione del termometro negli studi di caso ha messo in evidenza un panorama eterogeneo (Fig. n. 2).

Emotiva	Contrattualistica	Tempi/Orari	Reti, relazioni	Servizi	Org. aziendale	Politiche conciliazione	Cambiamento	Differenze di genere	Economia, mercato
2,9	3	2,9	2,6	2,8	3,2	2,9	3,3	3	2,7

Fig. n. 2 - Autovalutazione, valori medi dei casi studio

Il valore medio maggiore (3,3), quello cioè a cui le cooperative hanno generalmente attribuito un punteggio più alto, fa riferimento alla dimensione del Cambiamento e ad una visione della conciliazione come strumento generativo di cambiamento con tutte le declinazioni possibili (nuove generazioni, adolescenti, culture diverse, internet, consumi, resistenza al cambiamento, tecnologia).

La lettura che ne diamo è che le imprese sono disponibili e possono essere sensibili anche ad una proposta in questa direzione. Il secondo valore medio più alto (3,2), sempre rispetto ai casi analizzati, fa riferimento all'organizzazione aziendale e quindi agli aspetti propriamente più interni dell'impresa cooperativa. Anche se si tratta di singole realtà imprenditoriali che hanno dimostrato di volersi muovere e di prendere decisioni organizzative in merito alla problematica "fra lavoro e famiglia", il valore denuncia la sensibilità e sicuramente la tensione in tale dimensione anche al cambiamento.

I valori che seguono, fanno riferimento alla dimensione della contrattualistica lavorativa (3) e alla differenza di genere (3).

Va detto che alcune cooperative non sono riuscite a compiere completamente l'autovalutazione e questo ci riporta all'importanza dell'inserimento di strumenti di questo tipo supportatati però da azioni formative proprio perché la problematica a cui si vuole fare fronte è specificatamente di

ordine culturale.

Le imprese cooperative qui contattate hanno dimostrato che le leve per entrare all'interno del mondo dell'impresa sono molteplici e che vanno considerate di caso in caso, pena la non considerazione della tematica conciliativa.

Le politiche per la conciliazione dall'analisi al modello

L'analisi delle politiche a favore della conciliazione sono il frutto delle informazioni provenienti dai 28 studi di caso.

In questo paragrafo viene considerato l'intero percorso conciliativo, dalla comunicazione dei bisogni e delle esigenze di conciliazione all'interno dell'impresa alla loro valutazione e quindi alle politiche adottate e ai servizi possibili. La politica di conciliazione viene considerata quindi nella sua dimensione processuale e si propongono i vari momenti che la compongono fino alla pratica agita per favorire la conciliazione fra lavoro e famiglia come soluzione imprenditoriale.

Si tratta ovviamente di un processo ideale, o meglio idealtipico per usare un linguaggio che proviene dalla sociologia weberiana. Le due accezioni considerate ci portano a dire che l'idealtipo qui descritto è:

IDEALE nel senso che probabilmente così come lo si illustra non esiste nella realtà ma contiene in sé tutti i tratti essenziali dei casi considerati e quindi ha lo scopo di essere utilizzato per il confronto, verificando le



somiglianze e gli scostamenti;
IDEALE nel senso che rappresenta un modello
positivo a cui tendere.

Le informazioni di seguito illustrate sono
tutte riferite ai casi indagati e quindi
non si possono ritenere esaustive delle
argomentazioni trattate.

I passaggi

1. La comunicazione dei bisogni e delle esigenze di conciliazione

La comunicazione dei bisogni e delle
esigenze di conciliazione da parte delle
lavoratrici e dei lavoratori, viene veicolata al

responsabile delle risorse umane o ad un
referente della struttura in cui l'operatore
lavora (se la cooperativa ha più sedi). Questa
prassi avviene nella maggior parte dei casi
analizzati e dipende dalle dimensioni della
cooperativa.

Questo passaggio informativo è un'occasione
importante sia per dare avvio, se necessario,
agli adempimenti formali (ad esempio nel
caso dello stato di gravidanza o di richiesta
di legge 104), ma anche per esplicitare i
rispettivi obblighi, le disponibilità e gli obiettivi,
co-definire soluzioni e strategie.

La comunicazione del bisogno costituisce la
fase iniziale e fondamentale del processo
conciliativo, è particolarmente delicata e



rispecchia la relazione fra lavoratrice/ore e l'impresa; è il momento in cui si può agire e contribuire al cambiamento. In molti casi non ne viene compresa l'importanza ed è condotta con modalità standard non personalizzate.

E' proprio in questo momento che si gioca la relazione lavoratrice/lavoratore e cooperativa ed è attraverso questa fase che è possibile mediare i conflitti, presentare opportunità e alternative innovative concepite come positive da entrambe le parti in un rapporto basato su una logica "win-win"². Questo è particolarmente vero nel caso delle questioni

² La "negoziiazione tra vincitori" ("win-win" o "both win") è un insieme di tecniche a disposizione di chi voglia ottenere qualcosa da qualcun altro, che permette a ciascuno di arrivare al proprio obiettivo: la negoziazione ha successo quando entrambe le parti in causa "vincono", cioè si accordano con reciproca soddisfazione, grazie all'abilità nell'utilizzo di tecniche di negoziazione.

legate alla conciliazione tra lavoro e famiglia, dove la fatica maggiore e il costo possono essere determinati dal tempo organizzativo dedicato alla risoluzione dei conflitti.

Tale conflitto si genera nel momento in cui ognuna delle parti cerca di ottenere il massimo risultato senza tenere presente l'altra parte in causa. In alcuni casi le cooperative si sono dotate di strumenti per rendere trasparenti le proprie politiche per la conciliazione e le riportiamo proprio per la loro innovatività e replicabilità.

Protocollo maternità: viene consegnato al momento dell'assunzione a tutte le lavoratrici e ai lavoratori. Si tratta di un documento che specifica, mansione per mansione, i rischi legati alla maternità ed i diritti a cui le

lavoratrici hanno accesso nell'esercizio della loro professione, nonché l'iter nella relazione con la cooperativa, con gli enti di riferimento e altre figure coinvolte.

È un'importante azione informativa della cooperativa con l'intento di non mettere in difficoltà e di supportare nelle procedure e nelle scadenze le lavoratrici, nonché di orientare rispetto alle opzioni di cui le lavoratrici e i lavoratori possono fruire e che spesso non conoscono (es. detrazioni fiscali, periodo di assenza anche per le madri adottive, congedi per i padri ecc...) (Caso 6).

Formazione: i referenti dei servizi (o aree), in diretto contatto con le lavoratrici, sono stati formati attraverso un vademecum sulle tematiche del lavoro e sulla relativa modulistica che comprende anche le normative relative alla tutela della maternità, la gestione delle assenze e delle esigenze dei lavoratori in relazione alle loro problematiche (cura dei familiari, ecc). In questo modo, il personale è in grado di fornire direttamente la prima risposta alle lavoratrici e di orientarle successivamente agli uffici amministrativi.

Il senso è quello di riuscire a dare risposte alle lavoratrici/ori attraverso i referenti a loro più vicini evitando una congestione di richieste agli uffici centrali ed anche fornendo risposte chiare, immediate e più personalizzate (Caso 24).

Referenti chiari: la presenza "femminile" all'interno della cooperativa ha nel tempo

consentito di implementare un sistema organizzativo articolato, con figure di riferimento chiare e sempre disponibili (responsabile di area, responsabile del personale, responsabile tecnico): un ufficio del personale molto accessibile che funge da primo filtro per le persone in cerca di informazioni, confronto e aiuto la cui gestione è affidata ad una psicologa; un ufficio tecnico, coadiuvato dai vari responsabili di area, che accoglie le diverse esigenze dei dipendenti e che coordinandosi con il responsabile del personale attua soluzioni efficaci alla riduzione del conflitto (Caso 9).

Potenziare l'ascolto: se le grandi dimensioni consentono di avere referenti chiari e procedure standard, le piccole dimensioni facilitano l'attenzione e la capacità di ascolto (Caso 20).

Monitoraggio dei bisogni: le realtà di grandi dimensioni e con una presenza femminile significativa hanno bisogno di avere un quadro complessivo delle esigenze di conciliazione delle lavoratrici e dei lavoratori. In alcuni casi non esiste un unico referente e può risultare difficile avere una visione d'insieme. Il monitoraggio dei bisogni avviene attraverso riunioni regolari fra i vari referenti che hanno l'obiettivo di ricevere informazioni e suggerimenti anche da parte degli operatori in merito al miglioramento del servizio (Caso 7).

È opportuno sottolineare che accanto a casi virtuosi, ci sono anche situazioni in cui i

bisogni che non sono legati ad adempimenti formali non arrivano nemmeno all'impresa. Le lavoratrici sanno di dovere risolvere a monte le loro esigenze e le imprese non vengono messe a conoscenza delle situazioni critiche.

2. La valutazione

È il momento in cui si valuta che tipo di risposta dare al bisogno evidenziato. A seconda della dimensione dell'impresa e del bisogno sono coinvolte una o più persone.

In questa fase si avviano due tipi di percorso. Il primo percorso è caratterizzato dall'iter amministrativo.

Nel caso in cui i bisogni comunicati prevedano, per le normative esistenti e i contratti in essere, degli adempimenti specifici vengono attivati i referenti amministrativi competenti che si relazioneranno attraverso gli atti dovuti con i vari enti e i soggetti interessati e coinvolgibili. L'iter amministrativo non è soggetto a particolare discrezionalità, si tratta per la maggior parte di procedure determinate e di tempi da rispettare.

Il secondo percorso è quello attraverso il quale si decidono e si avviano le politiche di conciliazione. Gli approcci sono diversi a seconda delle cooperative, soprattutto a seconda della dimensione delle cooperative e gli studi di caso ne mettono in evidenza

principalmente tre:

- risposte standardizzate: le prassi sono definite e formalizzate e vengono attuate senza entrare nel merito delle singole specificità;
- risposte personalizzate: ogni caso viene affrontato a seconda delle esigenze personali di ciascuno, non è previsto nessun comportamento standard, ma le azioni da mettere in atto vengono decise caso per caso dal management aziendale in relazione alla mansione svolta dalle lavoratrici o dai lavoratori e dalla strategia del management;
- consuetudini: nelle cooperative esistono consuetudini e spesso è sulla base di queste che vengono fatte le scelte. Tali scelte conducono generalmente ad andare incontro il più possibile alle esigenze dei lavoratori, senza per questo pregiudicare l'efficacia e l'efficienza di ogni reparto/ufficio. In questi casi, non sono mai state formalizzate le procedure e le iniziative intraprese sono di carattere informale, basate più sul buon senso e sulla praticità.

3. Le politiche adottate e i servizi possibili

Sulla base dei bisogni comunicati l'impresa propone soluzioni organizzative, applicazioni di contratti, servizi, suggerimenti di sostegni territoriali, nel declinare il modello conciliativo nel testo facciamo riferimento a politiche e



strategie per la maternità, i congedi parentali, il rientro dopo congedo.

Le politiche per la conciliazione in senso più ampio sono state trattate distinguendo tra le soluzioni organizzative imprenditoriali e le soluzioni basate sull'integrazione di servizi.

Le politiche per la maternità

Dal momento in cui una lavoratrice comunica il suo stato di gravidanza, si avvia un iter amministrativo definito dalla normativa, dai contratti nazionali e di secondo livello. La normativa non definisce però come l'impresa si organizza per far fronte alla riduzione di personale che la maternità di una lavoratrice comporta. Queste sono le modalità messe in evidenza dagli studi di caso:

sostituzione con personale della

cooperativa: le cooperative hanno interesse a garantire condizioni migliori di lavoro a chi a chi è già socio e opera nell'impresa, compatibilmente con l'adeguatezza dei requisiti, le condizioni lavorative della proposta e l'anzianità del personale interno. L'obiettivo è quello di consolidare il rapporto e l'orario di lavoro in termini migliorativi. In questi casi viene immediatamente avviata una verifica sulle figure professionali presenti in cooperativa allo scopo di verificare una possibile mobilità interna, interpellando in primis i lavoratori preposti normalmente alle sostituzioni (Caso 6). Per quanto riguarda le strutture consortili si procede a cerchi concentrici con una forte interscambiabilità

tra servizi, aree e territori, cercando innanzi tutto la sostituzione tra il personale interno che ha chiesto mobilità orizzontale o che rientra da maternità o che collabora saltuariamente (Caso 10b);

sostituzione con personale esterno: qualora non si riesca a soddisfare il bisogno di sostituzione attraverso l'impiego di personale interno, si attinge alla propria banca dati di c.v. o ci si rivolge alle agenzie territoriali che si occupano di orientamento, mediazione e matching della domanda/offerta di lavoro. Inserimento e formazione: le persone in sostituzione di una lavoratrice in maternità devono essere inserite nel contesto lavorativo e formate.

Generalmente questo avviene attraverso un periodo di affiancamento per l'acquisizione delle informazioni e delle conoscenze di base. L'affiancamento alle nuove lavoratrici è condotto, in alcuni casi, in maniera preventiva (affiancamento) dalle stesse lavoratrici che andranno in maternità in collaborazione con tutte le colleghe (Caso 15).

redistribuzione fra i colleghi del carico

di lavoro: per le mansioni in cui ciò è possibile, e generalmente questo avviene in ruoli impiegatizi, il lavoro della persona in maternità viene ripartito tra i colleghi. Questa soluzione non sempre è vincente: se da una parte si possono creare situazioni di sovraccarico fra i colleghi, dall'altra (se questi riescono, senza particolari sofferenze a svolgere il lavoro) si mette in discussione la

necessità dell'esigenza di quella funzione/ persona (Caso 5).

momenti di scambio e confronto:

nel periodo di assenza per maternità la normativa crea una situazione di distacco totale dal contesto lavorativo che in alcuni casi è vissuto negativamente dalle lavoratrici e spesso le penalizza al momento del rientro. Per questo motivo alcune cooperative hanno avviato prassi che consentono di mantenere i contatti con lo scopo di non interrompere il canale di comunicazione, nel rispetto di tempi e modi totalmente personali (Caso 9). Soprattutto in riferimento alle persone che ricoprono ruoli dirigenziali o di responsabilità, tra la lavoratrice e la cooperativa si effettuano momenti di aggiornamento e confronto per gestire il periodo di assenza e non creare un totale distacco e allontanamento dal lavoro (Caso 6). Questo accade anche in alcuni casi per i ruoli educativi: anche durante la maternità è data la possibilità di partecipare alle attività formative in corso affinché non venga interrotto il percorso pedagogico, organizzativo ed educativo dei servizi (Caso 16).

Quando termina la maternità obbligatoria

Prima dello scadere della maternità obbligatoria, si ripresenta la necessità di valutare la situazione della lavoratrice, considerando nuovamente i diritti previsti dalla normativa, le esigenze dell'impresa

e i bisogni della lavoratrice. In alcuni casi vengono effettuati dei colloqui per fornire informazioni circa eventuali cambiamenti dell'organizzazione e dell'assetto lavorativo, elementi che possono essere utili per valutare un proseguimento del periodo di congedo (Caso 10).

Congedo parentale (ex facoltativa): in molti casi le lavoratrici decidono di usufruire dei congedi parentali previsti dalla legge. In questa situazione la cooperativa prolunga la soluzione che aveva adottato per la maternità.

Alcune cooperative prevedono la possibilità di usufruire di un ulteriore periodo di congedo non retribuito da fruire entro l'anno

del bambino di ulteriori 3 mesi, (per arrivare al compimento dell'anno del bambino) per semplificare la fase dell'allattamento. Questa modalità è utilizzata soprattutto nelle mansioni che prevedono il lavoro a turni (Caso 9).

Rientro dalla maternità o da un congedo

Il rientro al lavoro dopo la maternità o un congedo comporta nuovamente l'esigenza di confronto fra lavoratrice e impresa. Da una parte la lavoratrice rientra al lavoro con esigenze e bisogni nuovi di conciliazione, dall'altra per l'impresa è importante assicurarsi che la lavoratrice rientri al lavoro





inserendosi nell'organizzazione da cui è stata assente.

Spesso si parla di co-definizione del rientro, alcune cooperative prevedono la definizione, con la lavoratrice, delle modalità di rientro attraverso un primo colloquio dove si rilevano anche orientamenti, necessità (richiesta part-time, richiesta mobilità orizzontale, richiesta trasferimento su territorio più vicino a casa,...) consentendo in questo modo all'organizzazione di predisporre al meglio il suo rientro. Vengono poi valutate

le opportunità e in un secondo colloquio presentate le opzioni disponibili, cercando di conciliare le esigenze di entrambe le parti (Caso 10).

Reinserimento nelle stesse mansioni: se la lavoratrice rientra nella sua mansione viene effettuata sempre una fase di aggiornamento e passaggio di informazioni che avviene soprattutto attraverso l'affiancamento e la formazione sul campo per apprendere nuove norme o nuove procedure da applicare (Caso 6b).

Reinserimento con diverse mansioni: in alcune realtà, per richiesta della lavoratrice o per ragioni organizzative, la lavoratrice viene reinserita con mansioni, orari e luoghi di lavoro diversi. Spesso questo avviene per proporre attività compatibili con lo stato di puerperio e consentire il rientro al termine della maternità obbligatoria (Caso 6). Quando la lavoratrice cambia servizio per una proposta dell'organizzazione che è migliorativa dal punto di vista degli orari e della collocazione geografica, il periodo formativo e di affiancamento è normalmente più lungo (Caso 10). La cooperativa, compatibilmente con le possibilità e le disponibilità di altri soci, favorisce il trasferimento del lavoratore ad una sede lavorativa più raggiungibile. In questo caso è però necessario trovare all'interno delle proprie risorse umane la coincidenza di necessità, di requisiti e di mansioni tra due soggetti (Caso 22).

Gestione del conflitto: se la proposta dell'organizzazione non è condivisa dalla lavoratrice, si aprono spazi per situazioni conflittuali. Può accadere che la lavoratrice e la cooperativa per ragioni diverse "faticino" a trovare una soluzione di mediazione tra le esigenze e le istanze della persona (nuove rispetto al periodo lavorativo pre-maternità) e le reali caratteristiche/opportunità dell'impresa in quel preciso momento. Questa fase molto delicata richiede azioni

che coinvolgono diverse figure, tra cui anche il o la Presidente, il direttore, i responsabili delle risorse umane in colloqui e/o riunioni, processi di valutazione e verifica eventualmente anche con il coinvolgimento di consulenti esterni (es. ufficio legale) (Caso 10).

Politiche per la conciliazione

Come sottolineato in premessa il tema della conciliazione, fra lavoro e famiglia, non vuole essere affrontato in maniera riduttiva come una questione legata esclusivamente alla maternità, quindi si considerano anche le esigenze delle famiglie legate ai bisogni dei figli, dei genitori anziani, dei famigliari non auto-sufficienti ed anche della lavoratrice/ lavoratore stessa/o per lo sviluppo di interessi e passioni personali e professionali "significative" che possono rappresentare in alcuni casi anche un elemento di sostegno e rinforzo utile alla prevenzione delle situazioni di burn out.

Tutto ciò è un carico di donne e uomini, anche se risultano rari i casi di uomini che hanno chiesto di usufruire dei permessi e/o congedi previsti dalla normativa, o che hanno fatto richiesta di part time per esigenze di conciliazione.

Le cooperative hanno elaborato diverse risposte che sono spesso determinate dalla condivisione di obiettivi e dalla fiducia reciproca tra i soci. L'analisi degli studi di caso mette in evidenza comunque una serie di misure agite.

La flessibilità: le esigenze di conciliazione sono soddisfatte attraverso un'organizzazione flessibile, che consente cioè di agire cambiamenti e modifiche alla propria impostazione e organizzazione del lavoro in maniera rapida con:

- modalità snelle ma formalizzate;
- modalità informali basate sulla fiducia reciproca fra lavoratrice e lavoratore e impresa. In questo caso la modalità prevalente è il recupero delle ore non lavorate per un'esigenza di conciliazione in un altro momento (Caso 3);
- progettazioni specifiche per dare avvio a sperimentazioni di pratiche da consolidare successivamente. Ad esempio i progetti presentati per richiedere finanziamenti previsti dall'articolo 9 della legge 53/2000 (Caso 24).

La scelta condivisa dell'orario di lavoro

e della sede: in alcune realtà, soprattutto quando la tipologia del lavoro è legata all'erogazione del servizio sulla base delle esigenze orarie del cliente, non è possibile applicare modalità di lavoro flessibili così come sono state prima definite.

Si cerca invece di incontrare le esigenze della lavoratrice o del lavoratore definendo a priori la fascia oraria di lavoro che più incontra le esigenze personali, sia per le nuove assunzioni, che come mobilità interna (Caso 6b).

Concessione part time: un'ulteriore modalità di favorire la conciliazione di tempi è la

concessione di orari di lavoro part time, spesso reversibile e limitato nel tempo ai momenti in cui le esigenze di conciliazione possono essere più acute.

La banca delle ore: in alcuni casi sono state formalizzate modalità per favorire la conciliazione che si basano sul recupero delle ore, con l'istituzione di una vera e propria banca delle ore. Questo consente di retribuire i lavoratori ogni mese in base al loro contratto orario, inserendo però le ore realmente lavorate in una banca dati. Ogni coordinatore di servizio ha il compito di controllare gli scostamenti in positivo o in negativo e provvedere nell'arco dei mesi successivi a riequilibrare l'assetto, concordando con i singoli lavoratori le modalità: ad esempio recupero entro l'anno delle ore in eccesso, utile per la conciliazione nei momenti di criticità, in alternativa ovviamente alla retribuzione delle ore.

Il sistema trasversale e capillare delle aree ha reso possibile in molte occasioni di sopperire ad esempio alla carenza di ore lavorate rispetto al contratto, dando la possibilità di svolgere in altri servizi e quindi in altri orari o luoghi le ore non lavorate, spesso e volentieri per motivi di conciliazione (Caso 10b).

Il lavoro a distanza: un'altra modalità agita, nella maggior parte dei casi di fatto e a livello informale, è la possibilità di svolgere il proprio lavoro, ove è possibile, senza recarsi fisicamente nel luogo di lavoro e in casi di assenza limitata.

Alcune cooperative per facilitare il lavoro a distanza hanno messo a disposizione dei dipendenti e/o collaboratori anche la strumentazione tecnica necessaria per il genere di attività realizzate (Caso 17). Ovviamente se queste sono le soluzioni agite dall'impresa per facilitare la conciliazione delle proprie lavoratrici, è necessario presentare anche le misure impiegate per far fronte ad assenze anche se brevi, spesso non programmate ed impreviste. Anche in questo caso la maggior parte delle cooperative si avvale di:

Figure Jolly: sono persone che vengono attivate in caso di emergenza e necessità. Sono presenti in realtà sufficientemente grandi per cui fisiologicamente vi sono assenze per emergenze legate alla conciliazione.

Ripartizione dei carichi di lavoro fra colleghi: resta la soluzione prevalente; per assenze non previste o brevi non sono previste di norma sostituzioni ma ci si avvale di una riorganizzazione dei carichi di lavoro tra gli altri dipendenti. In alcuni casi le esigenze di produzione comportano, oltre che una redistribuzione dei carichi di lavoro tra gli altri addetti, la necessità degli stessi di effettuare alcune ore di straordinario (Caso 13). Spesso una pre-condizione per la ripartizione dei carichi è l'interscambiabilità dei ruoli. Sostituire anche se brevemente persone con ruoli di responsabilità è molto complesso e alcune realtà hanno reso

attuabile questo percorso rendendo i ruoli interscambiabili e le persone in grado di agire anche quelli che non gli sono propri (Caso 2).

Informazione e sensibilizzazione: in alcune realtà sono state agite azioni di informazione e sensibilizzazione sui temi della conciliazione per creare un clima in cui è più facile individuare soluzioni condivise. In alcuni casi si tratta di azioni specifiche rivolte ai quadri e dirigenti, nonché CDA, e responsabile della Qualità e sicurezza, come ad esempio sono state organizzate attività formative specifiche sulle tematiche di conciliazione lavoro-famiglia e politiche di genere; in altre realtà sono state realizzate azioni rivolte a tutti i soci e socie come nel caso della "giornata dedicata" (Caso 24).

I servizi

Gli studi di caso hanno messo in evidenza che le cooperative hanno, non solo agito sulla propria organizzazione per facilitare la conciliazione delle loro socie/i e lavoratrici/lavoratori, ma anche attivato servizi per facilitare la conciliazione nel momento in cui si è rilevato un bisogno diffuso. Queste situazioni non si sono verificate necessariamente in cooperative di grandi dimensioni o consorzi dove il bisogno diffuso è legato all'elevato numero di lavoratrici, ma si sono verificate anche in cooperative di dimensioni più piccole in cui per alcune casualità il bisogno si è verificato in maniera

contestuale per più lavoratrici e l'attivazione del servizio ha risposto in maniera puntuale al bisogno delle socie. Si propone di seguito l'analisi delle modalità di avviamento, sperimentazione e realizzazione dei servizi, proponendo un repertorio di modalità a cui poter fare riferimento.

Servizi avviati con il contributo di

finanziamenti: alcune cooperative si sono avvalse di finanziamenti esistenti, fra cui quelli previsti dall'articolo 9 della legge 53/2000, per avviare in via sperimentale alcuni servizi che favoriscano la conciliazione delle proprie lavoratrici e lavoratori. In questo modo sono stati avviati ad esempio centri ricreativi estivi, durante i periodi non coperti dal servizio scolastico né da altri servizi che risultano particolarmente critici ed evidenziano un incremento di richieste per permessi, ferie, malattie soprattutto da parte di lavoratrici e lavoratori prive della rete parentale. Proprio per la persistenza del bisogno i servizi così avviati sono stati in alcuni casi mantenuti in essere (Caso 12; Caso 10b).

Adesione a progetti e/o opportunità

specifiche del territorio: alcune cooperative hanno avviato servizi per le proprie lavoratrici usufruendo di opportunità specifiche dei loro territori in rete con altre realtà presenti. Ad esempio, nei territori dove sono presenti i voucher sociali le cooperative, su richiesta della lavoratrice, li hanno messi a disposizione ad esempio per "piccoli mestieri"

ovvero servizi di aiuto domestico a domicilio (stiro, pulizie, riordino), alleggerendo le fatiche legate alla gestione della casa e favorendo la serenità anche nell'ambiente lavorativo. I voucher sociali sono stati impiegati anche per alcuni servizi assistenziali a domicilio come il baby sitteraggio, l'accompagnamento o l'assistenza a favore di anziani o portatori di handicap (Caso 12).

Attivazione di convenzioni: un'altra modalità per offrire servizi alle proprie lavoratrici è quella di attivare convenzioni e accordi con cooperative che offrono servizi di interesse per i soci con l'intento di facilitare l'accesso e abbattere i costi (Caso 24).

Attivazione di servizi ex novo: in alcuni casi le cooperative hanno avviato servizi con risorse proprie e rivolti ai propri soci sulla base dei bisogni rilevati.

Ad esempio, è stato avviato un servizio informativo specifico, un portale contenente informazioni utili per il reperimento di baby-sitter, aiuti domestici, forum di scambio/ confronto fra genitori, novità e cambiamenti aziendali, normativa su congedi e diritti relativi a maternità/paternità, iniziative di promozione della conciliazione lavoro-famiglia, etc. (Caso 24).

E' stato avviato un servizio di counselling a favore della salute dei dipendenti che comprende un sostegno psicologico per le madri che rientrano al lavoro dopo un periodo di congedo per maternità/parentale (Caso 24).



Sono stati allestiti spazi a disposizione di tutti i soci, come la palestra, che le lavoratrici/tori utilizzano con un contributo simbolico (Caso 16).

Facilitazione nell'accesso ai propri servizi:

la modalità forse più diffusa per offrire servizi alle lavoratrici e ai lavoratori per favorire la conciliazione è offrire un canale privilegiato di accesso e un costo privilegiato ai servizi che la cooperativa offre sul territorio.

Questo significa che i figli delle socie possono usufruire gratuitamente o a tariffe convenzionate dei servizi ricreativi della cooperativa, del micro-nido, di babysitteraggio e animazione a prezzi agevolati rispetto alle tariffe che la

cooperativa attua in esterno (Caso 2; Caso 9; Caso 16).

Opportunità innovative: rientrano in questa categoria le opportunità promosse dalle stesse lavoratrici e lavoratori che la cooperativa facilita dal punto di vista organizzativo e nel processo. Ad esempio, la cooperativa si rende disponibile ad essere il punto di riferimento e raccordo per gli ordini di acquisto effettuati tramite i gruppi di acquisto solidale e successivamente per lo smistamento dei prodotti ai vari destinatari (Caso 12).

Altri benefici: le cooperative hanno in alcuni casi attivato convenzioni con soggetti terzi per offrire ai propri soci e ai loro famigliari

sconti da utilizzare nel tempo libero, come per i parcheggi presso le strutture gestite dalla cooperativa gratuiti per i soci ed i propri famigliari, etc... (Caso 15).

I costi/benefici della conciliazione

Quando si parla di costi della conciliazione è importante puntualizzare a cosa si fa riferimento.

Ci sono costi individuali diretti, che sono quelli sostenuti dalle persone per accedere ai servizi di cui si usufruisce o di cui usufruiscono i propri famigliari (asili nidi, centri diurni, servizi di trasporto ...); inoltre, ci sono costi sostenuti indirettamente in momenti particolari della vita come la diminuzione della capacità di guadagno, l'aumento dei giorni di assenza dal lavoro, la dequalificazione, il mancato riconoscimento

di incentivi e premi di produttività, nonché l'abbandono del posto di lavoro.

A questi si affiancano i costi che sostiene la collettività legati ad esempio all'esclusione dal mercato del lavoro di soggetti potenzialmente produttivi, alla difficoltà di reinserimento nel mondo del lavoro e ci sono i costi che sostengono le imprese, quelli che sono appunto stati presi in considerazione all'interno del progetto Fil.

E infine ci sono i costi della conciliazione per le imprese che spesso individuano nella maternità, la voce principale.

A questa in realtà si aggiungono altri bisogni che ne derivano direttamente, come ad esempio il fatto che i figli piccoli generano esigenze tali che producono altri momenti di allontanamento dal lavoro e tutto questo crea la difficoltà principale e generale ad



assumere donne specie in ruoli dirigenziali. Le risposte alle esigenze di conciliazione sono spesso reputate un costo dalle imprese e questa è la motivazione principale per cui non vengono attuate. Ma le imprese sono certe di sapere esattamente di quanto stanno parlando? Quali sono esattamente i costi che sostengono per favorire la conciliazione delle proprie lavoratrici e lavoratori spesso socie e soci nel caso delle cooperative?

Questa conoscenza precisa non c'è; mentre ogni impresa è in grado di sapere in maniera dettagliata quanto costa qualsiasi processo produttivo all'interno della propria organizzazione, diventa molto più complicato avere informazioni dettagliate su quanto costa favorire la conciliazione.

Allora, come è possibile sostenere che costa troppo?

Conoscere i costi che le imprese cooperative hanno significa anche rendersi conto dei benefici che ne derivano.

Non ci sono molti studi a cui fare riferimento; alcuni si sono preoccupati di capire i costi della maternità e di capire quali sono i fattori che incidono sull'idea dell'azienda che la maternità costa (Cuomo e Mapelli, Maternità quanto ci costi?), ma come abbiamo più volte sostenuto la maternità è uno degli aspetti di conciliazione e anche solo l'individuazione delle voci di costo è stato per noi un contributo innovativo. Illustriamo di seguito lo strumento composto dalle voci organizzative della conciliazione, con l'intento di fornire

linee guida per le imprese che possono in questo modo individuare e quantificare i costi sostenuti.

Inevitabilmente, i costi sono strettamente legati alle politiche per favorire la conciliazione che l'impresa intraprende e alle azioni messe in atto. Anzitutto però possiamo distinguere i costi diretti, più facilmente individuabili in quanto connessi con la valorizzazione economica dei fattori produttivi direttamente impiegati nell'ambito del centro di costo o del processo produttivo considerato, da quelli organizzativi, più difficilmente individuabili perché nella maggior parte dei casi fanno parte dei costi dell'organizzazione.

L'attività consiste nello scorporarli e nel valutare quanto incidono per poi potere avere le informazioni e gli strumenti necessari per ridurli eventualmente.

La prima distinzione è legata ai costi che sostiene l'impresa e quelli che invece sono a carico del sistema previdenziale. La legislazione italiana tutela la maternità e, secondo un'autorevole fonte istituzionale, il recente Rapporto del Cnel "Il lavoro delle donne in Italia", è molto avanzata, forse una delle migliori nell'Ue. I costi del congedo obbligatorio per maternità e per congedi parentali sono a totale carico della fiscalità generale, nel senso che è l'Inps che paga alla lavoratrice un'indennità pari all'80% del salario. In realtà le cose sono complesse e sulla materia indubbiamente regna un po'

di confusione. È a carico dell'Inps il salario diretto, mentre per tutti i datori di lavoro, rimane l'obbligo di versare integralmente il salario indiretto (tredicesima, ferie, Tfr, scatti di anzianità maturati nel periodo di assenza). Tale obbligo è previsto non dal contratto, ma dalla legge. La norma che lo prevede è l'art.22, comma 3, della legge 151 del 2001 "Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità", che recita: "i periodi di congedo di maternità devono essere computati nell'anzianità di servizio a tutti gli effetti, compresi quelli relativi alla tredicesima mensilità o alla gratifica natalizia e alle ferie". Durante il periodo di assenza obbligatoria il datore di lavoro deve anticipare mensilmente l'indennità a carico INPS recuperandola dal versamento dei contributi (quindi senza costi a suo carico). Tale indennità è pari all'80% della retribuzione corrisposta nel mese precedente l'inizio del periodo di assenza, maggiorata dei ratei di 13ma e di eventuale 14ma. Quasi tutti i Contratti Nazionali di lavoro prevedono inoltre un'integrazione a carico dell'impresa generalmente per il restante 20%. Mentre durante il periodo di assenza obbligatoria maturano il Trattamento di Fine Rapporto, la 13ma e le ferie, durante il periodo di assenza facoltativa matura solamente il Trattamento di Fine Rapporto. Se i costi per facilitare la conciliazione fossero legati solamente alla maternità obbligatoria e ai congedi parentali nelle misure sopra

indicate, e quindi per la quota parte del salario indiretto, tutto sommato sarebbe sproporzionato affermare che il costo della maternità è troppo oneroso per le imprese. In realtà, favorire la conciliazione è un qualcosa che va oltre gli obblighi di legge relativi alla tutela della maternità e i costi principali sono dati dai cosiddetti costi organizzativi. Gli studi di caso hanno consentito di mettere in evidenza le voci di costo e di sperimentare un metodo per quantificarle, basato sul personale coinvolto e il suo costo orario e il tempo che viene impiegato per ognuna delle voci di costo individuate.

Ogni impresa potrà in questo modo quantificare i propri costi della conciliazione nel modo seguente:

- individuare le voci di costo sulla base della propria politica aziendale e delle azioni che vengono implementate;
- determinare il personale coinvolto e il costo orario in ogni fase. Nella maggior parte dei casi sono coinvolti i responsabili delle risorse umane ma dipende dalle dimensioni della cooperativa, dal settore di attività in cui essa opera. I costi orari variano sulla base dei contratti collettivi nazionali applicati nei diversi settori economici;
- stimare il tempo impiegato in ognuna delle azioni;
- moltiplicare il tempo impiegato per il costo orario e successivamente per il numero dei

Azione	Voce di costo	Chi	Costo orario	Tempo impiegato	Per quante persone in un anno	Totale
ESEMPIO: Incremento organico per maternità	Valutazione c.v.	Responsabile r.u. (risorse umane)	21€/h	1h a persona	9	€ 189

Figura n 3. Procedura per la determinazione dei costi

casi che in un determinato periodo si sono verificati.

L'analisi degli studi di caso ha consentito di definire in maniera analitica le azioni attuate per favorire la conciliazione e le voci dei costi organizzativi legate ad ognuna di esse. E' stata predisposta una scheda analisi (figura n. 3). Per ognuna delle voci di costo individuate si riporta un esempio di computo del costo.

Il passaggio successivo è stato quello di integrare gli aspetti propriamente organizzativi con le variabili aziendali della conciliazione tra lavoro e famiglia, questa integrazione passa attraverso l'individuazione delle politiche della cooperativa riferite al personale.

Particolarmente utile a tale decisione è stata la messa a punto del concetto di "livello di sostituibilità" del personale sia per competenze che per ruolo.

Il quadro aziendale proposto guida l'approccio dell'impresa al bisogno di conciliazione attraverso alcune variabili

che si riferiscono alla struttura dell'impresa, come le dimensioni, ad altre che potremmo definire più sociali quali la differenza di genere e lo stile relazionale fino ad arrivare alle conseguenze delle scelte effettuate e le relative ricadute per l'organizzazione. Tutto questo processo è accompagnato dalla determinazione dei costi, voce per voce in un elenco analitico di attività che insieme compongono concretamente l'agire conciliativo. Queste voci e i loro costi (nel quadro è riportato il costo totale, non il numero delle ore che lo ha determinato) soggiacciono al contratto in essere della cooperativa considerata.

Il risultato è quello di un vero e proprio quadro aziendale integrato che ci fornisce la possibilità di analizzare, agire e valutare a seconda del bisogno di conciliazione e della tipologia di impresa (piccola media, grande). E' stato messo a punto uno strumento di analisi aziendale ma anche di valutazione delle politiche per la conciliazione fra lavoro e famiglia.

Quadro aziendale integrato per la

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Congedo obbligatorio	Piccola	Alta in un arco temporale ristretto	Base sociale e dirigenza: femminile	Logica: win -win	Basso
Congedo obbligatorio	Grande	Occasionale	Otd: prevalentemente femminile Oti: prevalentemente maschile Impiegati: prevalentemente maschile Dirigenza: maschile	Logica win-loose: stile della lavoratrice distributivo verso se stessa	Basso: competenze specifiche, elevato carico di lavoro
Congedo facoltativo	Piccola		Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Logica Win -win: forte coesione tra le socie e motivazione al lavoro	Basso: ruolo responsabile e gestionale
Rientro congedo obbligatorio	Piccola	Molto bassa	Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Stile win win	Bassa date le dimensioni

conciliazione fra lavoro e famiglia

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Favorire l'Inter-scambiabilità dei ruoli e capacità di integrazione attraverso azioni formative	CCNL Cooperative sociali	TFR	485,00 €		Rientro al termine del congedo obbligatorio
		Retrobuzioni aggiuntive	11.380,00 €		
		Individuazione persona per sostituzione		21,99 €	
		Valutazione e colloquio		65,97 €	
		Riorganizzazione		210,90 €	
Sostituzione con risorsa esterna	CCNL lavoratori dipendenti della cooperative e consorzi agricoli	TFR	1.071,00 €		Sdoppiamento funzione originaria e rientro della lavoratrice in un ruolo diverso
		Retrobuzioni aggiuntive	19.500,00 €		
		Individuazione nuova risorsa in sostituzione risorsa in maternità		550,00 €	
		formazione on the job nuova risorsa in sostituzione		8.800,00 €	
Favorire inter-scambiabilità dei ruoli e capacità di integrazione attraverso azioni formative integrazione personale per attività di supporto	CCNL Cooperative sociali	TFR	194,00 €		
		Retrobuzioni aggiuntive	4.500,00 €		
		Individuazione persona sostituzione		21,99 €	
		Valutazione e colloquio		65,97 €	
		Riorganizzazione		109,90 €	
Telelavoro per facilitare il rientro	CCNL commercio e terziario				

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Servizi infanzia durante chiusura scolastica estiva	Piccola		Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Forte coesione tra le socie e motivazione al lavoro Win -win	Basso: ruolo responsabile e gestionale
Conciliazione quotidiana	Piccola	Occasionale	Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Stile win win	Bassa date le dimensioni
Congedo obbligatorio	Media	Medio alta	Base sociale: maschile e femminile Dirigenza: maschile		Bassa: ruolo responsabile amministrativa
Turn over	Piccola	Molto Bassa	Base sociale: prevalentemente femminile Dirigenza: maschile		Bassa: area gestionale

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Vengono aperti i servizi della cooperativa alle socie gratuitamente	CCNL Cooperative sociali	Non si sostengono costi aggiuntivi			
Recupero ore e parziale ripartizione del lavoro fra i colleghi	CCNL commercio e terziario	Colloquio di ascolto, valutazione del problema e individuazione soluzione		456,00 €	
Varia a seconda del lavoratore	CCNL Multi servizi	Retribuzione per maternità mensile	1.334.00 €		Rientro senza usufruire del congedo facoltativo ma frustrazione per la difficoltà a gestire i 2 ruoli
		Assunzione part time di un profilo ad hoc	700.00 €		
La referente Risorse Umane ha dato l'imprinting all'intera organizzazione	CCNL Cooperative sociali	Ridistribuzione carico di lavoro		22,47 €	
		Individuazione nuova risorsa per sostituzione non di lungo periodo		33,70 €	
		Inserimento nel contesto lavorativo		64,81 €	

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Conciliazione quotidiana	Piccola	Bassa	Base sociale: prevalentemente femminile		
Congedo obbligatorio	Piccola	Media bassa	Base sociale: prevalentemente femminile Presidenza: maschile	Stile Win-win: sensibile ai temi conciliazione	
Formazione al rientro	Grande	Molto alta	Base sociale: prevalentemente femminile Dirigenza: maschile	Alta: Oss, educatore, Ausiliari	

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Aderisce a marchio Family regionale	CCNL per i dipendenti da imprese della distribuzione cooperativa	Bonus annuale figli per i dipendenti	300,00€ (2 figli)		Queste azioni sono prassi aziendali
		Assunzioni per sostituzione periodo estivo 5 assunti per un mese	9.000,00 €		
Sostituzione con risorsa esterna	CCNL Cooperative sociali	Colloquio ascolto		67,41 €	Procedura standardizzata, registrazione su schede
		Gestione busta paga		288,00 €	
		Individuazione persona per incremento organico		67,41 €	
		Valutazione cv		33,71 €	
		1° colloquio		202,23 €	
		2° colloquio		67,41 €	
		Ributizione persona in compresenza		1.262,80 €	
		Procedure assunzione		59,64 €	
		Formazione base		59,64 €	
		Monitoraggio valutazione periodo di prova		134,82 €	
Flessibilità oraria, disponibilità sulla turnistica	CCNL Cooperative sociali	Ufficio formazione		7.726,00 € (158 persone in un anno)	
		Corsi per i dipendenti		32.232,00 €	
		Agenzia formativa		20.000,00 €	

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Congedo obbligatorio	Grande	Alta	Base sociale: prevalentemente femminile	Win-loose	
Congedo obbligatorio	piccola	Medio Alta	Base sociale: maschile e femminile	Stile Win-win: motivazione al lavoro organizzazione gestita dall'alto informale	

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Sostituzione con risorsa esterna	CCNL Cooperative sociali	Colloquio ascolto		173,61 €	
		Costo amministrativo		162,00 €	
		Individuazione persona		173,61 €	
		Valutazione cv			
		1° colloquio		173,61 €	
		2° colloquio		178,92 €	
		Retribuzione persona aggiuntiva in compresenza		162,00 €	
		Procedure di assunzione		173,61 €	
		Formazione			
		Monitoraggio valutazione periodo di prova		173,61 €	
Sostituzione e riorganizzazione interna con attenzione a non sovraccaricare i dipendenti con ausili tecnici e organizzativi	CCNL della formazione professionale	Colloquio ascolto		273,30 €	
		Colloqui informativi		958,70 €	
		Retribuzione 1° lavoratrice	3.515,00 €		
		Retribuzione 2° lavoratrice	3.498,00 €		
		Ripartizione lavoro per mantenimento organico	1.940,59 €		
		Direttore area	634,24 €		
		1°Lavoratrice	116,25 €		
		2° lavoratrice	115,70 €		
		Personale area	309,00 €		
		Trasferimento competenze 1°Lavoratrice		697,50 €	
		Trasferimento competenze 2° lavoratrice		694,20 €	
		Trasferimento competenze Nuovi incaricati		1.200,00 €	
		Supporto a distanza per nuovo personale	802,40 €		

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Congedo obbligatorio	Piccola	Bassa	Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile		Bassa: ruolo: responsabilità e gestione aziendale
L. 104	Piccola	Molto Bassa		Stile: Loose-loose: poca possibilità di esprimere i propri bisogni	Alta sostituibilità: lavoratrice call center
Congedo obbligatorio	Media	Media	Base sociale e dirigenza: prevalentemente maschile	Stile win-win	Media

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Procedure per la conciliazione informali	CCNL Cooperative sociali	Condivisione con i CDA per organizzazione			Gap di competenze relazioni personali insostituibili rapporti fiduciari non derogabili
		Assistenza e supporto informativo e amministrativo			
		Ripartizione lavoro	315,00 €		
		Formazione on the job		2.394,00 €	Blackout nel lavoro causa complicazione salute del presidente Gestione dell'ordinario
		Lavoratrice sostituta	2.386,00 €		
		lavoratrice che supporterà la sostituta (in organico)	1.570,00 €		
Organizzazione tra colleghe	CCNL Commercio	Assistenza			
		Incremento organico			
Forte interesse al tema conciliazione che rappresenta elemento di innovazione per migliorare le condizioni aziendali	CCNL per i quadri direttivi, gli impiegati e gli ausiliari delle Banche di Credito Cooperativo, Casse Rurali ed Artigiane	Comunicazione gravidanza		280,00 €	Equilibrio fra i generi valorizzazione risorsa femminile
		Ributizione (7 dipendenti)	50.343,44 €		
		Incremento organico		177,28 €	
		Formazione	3.616,91 €		
		Assunzione		217,64 €	
		Ributizione neo assunti	40.652,30 €		
		Assenze per Art. 47 D.lgs. 151/2001		1.742,10 €	

Bisogno lavoratrice	Dimensioni cooperativa	Frequenza evento	Rapporto di genere	Stile relazionale	Livello sostituibilità (Competenze e ruolo)
Congedo obbligatorio	Micro	bassa	Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Stile: Win-loose Poca politica di	Per assistenti sociali e educatrici
Congedo obbligatorio/ Congedo facoltativo	Consorzio	Molto alta	Base sociale e dirigenza: prevalentemente femminile	Stile: Win-win: buone reti relazionali, sensibilità temi conciliazione	Alta: ruolo o.s.s. e educatrice
Congedo obbligatorio/ Congedo facoltativo	Consorzio	Bassa	Base sociale: prevalentemente femminile Presidenza: maschile	Stile win-win: buone reti relazionali Strutturata/sensibilità temi conciliazione	

Politica	Contratto	Voci di costo	Costi diretti	Costi organizzativi	Conseguenze a livello organizzativo e relazionale
Propensione a risolvere eventuali problemi con chi ha il bisogno Incontri con obbiettivo miglioramento dei servizi	CCNL Cooperative sociali	Retribuzione 5 mesi	2.738,00 €		
		Assistente	2.135,00 €		
Grande attenzione ai soci, reale risorsa ricerca nuovi strumenti per agevolare al conciliazione	CCNL Cooperative sociali	Retribuzione	612,00 €		Minore produttività Costo a perdere sulle sostituzioni richieste parttime per la lavoratrice l'astensione lunga favorisce il distacco dai figli flessibilità d'orario
		Tfr, festività, ferie	612,00 €		
		Riorganizzazione organico		2.268,00 €	
		Coordinatore		4.104,00 €	
		Formazione e affiancamento		6.840,00 €	
		Reintegro post congedo		756,00 €	
Grande attenzione ai soci, reale risorsa ricerca nuovi strumenti per agevolare al conciliazione		Tfr, festività, ferie	49.104,00 €		
		Riorganizzazione organico		126,00 €	
		Verifica orari organizzazione		456,00 €	
		Formazione e affiancamento		1.140,00 €	

Alcune considerazioni

Le analisi degli studi di caso mettono in evidenza alcuni fattori che giocano un ruolo centrale nel definire quali politiche e azioni agire. Un primo elemento è dato dal ruolo e dalla mansione ricoperta dalla lavoratrice. Più il ruolo richiede una bassa qualifica e competenze facilmente reperibili sul mercato del lavoro o facilmente acquisibili, meno l'impresa investe sulle lavoratrici o lavoratori in quanto sono facilmente sostituibili e sostituirli è anche la scelta più economica. I costi diretti infatti non cambiano mentre quelli organizzativi (ad esempio quelli formativi) non sono presenti. In questa situazione l'unica cosa che può fare la differenza è il senso di appartenenza all'impresa e una gestione delle risorse umane che mira alla valorizzazione di tutte le sue risorse: solo in questo modo è possibile creare anche per le qualifiche più basse uno spazio in cui le scelte di vita delle persone non entrano in conflitto con gli automatismi dell'impresa ma vanno nella direzione di riflettere su opportunità e percorsi possibili. Nel caso di ruoli che richiedono competenze specifiche che si maturano con l'esperienza, sostituire una persona diventa più difficile perché ciò comporta costi organizzativi, soprattutto legati alla formazione, molto più elevati. In questo caso spesso le donne si trovano ad operare delle "rinunce" rispetto al percorso professionale e di carriera. Spesso la mancanza di conoscenza degli

strumenti che potrebbero essere adottati dall'impresa per rispondere alle esigenze di conciliazione da parte di chi è chiamato a valutare le azioni da intraprendere, genera una limitazione delle opportunità. Banalmente in alcuni casi fra quelli considerati, ancora si ritiene che chi sceglie la carriera non può avere una famiglia; chi sceglie la famiglia, può lavorare, ma a patto che scelga un tipo di lavoro "statico", preferibilmente part-time, che non implichi percorsi di carriera e che quindi non sottragga tempo alla cura della famiglia. Le scelte che le donne fanno a volte non valorizzano le loro capacità e le pongono ai margini dei percorsi di carriera. In questi casi sono le imprese stesse a perdere valide risorse umane formate. Queste riflessioni ci hanno spinto verso l'elaborazione di un possibile percorso per una nuova organizzazione del lavoro.

Il gruppo di lavoro

Il percorso F.I.L. (il Filo Famiglia Impresa Lavoro) durato 2 anni (2009 – 2011) ha visto in questo tempo un lavoro caratterizzato da una forte partecipazione e collaborazione di tante realtà sia imprenditoriali che di rappresentanza: confederazione, settori e commissioni a vari livelli dal territorio ai regionali e nazionale. La progettazione e l'operatività progettuale sono state coordinate dalla cooperativa RicercAzione di Faenza, il piano di comunicazione dalla cooperativa Archimede di Perugia.

Ringraziamo per la preziosa collaborazione tutte le persone, le cooperative e le organizzazioni confederali che hanno reso possibile la realizzazione di questa esperienza progettuale. In primo luogo La coordinatrice nazionale della commissione dirigenti Giovanna Zago, per la sua determinazione a perseguire il "bene di tutte", e Desirée Degiovanni per il suo impegno quotidiano nell'attività della Commissione nazionale.

Il comitato scientifico del progetto FIL:

Alessandra Brogliatto, Carla Calabrese, Costanza Ciarlini, Marcella Falzone, Silvia Frezza, Claudia Gatta, Filomena Iezzi, Anna Manca, Vincenzo Mannino, Patrizia Marcellini Clara Mazzucchi, Susanna Perazzi, Elisa Sarri, Ornella Scognamiglio, Sabina Valentini, Giovanna Zago.

Fondosviluppo:

Maurizio Gardini, Vincenzo Mannino, Silvia Rossi, Vittoria Ventura

Le imprese cooperative che hanno partecipato alla rilevazione:

Abruzzo:

- Socialtur Cooperativa Sociale, Bomba (Ch)
- Società Cooperativa Sociale Verdeaqua Nuovi Orizzonti, L'Aquila

Campania:

- Cooperativa di lavoro Team Service Sud, Napoli
- Cooperativa Sociale ParteNeapolis, Napoli

Emilia Romagna:

- Agrintesa Società Cooperativa Agricola, Faenza (Ra)
- Gruppo Cooperativo Colser servizi - Aurora Domus, Parma

Lazio:

- Consorzio Marte, Roma
- Cooperativa Sociale Incontro 2000, Roma

Liguria:

- Consorzio Agorà Società Cooperativa Sociale, Genova
- Il sentiero di Arianna Cooperativa Sociale, Casarza Ligure (Ge)
- L'isola che non c'è Cooperativa Sociale, La Spezia

Lombardia:

- Cooperativa Primavera S.C.P.A., Cavarina con Premezzo (Va)
- L.i.n.u.s. Cooperativa Sociale, Almenno San Bartolomeo (Bg)

Marche:

- AssCoop Società Cooperativa Sociale, Ancona
- Cooperlat Società Cooperativa Agricola, Jesi (Ancona)

Piemonte:

- Cantina Clavesana Società Cooperativa Agricola, Clavesana (Cn)

- Cooperativa sociale Ass.i.s.te, Torino

Puglia:

- Leader, Società Cooperativa Consortile, Bari
- Zip.h, Cooperativa sociale, Bitonto (Ba)

Sicilia:

- Cooperativa Etica, Trapani
- Cooperativa Multiservices, Palermo

Toscana:

- Gruppo Tecnologico di Servizi Società Cooperativa, Arezzo
- Cooperativa sociale Silver, Sesto Fiorentino (Fi)

Trentino Alto Adige:

- Cassa Rurale di Aldeno e Cadine Banca di Credito Cooperativo, Aldeno (Tn)
- Famiglia Cooperativa di Povo, Società Cooperativa, Trento

Umbria:

- Banca di Credito Cooperativo di Spello e Bettona, Perugia
- Foligno '84 Cooperativa Sociale, Perugia

Veneto:

- Consorzio In Concerto Cooperativa Sociale, Castelfranco Veneto (Treviso)
- Primavera 90 Cooperativa Sociale, San Martino di Lupari (PD)

Le commissioni dirigenti cooperative delle regioni:

Abruzzo, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Sicilia, Toscana, Trentino Alto Adige (Associazione Donne in Cooperazione), Umbria, Veneto.

Le sedi regionali di Confcooperative:

Abruzzo, Campania, Emilia Romagna, Lazio, Liguria, Lombardia, Marche, Piemonte, Puglia, Sicilia, Toscana, Cooperazione Trentina, Umbria, Veneto.

Per la realizzazione dei focus group e gli studi di caso:

Carla Arnone, Alessandra Brogliatto, Elisabetta Cassizzi, Costanza Ciarlini, Desirée Degiovanni, Nicoletta Corvi, Emanuela Dainotti, Maria De Vita, Nadia Dossi, Fabrizia Fagnoni, Marcella Falzone, Ambra Giglio, Anna Manca, Raffaella Munaretto, Rosaria Nelli, Luca Puliti, Ornella Scognamiglio, Alessandro Sottili, Doriana Togni, Barbara Trebbi.

Claudia Gatta, sociologa, con esperienza lavorativa sia in ambito pubblico che privato, specializzata in Organizzazione e Direzione presso l'Università degli studi di Bologna; dal 1993 è cooperatrice e presidente di RicercaAzione cooperativa sociale di Faenza (RA) che opera nel settore della ricerca sociale.

Dal 1999 ha sviluppato progetti di ricerca e intervento nell'ambito delle pari opportunità e della conciliazione fra lavoro e famiglia.

Dal 2005 è vice coordinatrice della commissione nazionale donne dirigenti cooperative di Confcooperative e presidente della Commissione dell'Emilia Romagna. Concilia, con operazioni circensi, la cooperazione e la famiglia.

Doriana Togni, sociologa e dottore di ricerca in criminologia. Dal 2000 socia della cooperativa RicercaAzione di Faenza per la quale si occupa di ricerche e progettazione soprattutto nell'ambito delle pari opportunità, politiche di conciliazione, prevenzione e devianza giovanile. Collabora con il Dipartimento di Sociologia dell'Università di Bologna come tutor dei laboratori di metodologia e tecnica della ricerca sociale.

Promosso da:



Progettazione, realizzazione a cura di:



Via Castellani, 25 - 48018 Faenza (RA)

www.ricercazione.com

Progetto grafico, impaginazione e stampa:



Via Ponchielli, 30 - 06074 Ellera di Corciano (PG)

www.archimedeservizi.com

Foto:

Giampiero Corelli Fotoreporter

Via Pietro da Rimini 21 - 48100 San Michele (RA)

www.corellifotoreporter.it



famiglia
impresa
lavoro