

03

I quaderni



famiglia
impresa
lavoro

Linee guida e modelli per la conciliazione

03

Per me ciò che conta nel mondo
non sono le uniformità,
ma le differenze:
differenze che possono essere grandi
o anche piccole,
minuscole magari impercettibili,
ma quel che conta
è appunto il farle saltar fuori
e metterle a confronto.

da: L'ultimo canale,
Italo Calvino, 1984.

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

Linee guida e modelli per la conciliazione fra lavoro e famiglia	7
I confronti: un piano di comunicazione	9
Linee guida per la conciliazione	12
1 Conciliazione come priorità	12
2 Analizzare i bisogni e i benefici	13
Termometro della conciliazione	14
Scheda rilevazione PANIERE	16
I Costi	17
3 Un programma	20
La dimensione dell'impresa	21
La relazione di appartenenza	22
Il livello di sostituibilità	23
Modelli per una Progettazione di conciliazione	26
Le reti	27

Modello 1. Rete e territorio.	28
Modello 2. Rete fra cooperative.	29
Modello 3. Rete e comunicazione	30
Modello 4. Rete e soci	31

Linee guida e modelli per la conciliazione fra lavoro e famiglia

di Claudia Gatta
e Doriana Togni

Il progetto Fil, Famiglia Impresa Lavoro ha messo in evidenza come avvicinare i termini famiglia, impresa, lavoro sia una questione complessa, un percorso difficile ma da intraprendere affinché le cooperative possano proporsi come soggetto imprenditoriale sempre più competitivo e dinamico ma anche attento alla sostenibilità del modello di sviluppo economico che si caratterizza per il suo legame con il territorio.

Proprio per questo tratto distintivo del modello cooperativo, le linee guida e i modelli proposti costituiscono elementi fondamentali e sostanziali per promuovere quel cambiamento culturale, invocato e proposto, che può condurre ad un maggiore equilibrio in termini di pari opportunità tra donne e uomini. Sono sempre le ragioni culturali ed economiche che rendono difficile per le imprese adottare una prospettiva in cui la famiglia, l'impresa e il lavoro non sono mondi distanti e separati fra loro; tuttavia la ricerca ha messo in evidenza come molte imprese abbiano già manifestato questa sensibilità e intrapreso azioni concrete in questa direzione.

A questo punto si aprono alcuni scenari: se si lascia delineare questo processo alla sensibilità delle singole imprese il percorso verso il cambiamento sarebbe affidato alla casualità, potrebbero emergere esperienze eccellenti per la presenza di una serie di fattori favorevoli e buone pratiche in territori particolarmente attenti, così come "sacche" di arretratezza e situazioni fortemente inadeguate in altri.

Questa considerazione mette in evidenza l'opportunità fornita dal progetto Fil, ovvero la definizione di politiche che favoriscono la

conciliazione.

Questa definizione non è però un processo teorico, bensì il risultato importante a cui si è giunti attraverso un processo interno di semina e di crescita di quelle che sono poi state adottate come politiche. L'associazione di categoria rappresenta qui il soggetto che ha fatto propri gli obiettivi del progetto e che veicola i contenuti, favorendo la realizzazione di azioni di promozione e diffusione, nonché la valorizzazione delle esperienze di promozione della conciliazione fra lavoro e famiglia.

Adottare una politica, soprattutto se questa è innovativa, comporta cambiamenti e mette in discussione alcuni presupposti culturalmente radicati, non è "un atto d'ufficio".

Non si può pensare di farlo senza essere parte attiva del processo fin dal suo inizio, condividendone le motivazioni, le finalità, le scelte, i ragionamenti, le discussioni e le difficoltà.

La ricerca da sola non è sufficiente, serve per fornire linee, indicazioni, ipotesi di strade percorribili con una metodologia che garantisce il processo e la rispondenza tra affermazioni e realtà.

La dimensione decisionale compete alla struttura organizzativa. Questa consapevolezza, all'interno del progetto Fil si è concretizzata attraverso una specifica fase di lavoro che parallelamente all'indagine ha sviluppato azioni di confronto continuo.

Con questo abbiamo inteso raggiungere l'obiettivo di un mainstreaming delle politiche fra lavoro e famiglia che si articola attraverso un uso mirato di strumenti comunicativi, la descrizione di linee guida ad hoc e infine alcuni possibili modelli

sperimentati e divulgabili di progetti che favoriscono la conciliazione.

- **I confronti: un piano di comunicazione.**

Confronti interni ed esterni all'organizzazione di rappresentanza attraverso un vero e proprio piano di comunicazione.

- **Linee guida per la conciliazione.**

Costruzione condivisa delle linee guida per le politiche.

- **Modelli di conciliazione.**

Individuazione di modelli che possono costituire un riferimento importante per veicolare politiche imprenditoriali per la promozione della conciliazione.

I confronti: un piano di comunicazione

L'attivazione e il progressivo delinearsi di un piano di comunicazione, è stato articolato attraverso l'insieme di più strategie sia per una comunicazione interna che per quella esterna.

Internamente si è partiti con l'organizzazione di tavoli tematici che hanno raggiunto l'obiettivo dell'ampliamento del gruppo di lavoro attraverso il confronto e anche la consultazione di enti e organismi affiliati che hanno aiutato a delineare la complessa cornice progettuale.

I tavoli erano tematici e hanno visto la partecipazione degli esperti, dei tecnici e dei dirigenti della Confcooperative. Il motore di tutto il processo è stato la Commissione Dirigenti Cooperatrici Nazionale. Questo percorso ha consentito la divulgazione del progetto ed il suo radicamento.

Di fatto, attraverso i tavoli si è dimostrata da una parte la trasversalità della tematica della conciliazione fra lavoro e famiglia da un punto di vista organizzativo e legislativo; dall'altra, la sua inter-settorialità economica, interessando praticamente tutti i settori, dall'agricoltura al credito, dal sociale alla produzione lavoro, al consumo, l'abitazione, lo sport, alla cultura nessuno escluso etc. I confronti hanno arricchito il percorso progettuale nella verifica della sostenibilità economica di strumenti che favoriscano la conciliazione ma, ancora di più, hanno aperto la strada a ragionamenti e riflessioni su strategie ed opportunità di sistema per attivare risposte a bisogni diretti sia delle imprese associate che dei soci stessi.

Alcuni degli strumenti analizzati, valutati e in alcuni casi di impresa, sperimentati, sono: i fondi integrativi e/o paritetici, gli strumenti mutualistici, un sistema di voucher cooperativi, la complessa materia della contrattazione sindacale sia di primo che di secondo livello, il collegamento con un più ampio sistema di defiscalizzazione per le famiglie, la programmazione di progetti in rete d'impresa per la conciliazione fra lavoro e famiglia in un'ottica di programmazione di sistema. I tavoli sono stati occasione per rendere sempre più consapevoli del tema anche coloro che per tradizione non se ne sono mai occupati, causa lo stereotipo, molto diffuso che vede il tema della conciliazione come un tema che riguarda maggiormente il settore sociale. Il rapporto famiglia, impresa e lavoro è stato così inserito tra le azioni e le priorità politiche di Confcooperative in maniera trasversale. Una vera e propria azione di mainstreaming interna all'organizzazione.

Oltre ai momenti di confronto costituiti dai tavoli, sono stati condotti alcuni momenti formativi. L'azione formativa, è stata costante e progressiva durante la ricerca e prima con i focus, poi con gli studi di caso, è stato attivato il confronto con le ricercatrici proprio per approfondire e condividere con le componenti della Commissione ristretta delle donne dirigenti alcuni temi; questi passaggi hanno generato un'importante ricaduta durante lo svolgimento del loro mandato, portando informazioni e slancio nei territori per promuovere nuove progettualità. Successivamente a questa fase, è stato avviato il confronto sulle tematiche emerse con gli stakeholder esterni: ministero competente (pari opportunità), e

organismi attivi a livello europeo. Con l'obiettivo di consolidare relazioni allargare le sperimentazioni e quindi poter apportare innovazione non solo teorica ma pratica e quel che più potrà produrre cambiamento, un'innovazione duratura nel tempo. Per questo deve essere supportata costantemente da progettualità e ricadute economiche, in una logica di costi benefici, quindi non esclusivamente in un rapporto di contribuzione, ma anche di valutazione di benefici e costi diretti e organizzativi. Per una valida operazione di promozione e diffusione della politica di conciliazione è stato definito un piano di comunicazione. La dimensione comunicativa necessita di uno spazio di riflessione e realizzazione che deve necessariamente avvenire con il coinvolgimento di tecnici e l'apporto di contenuto e feedback di operatori e operatrici. Lo scopo divulgativo è stato raggiunto individuando, in primo luogo un marchio proprio per identificare prima gli strumenti dell'indagine e in seguito i prodotti, servizi e progetti che vi fanno riferimento. Si tratta di un processo non solo informativo ma anche di appartenenza.



Figura n.1 Marchio FIL

Il marchio FIL potrà essere utilizzato, nei territori per individuare e valorizzare tutte quelle attività riconoscibili sotto la politica family friendly della Confcooperative.

In seguito, quando è stata terminata tutta la fase



Figura n.2 Depliant FIL

sperimentale (panieri regionali, analisi di caso sulle 14 regioni individuate) e dopo i tavoli di confronto (momento di scambio e feedback) è stata stilata una sintesi progettuale che ha permesso la presentazione delle linee politiche organizzative del rapporto tra famiglia, impresa e lavoro. Un filo le unisce e le lega attraverso le azioni e decisioni di singole persone, di imprese cooperative

e delle realtà che ne costituiscono l'ambiente. Altra azione di diffusione del progetto è quella avviata nei territori regionali che sono stati coinvolti dall'azione di indagine, sono state realizzate alcune presentazioni intermedie (Toscana, Marche, Lazio, Emilia Romagna, Trentino Alto Adige, Veneto) per dare ritorni ai territori e in alcuni casi per lanciare progettazioni regionali o provinciali.

Linee guida per la conciliazione

Il progetto Fil con le sue azioni ha condotto non solo alla definizione di una politica per favorire la conciliazione fra lavoro e famiglia ma anche alla sua adozione, affermandola ed esplicitandola nella brochure e iniziando a diffonderla.

Questo statement, asserzione politica da parte dell'organizzazione, da una parte la posiziona rispetto ai propri interlocutori e stakeholders, dall'altra indica alle imprese associate una via ben precisa che possiamo sintetizzare in tre passi:

- 1 passo: porsi il tema come priorità, ovvero porsi domande e interrogarsi sul senso.
- 2 passo: analizzare i propri bisogni e la propria struttura, ovvero analizzare e valutare la propria organizzazione.
- 3 passo: adottare e monitorare un programma, ovvero scegliere strategicamente e con consapevolezza.

1 Conciliazione come priorità

Costituisce l'inizio del processo, in molti casi le imprese, anche cooperative non si pongono tale tema, anzi si chiedono il perché, visto che fino ad ora non se ne sono mai "dovute occupare e le cose andavano lo stesso". La risposta potrebbe sembrare banale ma per noi non lo è. Le donne sono entrate nel mondo del lavoro e l'organizzazione del lavoro non ha valutato e posto in essere cambiamenti. Mentre questa entrata ha posto grandi cambiamenti

anche nella società, si pensi al tema dei ruoli all'interno della famiglia. A livello sociale abbiamo assistito a dibattiti che viaggiavano dal piano politico rivendicativo di carattere femminista a dibattiti soft, che quasi hanno negato questa situazione e posto la nuova presenza femminile come una situazione di normale evoluzione, se sei donna o uomo, l'importante è la capacità ed è con questa che ti affermi nel mondo del lavoro. In parte entrambe i percorsi hanno come dire negato una differenza, affermando o una supremazia o una uguaglianza di fatto. Il nostro punto di vista pone il tema del genere come il fattore alla base delle problematiche di conciliazione, in quanto è stato proprio da lì dal momento in cui le donne sono entrate massicciamente a contribuire al mercato del lavoro che la conciliazione tra lavoro e famiglia si è posta ma non è stata integrata all'interno di una nuova concezione dell'organizzazione del lavoro. Quindi il primo step è sicuramente quello di interrogarsi per collocare queste linee guida all'interno di una più chiara e ampliata concezione dell'organizzazione del lavoro. In questo passo, dal nostro punto di vista, gioca un ruolo importante l'associazione di categoria che pone e chiede la condivisione di politiche family friendly alle cooperative.

Per rendere fattiva la vision come proposta dalla confederazione, possono essere importanti alcuni passaggi politico organizzativi, quindi si suggeriscono momenti di approvazione e discussione nei CdA; come pure l'introduzione ad esempio nella nota integrativa di bilancio di specifiche sulla conciliazione evidenziando le

ricadute nella voci di bilancio interessate:

- Personale
- Formazione
- Nuova progettazione: es. art. 9 L. 53/2000, progettazioni regionali e/o provinciali sulla base di piani specifici, Bilanci di genere, innovazione tecnologica (ICT)

Le voci che possono essere citate e quantificate economicamente sono quelle esplicate nel Quaderno n.2 La ricerca e l'analisi: dai territori al paniere nazionale della conciliazione.

2 Analizzare i bisogni e i benefici

Uno dei risultati dell'indagine è stato quello di mettere a punto strumenti, diversificati, per sensibilizzare, leggere, analizzare e valutarli come

impresa. Il processo è stato illustrato nei Quaderni 1 e 2 e comprende sia le politiche agite rispetto ai bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori con i costi/benefici connessi, sia gli elementi di attenzione, organizzativi e di servizi, come emergono dal Paniere nazionale della conciliazione. La caratteristica che se ne evince è quella di un vero e proprio processo che parte dal particolare e sale verso l'organizzazione.

Questo tipo di processo è garanzia di partecipazione, di coinvolgimento.

Gli strumenti:

- Termometro della conciliazione
- Scheda rilevazione PANIERE
- Tabella rilevazione costi



Termometro della conciliazione

Per monitorare la condizione generale sulla tematica conciliativa “fra lavoro e famiglia” all’interno delle cooperative è stato messo a punto uno strumento che parte dalla individuazione di alcune Aree sensibili. Si tratta di un approccio di tipo culturale, per valutare come procedere all’interno della singola impresa. Queste aree ci possono aiutare per individuare attraverso quale canale è più facile riuscire a proporre le linee della conciliazione. Essendo uno strumento è stato introdotto un criterio numerico per cercare di misurare la tensione del problema, quindi le reazioni, le soluzioni e le problematiche, che imprenditorialmente potranno offrire a queste principali AREE.



Le AREE della conciliazione

Pensando agli aspetti che riguardano la conciliazione tra famiglia e lavoro, dove colloca la sua impresa, Area per Area, ispirandosi alle parole chiave che servono per spiegarla?

Area emotiva e dell'affettività:

sensibilità, serenità, sensi di colpa, senso di svalutazione, stanchezza, difficoltà, sofferenza, sopportazione, preoccupazione, riflessioni, ansia, esigenze, sconfinamento, energie, distacco. Rispetto a quest’area, l’impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area della contrattualistica:

lavori stagionali, settore lavorativo, contratti, contrattazione, legge 53/2000, telelavoro, flessibilità, tutele, part time. Rispetto a quest’area, l’impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area dei tempi e degli orari:

tempi disordinati, ferie, piano degli orari, cultura del tempo, organizzazione.

Rispetto a quest’area, l’impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area delle reti e delle relazioni:

reti familiari, associazioni genitori, vicinato, forme spontanee di aiuto, solidarietà, dialogo, carico di relazioni. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area dei servizi e supporti:

mobilità, personalizzazione, monitoraggio bisogni, servizi istituzionali, privato, trasporti, sistema di cura, scarsa informazione, servizi per la città, organizzazione dei servizi, diversificazione. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area dell'organizzazione aziendale:

responsabilità, gestione emergenze, esigenze individuali e di gruppo, decentrare decisioni, creatività, soluzioni, orientamento, carriera, auto-imprenditorialità, non ufficialità, gestione personale, senso appartenenza, formazione, rigidità. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area delle politiche per la conciliazione:

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.

Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area del cambiamento:

nuove generazioni, adolescenti, culture diverse, internet, consumi, resistenza al cambiamento, tecnologia. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area delle differenze tra uomini e donne:

carichi delle donne, figli, maternità, aspetti individuali, rapporto tra i sessi, pensiero differente, integrazione. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Area dell'economia e del mercato:

sfondo, iper-settorializzazione, economia, struttura produttiva, risorse, sfruttamento, adeguamento al mercato. Rispetto a quest'area, l'impresa a che punto si potrebbe collocare?

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

1=assente; 2=poco presente; 3=presente; 4=molto presente

Scheda rilevazione PANIERE

Un'analisi più specifica e approfondita a livello organizzativo viene suggerita dal paniere della conciliazione che può essere adattato anche ad un approccio di gruppo ad esempio con più cooperative anche di settori produttivi diversi. In questo caso è stato predisposto uno strumento di raccolta, non quantitativo, che ha come obiettivo quello di individuare delle casistiche.

Ipotesi di azioni e servizi da sostenere per lo sviluppo di un rapporto Famiglia Impresa Lavoro

La scheda "Paniere" è lo strumento che potrà essere utilizzato per l'individuazione dei bisogni reali in termini di conciliazione "fra lavoro e famiglia". Può essere utilizzata per una pre analisi, con un gruppo di dirigenti di un'impresa oppure per effettuare un focus tra imprese cooperative diverse.

La conduttrice/ore del focus dovrà indicare la tipologia del gruppo. Prima della rilevazione è indispensabile chiarire che i bisogni di conciliazione partono dall'individuazione di due possibili aree (quindi diversi punti di vista):

1. Socio di cooperativa (in quest'area non escludiamo il rapporto di dipendenza poiché a seconda dei settori/federazioni potrà essere strategico per l'impresa conoscere anche le posizioni dei dipendenti non soci), durante la rilevazione è importante estendere il rapporto con l'impresa tra

socio e famiglia del socio. Questo per indagare sulle potenzialità dell'offerta anche di nuovi servizi, rivolti proprio alle famiglie.

2. Impresa cooperativa. Si rilevano le riflessioni, azioni e/o servizi che l'impresa ha messo in atto.

Le due aree si differenziano per le diverse modalità sia organizzative, economiche che per le tipologie di servizi. Nella scheda si dovranno riportare sia i servizi esistenti che i commenti per una migliore realizzazione e/o implementazione dei medesimi.

Territorio: (provincia) _____

Tipologia del gruppo (dirigenti, impresa cooperativa o più imprese, settori etc.):

1 Area socio di cooperativa / famiglia

Servizi/azioni	Commenti/suggerimenti

2 Area servizi per/da l'impresa cooperativa

Servizi/azioni	Commenti/suggerimenti

I Costi

Qui di seguito esponiamo alcune modalità organizzative o comunque a impatto organizzativo che possono essere da esempio per la rilevazione dei costi della conciliazione in impresa, anche se non sono da ritenersi esaustive.

La tabella per l'analisi dei costi/benefici viene riproposta per ogni voce di costo, diretto e organizzativo

Costi diretti. Definiamo costi diretti quelli connessi con la valorizzazione economica dei fattori produttivi direttamente impiegati nell'ambito del centro di costo o del processo produttivo considerato.

- Congedo obbligatorio (rilevare dati numerici attraverso sistema informativo dell'organizzazione:schede, elenchi, tabulati etc.)

- congedo facoltativo (rilevare dati numerici attraverso sistema informativo dell'organizzazione:schede, elenchi, tabulati etc.)

- adozione di forme organizzative che agevolano la conciliazione (flessibilità, telelavoro, lavoro a domicilio etc.)

- decentramento della prestazione lavorativa

- formazione (dati relativi ai corsi attivati per facilitare l'inserimento o il re-inserimento lavorativo, numero di donne coinvolte)

Indiretti o organizzativi. Vengono definiti indiretti quei costi che appartengono a centri di costo cosiddetti "di supporto" ed è necessario prenderli in considerazione per una corretta valutazione dei costi di produzione complessivi.

- turnover: ricerca di nuovo personale, selezione, colloqui
- minor produttività (impresa)
- assenteismo
- riduzione della performance lavorativa (lavoratore)
- assicurazioni, casse, tutele, spese previdenziali, dotazioni e protezioni, servizi
- peggioramento clima organizzativo

Rilevazione costi benefici in cooperativa (esempio: Il congedo obbligatorio)

Attività	Azioni	Ruoli/personale coinvolto	Costo orario
Individuazione del problema (esempio)	Colloquio di ascolto	Responsabile r.u.	€
Ritribuzione persona in maternità			
Incremento organico	Individuazione persona		
	Valutazione cv		
	Colloquio		
			
			
	Ritribuzione persona aggiuntiva		
Mantenimento organico	Riorganizzazione		
			

Note:

[illegible]

3 Un programma

La ricerca realizzata nell'ambito di Fil ha messo in evidenza come le imprese possono affrontare il tema della conciliazione con due prospettive diverse. Attuare un programma imprenditoriale significa in questo caso mettere in atto una scelta consapevole e strategica. E' il cuore della politica family friendly. Si individuano due ottiche da cui partire:

- Preventiva
- Occasionale

L'ottica preventiva parte dal concetto di prevenzione così come è stato storicamente definito in ambito socio-sanitario, cioè come insieme di azioni finalizzate ad impedire o ridurre la probabilità che si verifichi un evento indesiderato o alla riduzione dei rischi che possono generare dei danni. Generalmente le tipologie di azione che facilitano l'azione preventiva sono l'informazione, la formazione, la progettazione, il corretto utilizzo degli strumenti disponibili, il monitoraggio e la valutazione **(figura n.3)**.

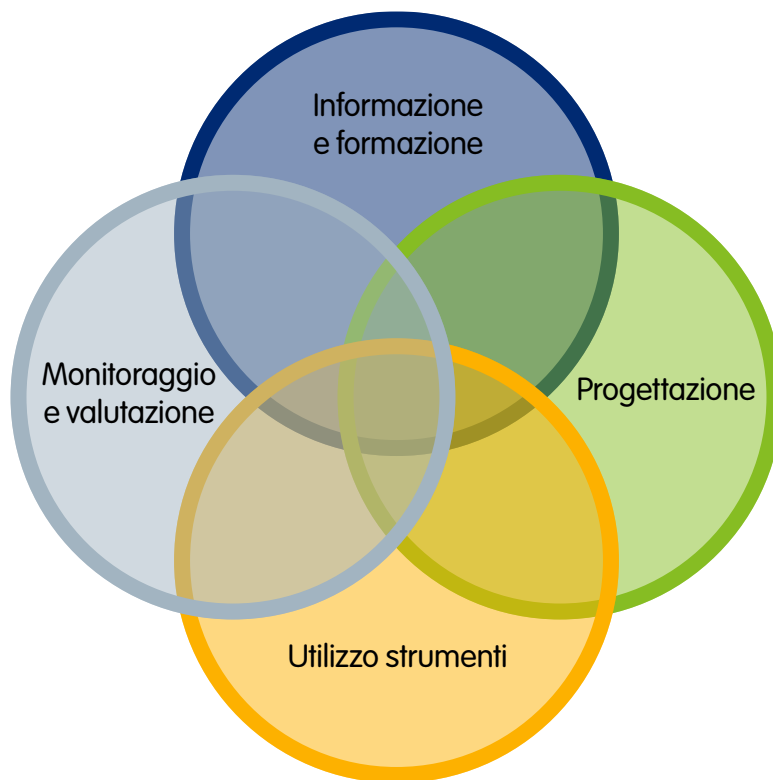


Figura n.3 L'azione preventiva

L'organizzazione preventiva nasce dalla sovrapposizione di tutti e 4 i cerchi. L'informazione e formazione, nel nostro caso si sviluppa verso la formazione/consulenza riuscendo così ad attuare un vero proprio passaggio di informazioni e metodologie per una lettura più innovativa dell'organizzazione aziendale. Per tutto ciò che riguarda l'informazione e la formazione si consiglia uso e lettura del Quaderno n.4. Per lo sviluppo progettuale i Quaderni n.1 n.2

Pensando alle esperienze delle imprese rispetto al tema della conciliazione potremmo individuare e definire come evento indesiderato il trovarsi impreparati di fronte ad un bisogno che necessita, per essere soddisfatto, di modifiche dell'organizzazione con relativi costi.

Agire in un'ottica preventiva significa che si riconoscono i bisogni e come si presentano nel tempo, si definiscono le linee guida e i principi a cui si devono ispirare le risposte, si ipotizzano le risposte e si creano le pre-condizioni per attuarle.

L'ottica occasionale consiste nel porsi il problema nel momento in cui si presenta, fornendo risposte all'emergere di una situazione o di un bisogno escludendo quindi strumenti che necessitano fasi preparatorie per la realizzazione e lasciando spesso le risposte ad un livello informale o amicale. Sull'ottica che le imprese possono adottare incidono alcune variabili:

- La dimensione dell'impresa
- La relazione d'appartenenza
- Il livello di sostituibilità

La dimensione dell'impresa

Le dimensioni dell'impresa sono normalmente definite sia sulla base del numero degli occupati (soci lavoratori, dipendenti, collaboratori) sia sulla base di alcuni valori finanziari (fatturato, stato attivo di bilancio). Sulla base dei due criteri individuati le imprese vengono normalmente classificate in micro, piccole, medie e grandi. Rispetto al tema delle politiche di conciliazione la ricerca realizzata nell'ambito del progetto Fil ha messo in evidenza come questa variabile condiziona, quindi determina molteplici aspetti.

Un'impresa di grandi dimensioni presenta sicuramente una frequenza maggiore dei bisogni di conciliazione soprattutto se la base sociale ha una prevalenza femminile. Inoltre, ha una struttura più definita che aiuta ad identificare referenti certi e procedure standard che possono essere facilmente comunicate in azioni informative rivolte ai lavoratori. Allo stesso tempo le grandi dimensioni possono rappresentare anche una maggiore rigidità e, di conseguenza, una maggiore difficoltà ad individuare soluzioni per favorire una conciliazione personalizzata e quindi la sperimentazione di scelte innovative.

Anche se l'idea diffusa è che imprese di grandi dimensioni possano fornire maggiori tutele e garanzie vedremo che influiscono anche altri aspetti. Le imprese di piccole dimensioni presentano una frequenza di bisogni conciliativi sicuramente inferiore e, mentre per le imprese di grandi dimensioni referenti certi e procedure fanno quasi sempre parte dell'organizzazione e delle modalità di gestione

dell'impresa, nelle piccole questo non è sempre necessario e scontato.

Per le piccole è difficile creare le pre-condizioni per non trovarsi impreparati di fronte ai bisogni di conciliazione di lavoratrici e lavoratori, ma è più facile sperimentare soluzioni particolari e innovative anche se spesso caratterizzate da un alto livello di informalità.

La relazione di appartenenza

E' una variabile fondamentale ed è definita da tre elementi:

- il piano contrattuale: ovvero il legame fra cooperativa e lavoratrice e lavoratore dal punto di vista legale così come è definito dal contratto di lavoro in essere;
- il piano associativo: essere soci della cooperativa e come viene curato il rapporto con i propri soci e socie. Generalmente si ritiene che le cooperative di dimensioni grandi abbiano maggiori difficoltà in questo lavoro di cura, ma questo non risulta necessariamente vero. Ci sono imprese cooperative che hanno sviluppato buone pratiche per consolidare il legame con i propri soci, alimentando il senso di appartenenza e la motivazione ad essere parte di un progetto comune;
- il piano delle relazioni interpersonali: il contatto diretto con le persone è la modalità che

più facilmente consolida le relazioni e nelle cooperative più grandi questo non sempre è possibile.

Sulla base di come questi elementi si intersecano possiamo distinguere diversi stili relazionali che incidono nel momento in cui la lavoratrice o il lavoratore hanno un bisogno relativo alla conciliazione fra lavoro e famiglia e lo presentano alla cooperativa. Inizia il processo di valutazione sulle azioni da svolgere.

Recenti ricerche¹ ne hanno individuati almeno tre:

stile integrativo: prevede la condivisione delle informazioni fra lavoratrice e lavoratore e la cooperativa e la massima trasparenza nella relazione tesa alla soddisfazione dei reciproci interessi in una logica win-win;

stile distributivo: si basa sull'asimmetria della relazione e sul fatto che uno dei due soggetti dia la precedenza alle proprie esigenze, in un approccio win-loose, o, anche se accade più raramente, a quelle "dell'altra parte", in un approccio loose-win; avoidance: quando si evita il confronto e si elude il problema sulla base di un approccio in cui tutti perdono una logica loose-loose.

La relazione di appartenenza è molto importante nel momento in cui l'impresa valuta come affrontare i bisogni di conciliazione che le lavoratrici e i lavoratori portano. In maniera abbastanza intuitiva lo stile integrativo è quello che più facilmente consente

¹ Simona Cuomo, Adele Mapelli, Maternità ma quanto mi costi?, SDA Bocconi, Guerini e Associati, 2009.

di individuare soluzioni che sono positive e vissute positivamente da entrambe le parti; al contrario quando lo stile che prevale è quello distributivo è facile che si creino situazioni conflittuali che finiscono con l'essere dispendiose e danneggiano anche il clima lavorativo. In altre parole una buona relazione di appartenenza facilita la conciliazione e l'individuazione di soluzioni efficaci con meno situazioni conflittuali.

Il livello di sostituibilità

Indica quanto è facile sostituire una lavoratrice o lavoratore, ovvero individuare un'altra persona

in grado di svolgere il medesimo incarico autonomamente in tempi relativamente brevi e senza la necessità di una fase di formazione prolungata nel tempo. La sostituibilità è definita dal ruolo ricoperto e dalle competenze che il ruolo e la mansione comportano.

È più facile trovare soluzioni per facilitare la conciliazione di lavoratrici o lavoratori che hanno un alto livello di sostituibilità anche se comporta possibili rischi.

Se l'impresa non attua una politica di attenzione e valorizzazione delle proprie risorse umane risultare non indispensabili e quindi essere sostituiti o costretti a cambiare mansione, sede di lavoro, struttura oppure non avere prospettive e opportunità di



crescita professionale, si indebolisce la relazione di appartenenza ed è più facile che si creino situazioni conflittuali e fraintendimenti.

Per le persone con un livello di sostituibilità basso, cioè difficilmente sostituibili, l'impresa fatica ad individuare soluzioni per favorire la conciliazione; spesso il tempo necessario per rendere un'altra lavoratrice o lavoratore in grado di svolgere il medesimo lavoro potrebbe essere più lungo del

periodo di assenza per ragioni di conciliazione. Questo comporta che i ruoli difficilmente sostituibili siano proposti a persone che non intendono presentare all'impresa i propri bisogni di conciliazione oppure che le soluzioni individuate restino su un piano informale, agito ma non formalizzato perché in alcuni casi si tradurrebbe nel non rispetto delle tutele per le lavoratrici previste dalla legge **(figura 4)**.

Politiche Preventive

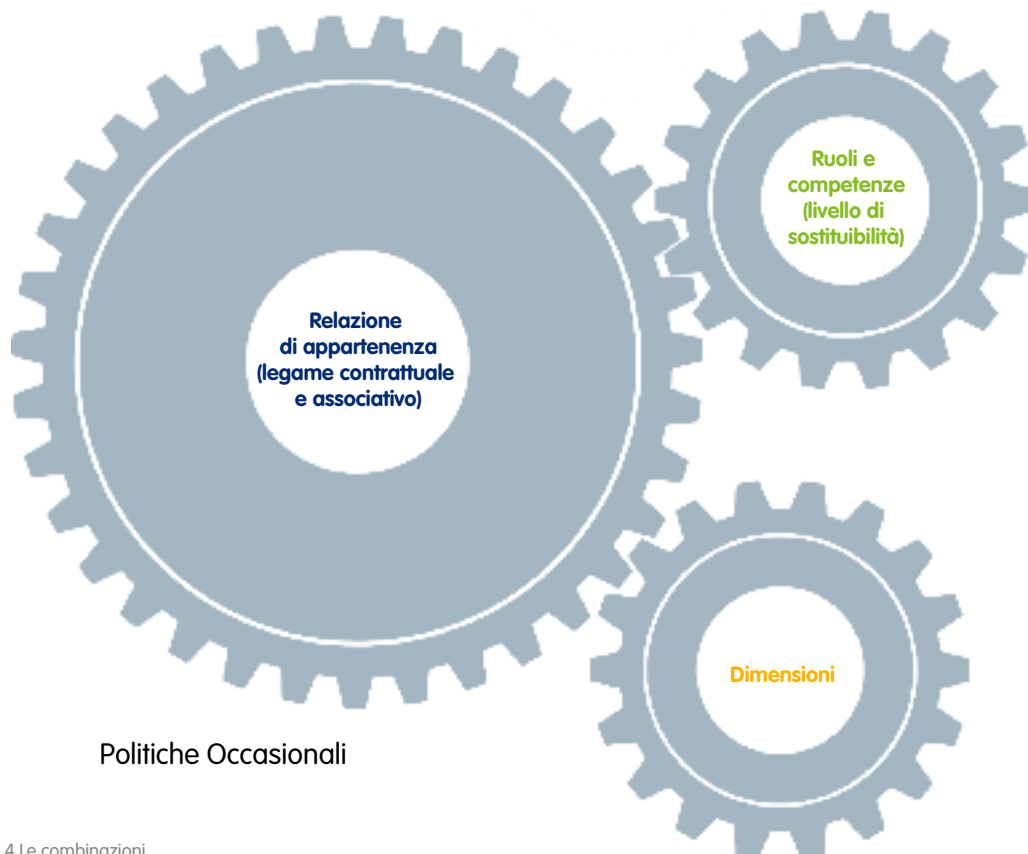


Figura n.4 Le combinazioni

La scelta fra ottica preventiva o occasionale rispetto alle politiche di conciliazione va valutata anche in relazione ai costi, nel senso che è bene essere consapevoli che le politiche preventive presentano costi diretti e organizzativi più alti, nel breve periodo, ma garantiscono un rafforzamento del legame di appartenenza che riduce i costi organizzativi che generalmente sono quelli più alti e meno visibili nel lungo periodo.

Le politiche occasionali hanno costi diretti più alti e quelli organizzativi più bassi ma indeboliscono il legame di appartenenza con conseguenze che generano sul lungo periodo ulteriori costi.

Infine, ma non meno importante, si vuole sottolineare l'effetto moltiplicatore delle politiche a favore della conciliazione agite dall'impresa.

Attivarsi a favore dei propri soci e socie significa agire indirettamente anche sulle loro famiglie, generando quindi un impatto maggiore di quello che ci si poteva inizialmente prefiggere.

Le politiche a favore della conciliazione hanno quindi un effetto moltiplicatore e riempiono di significato concreto il concetto di sussidiarietà.

Tale concetto è molto utilizzato, a parole, perché ricco di significati a livello teorico ma molto difficile da trasporre sul piano pratico e della prassi politica.

Riflettere su tutti questi concetti, sulle combinazioni possibili, sulle politiche che queste combinazioni possono determinare, ci porta verso un terreno sicuramente complesso ma anche molto ricco.

Una ricchezza data dalla intensità degli argomenti e dall'importanza storica dell'affrontarli ora.

Una delle caratteristiche rilevanti dell'odierna organizzazione del lavoro è sicuramente la

frammentazione, proposta sia nei cicli produttivi che come chiave consulenziale professionale.

Studiare il rapporto tra il lavoro, la famiglia e l'impresa con un approccio, d'insieme, ci ha portato a non frazionare e a non escludere almeno durante questa fase di ricerca, analisi e sperimentazione.



Modelli per una Progettazione di conciliazione

In questa ultima parte vengono proposti alcuni modelli messi a punto come riferimento concreto e operativo per progettare e veicolare politiche imprenditoriali di promozione della conciliazione fra lavoro e famiglia.

Non si tratta di buone prassi che generalmente fanno riferimento a singole esperienze agite da un soggetto, ma di modalità di attuazione di politiche che hanno coinvolto più stakeholder in

un determinato territorio. Per costruirli sono stati utilizzati casi ed esperienze innovative, sia nella loro organizzazione che nei servizi proposti.

I modelli proposti sono cinque e la scheda illustrativa è articolata sulle seguenti voci:

- punto di forza, ovvero l'elemento caratterizzante e che genera il vantaggio;
- l'ambito territoriale entro il quale il modello ha funzionato efficacemente;

- stakeholder coinvolti;
- l'obiettivo specifico;
- linee d'azione.

I titoli con cui abbiamo identificato le reti hanno, oltre ad uno scopo di sintesi, il compito di essere indicativi della principale caratteristica del modello. Alcune delle caratteristiche in realtà sono comuni e presenti in più modelli e rappresentano la finalità da raggiungere come ad esempio il radicamento nel territorio, la coesione tra imprese, il miglioramento lavorativo e quello della condizione di socio/a.

Le reti

- Rete e territorio
- Rete fra cooperative
- Rete e comunicazione
- Rete e soci

Modello 1. Rete e territorio.

Punto di forza:	Rafforza la relazione fra associazione di categoria, cooperative e territorio. In particolare con altre associazioni di categoria presenti e quindi anche con altri modelli imprenditoriali.
Ambito territoriale:	Provinciale.
Stakeholder:	Provincia, associazioni di rappresentanza e categoria, sindacati.
Obiettivo specifico:	Fornire risposte flessibili alle esigenze di conciliazione delle famiglie di lavoratrici e lavoratori impiegati nelle cooperative o nelle imprese affiliate alle associazioni coinvolte.
Modalità di realizzazione:	Offerta di servizi per favorire la conciliazione fra lavoro e famiglia. Servizi progettati e realizzati dalle cooperative presenti (settori: sociale e produzione lavoro) e offerti in primo luogo alle lavoratrici delle associazioni di categoria coinvolte e nel territorio in modo allargato. I servizi si caratterizzano per la personalizzazione dell'offerta. Sono definiti sulla base dell'analisi dei bisogni (rilevazione tramite questionario) e per la loro accessibilità. I costi sono ridotti grazie alla presenza di voucher e/o buoni sconto finanziati e promossi in collaborazione con l'ente pubblico attraverso percorsi progettuali sperimentali per verificare nuove strategie di Welfare.

Modello 2. Rete fra cooperative.

Punto di forza:	rafforza la relazione fra le cooperative di settori e dimensioni diverse e il territorio; costituisce una modalità di promuovere le attività e i servizi delle cooperative che favoriscono la conciliazione dei tempi di vita e lavoro direttamente alle persone e alle famiglie.
Ambito territoriale:	provinciale
Stakeholder:	• interni, ovvero le cooperative associate e i loro soci; • esterni, ovvero le famiglie del territorio.
Obiettivo:	promuovere direttamente alle famiglie i servizi che favoriscono la conciliazione offerti dalle imprese.
Modalità di realizzazione:	costituzione di una rete di cooperative che forniscono servizi a favore della conciliazione Tali servizi vengono veicolati, promossi e acquistati direttamente dalle famiglie in un unico luogo fisico che costituisce l'interfaccia fra le cooperative e le famiglie. La peculiarità è che i servizi promossi coprono uno spettro di bisogni molto ampio (cura, assistenza, educazione, manutenzione domestica, etc ...) e che le cooperative appartengono di conseguenza a settori diversi e hanno dimensioni diverse. Il modello di rete che si propone si basa su una relazione di appartenenza molto forte che va oltre agli interessi specifici di settore o alle priorità legate alle dimensioni di una cooperativa; consente di trasformare quelle che spesso sono le difficoltà di confronto legate a queste differenze in un punto di forza. Individuando un unico luogo fisico per la promozione e la vendita è indispensabile organizzare un gruppo operativo di lavoro che si occupa della gestione della qualità, dei costi e della comunicazione.

Modello 3. Rete e comunicazione

Punto di forza:	rende visibile la politica e l'impegno dell'associazione nei confronti delle azioni che favoriscono la conciliazione fra lavoro e famiglia e i servizi che le cooperative offrono in un'ottica di promozione.
Ambito territoriale:	regionale.
Stakeholder:	• interni, ovvero le cooperative associate e i loro soci; • esterni, istituzioni, enti pubblici, associazioni di categoria, etc..., sia privati, ovvero le famiglie del territorio.
Obiettivo:	promuovere una cultura diffusa della conciliazione tra lavoro e vita personale e familiare attraverso i servizi che favoriscono la conciliazione offerti dalle cooperative.
Modalità di realizzazione:	progettazione, realizzazione e diffusione anche attraverso un catalogo o altro prodotto comunicativo (virtuale o cartaceo) su base regionale che promuova i servizi per singoli e famiglie offerti dalle cooperative .

Modello 4. Rete e soci .

Punto di forza:	Rafforza la relazione d'appartenenza socio cooperativa.
Ambito territoriale:	regionale.
Stakeholder:	interni, ovvero le socie e i soci delle imprese cooperative e i loro famigliari.
Obiettivo:	promuovere i servizi che favoriscono la conciliazione offerti dalle cooperative, valorizzando come la condizione di socio di cooperativa per garantire o facilitare l'accesso.
Modalità di realizzazione:	i servizi che favoriscono la conciliazione sono erogati ai soci di cooperative in modo privilegiato attraverso o servizi esclusivi o costi inferiori o facilitazioni nell'accesso. Si possono valutare beni e servizi per il miglioramento della qualità della vita degli associati creando un canale privilegiato basato sull'affiliazione favorendo così un mercato interno.

Come emerge dai modelli appena descritti, progettare la conciliazione non può prescindere dalla complessità illustrata, la complessità può essere sostenuta attraverso le relazioni da cui possono emergere vincoli e opportunità, ricchezze materiali e immateriali, individuali e collettive.

I modelli proposti sono tutti di rete e sono da intendere come tracce operative per promuovere progetti e azioni sui territori.

L'agenda dell'Unione Europea sulla responsabilità sociale traccia un collegamento tra l'espressione più prettamente commerciale dell'impresa con l'attenzione alle problematiche sociali e quindi del territorio di appartenenza. Anche i temi della conciliazione fra vita e lavoro si collocano in maniera integrata e a tutto titolo all'interno della responsabilità sociale dell'impresa per promuovere un modello di sviluppo innovativo e sostenibile.

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 RicercaAzione 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 cooperatrici 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 RicerAzione 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 RicerAzione 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