

Piccola Impresa e Sviluppo

La collana Piccola impresa & sviluppo nasce all'interno del sistema CNA dell'Emilia Romagna con l'intento di rendere visibili i risultati delle attività di ricerca e sviluppo sui temi economico-sindacali, nonché delle azioni di formazione ed innovazione nelle competenze professionali e manageriali delle risorse umane ed imprenditoriali, del mondo della piccola impresa e dell'artigianato.

La collana si articola in due sezioni tematiche distinte:

- la sezione studi e ricerche, dove trovano spazio tutte le pubblicazioni di approfondimento tematico;
- la sezione materiali, dove trovano spazio i manuali e gli strumenti di lavoro e di apprendimento.

La collana è aperta ai contributi provenienti da varie parti del sistema economico sociale, istituzionale, della cultura e dell'istruzione, che potranno trovare adeguata ospitalità in piena autonomia.



BATTERE IL TEMPO

a cura di Lalla Golfarelli e Marina Piazza



W.E.I.R.D. Women and Enterprises Involved in a Real Development
Progetto cofinanziato dall'Unione Europea
Ob. 3 E1 FSE Rif. P.A. 0263/03 R.E.R.
Delibera di Giunta Regionale n. 406 del 16/02/2005

Piccola impresa & sviluppo

Questa pubblicazione è stata interamente realizzata con fondi assegnati ad ECIPAR E.R. dalla Regione Emilia Romagna, dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, attraverso il Fondo Sociale Europeo nell'ambito del progetto W.E.I.R.D. - Women and Enterprises Involved in a Real Development - Progetto cofinanziato dall'Unione Europea Ob. 3 E1 FSE Rif. P.A. 0263/03 R.E.R. con delibera di Giunta Regionale n. 406 del 16/02/2005.

La partnership del progetto W.E.I.R.D

ECIPAR Emilia Romagna (Ente capofila)

Comune di Forlì

Consorzio dei Servizi Sociali di Imola

CUP 2000 s.p.a

ECAP Emilia Romagna

Università di Trento - Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale

I promotori del progetto W.E.I.R.D

CNA Emilia Romagna

CNA Impresa Donna dell'Emilia Romagna

Benchmarking for Success

GAIN Club

Tavola delle Donne sulla Violenza e sulla Sicurezza nelle Città

Le autrici di *Battere il Tempo*

Rosa Amorevole

Sisa Biadene

Paola Bosi

Elena Corsi

Silvia Gherardi

Lalla Golfarelli

Marina Piazza

Maria Paz Venturelli Cea

Le curatrici di *Battere il Tempo*

Lalla Golfarelli

Marina Piazza

Editing a cura di Angela Lorubbio

INDICE

Ringraziamenti.....	6
Capitolo I - WEIRD: le ragioni del progetto <i>di Lalla Golfarelli e Maria Paz Venturelli Cea</i>	8
Capitolo II - La conciliazione <i>di Marina Piazza</i>	19
Capitolo III - Cittadinanza di genere e cultura organizzativa <i>di Silvia Gherardi</i>	44
Capitolo IV - Il Comune di Forlì <i>di Marina Piazza e Sisa Biadene</i>	64
Capitolo V - Le aziende di servizi <i>di Elena Corsi</i>	107
Capitolo VI – Uno sguardo ravvicinato su un’azienda di servizi: CUP2000 <i>di Elena Corsi</i>	129
Capitolo VII - Aziende di servizi e tempi di lavoro: i problemi nascosti <i>di Rosa M. Amorevole – ECAP Emilia Romagna Scarl.</i>	139
Capitolo VIII - Piccole e medie imprese <i>di Elena Corsi</i>	142
Capitolo IX - Uno sguardo ravvicinato su una piccola impresa: Cablocavi <i>di Elena Corsi</i>	167
Capitolo X - Il benchmarking <i>di Elena Corsi</i>	177
Capitolo XI - La domanda di politiche di conciliazione <i>di Sisa Biadene</i>	193
Capitolo XII - Uno sguardo d’insieme <i>di Silvia Gherardi</i>	204
Capitolo XIII - Buone pratiche in Emilia-Romagna <i>di Paola Bosi</i>	214
Dieci possibili passi per battere il tempo	231
Allegato: Questionario su benessere organizzativo e conciliazione	233
Bibliografia	248

Ringraziamenti

Ecipar Emilia Romagna è un ente di formazione della rete Cna Emilia Romagna. E' un ente che si è occupato più di altri di innovazione e di cambiamento manageriale e di azioni di sistema con al centro le piccole e medie imprese. Ha acquisito parte delle competenze e del patrimonio di esperienza di Comitato impresa donna E. R. e dunque la capacità di pensare ed agire azioni attente all' empowerment femminile e al mainstreaming di genere.

Nell' avviare il progetto Weird (Progetto cofinanziato dall'Unione Europea Ob. 3 E1 FSE Rif. P.A. 0263/03 R.E.R. con delibera di Giunta Regionale n. 406 del 16/02/2005), che dà origine a "Battere il tempo", Ecipar ha coniugato la passione per l' innovazione organizzativa, con la capacità di fare sistema e di lavorare in impresa e ha scelto di mettere al centro la conciliazione e la cittadinanza di genere nelle organizzazioni.

Il progetto, che ha Ecipar Emilia-Romagna come capofila e come principali promotori CNA e CNA Impresa Donna, deve molto alla partnership che insieme a Ecipar ha lavorato: Comune di Forlì, Consorzio dei Servizi Sociali di Imola, CUP 2000 s.p.a, Ecap Emilia Romagna, dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento.

Si tratta di realtà molto differenti che hanno partecipato al progetto in qualità di attori primari.

Alcuni dei partner hanno lavorato fondamentalmente su di sé, sulla propria organizzazione e questo è stato un importante valore aggiunto per il progetto.

Il Comune di Forlì è stato il luogo dove si sono svolte le azioni più importanti, che hanno avuto successo grazie all' impegno di tutta l' Amministrazione Comunale e in particolare della Sindaco Nadia Masini e dell' assessora Loretta Bertozzi, del Centro Donna, dell' Area Servizi Interni e Sviluppo Organizzativo e delle Risorse Umane.

“Battere il tempo” è un approfondimento e una rappresentazione solo di una parte del lavoro fatto, infatti raccoglie risultati, conclusioni e analisi critiche scaturite dalla ricerca-azione realizzata in ambito progettuale sull’asse conciliazione/benessere organizzativo/cittadinanza di genere, condotta su imprese piccole, medie e grandi, pubbliche e private, con particolare attenzione alle imprese di servizi, in tutta la Regione Emilia Romagna.

La sperimentazione è stata non solo resa possibile, ma anche arricchita, dal grande impegno dato dall’equipe del progetto, dalle esperte, dalle e dai partecipanti alle iniziative, dalle organizzazioni coinvolte e dalle persone con incarichi di responsabilità che hanno accompagnato l’intero processo: con tutte e tutti abbiamo scambiato l’impegno a proseguire insieme la ricerca intrapresa.

Un apprezzamento particolare va alle piccole imprese, che hanno dato la loro disponibilità e hanno, una volta di più, dimostrato di essere capaci di trovare soluzioni nonostante la difficoltà di accedere a benefici di leggi, che spesso non tengono conto del loro punto di vista.

E’ doveroso ringraziare oltre alla partnership, l’Assessorato “Scuola, Formazione Professionale, Università, Lavoro, Pari Opportunità” della Regione Emilia Romagna, Cna e Cna Impresa Donna dell’Emilia Romagna, Benchmarking for Success, GAIN Club, la Tavola delle Donne sulla Violenza e sulla Sicurezza nelle Città, Cna Impresa Donna ed Ecipar Forlì, Gender, Magic Bus Multimedia, Il Gruppo di Lettura San Vitale.

Un ringraziamento speciale alle esperte Rosa Amorevole, Sisa Biadene, Paola Bosi, Elena Corsi, Rosa Damiani, Silvia Gherardi, Marina Piazza, e a tutta la squadra di Ecipar: Lalla Golfarelli, Maria Paz Venturelli Cea, Alessandra Di Luca, Irina Fusetto, Anna Lancioni, Angela Lorubbio, Paola Pedrini, Francesca Pizzurno, Alessia Tomasini, Rossella Zagnoli.

Ringrazio inoltre tutte e tutti coloro che hanno reso possibile il progetto (imprenditrici, dirigenti, funzionarie e funzionari, lavoratrici e lavoratori, O.O.S.S., organismi di parità).

Un ringraziamento particolare a tutta la cittadinanza di Forlì e alle autrici e agli autori dei racconti, delle poesie e degli spettacoli realizzati.

Lauro Borsato

Direttore Ecipar Emilia Romagna

Capitolo I - WEIRD: le ragioni del progetto *di Lalla Golfarelli e Maria Paz Venturelli Cea*

In “Battere il tempo” raccontiamo una parte delle esperienze della ricerca azione del progetto Weird: : Women and Enterprises Involved in a Real development” (Rif. P.A. 263/03 RER Ob. 3 E1), un progetto che ha avuto come finalità generale la valorizzazione delle diversità di genere nelle città, nelle organizzazioni, nei percorsi lavorativi e nella gestione delle risorse umane.

La conciliazione e la cittadinanza organizzativa di genere sono stati i nostri temi guida.

Sono temi che fanno riferimento a dimensioni esperienziali differenti: infatti se attraverso il tema della cittadinanza di genere si è esplorata la sfera culturale e valoriale e il suo farsi relazione e clima aziendale, la conciliazione ci ha costrette all’ oggettività dei bisogni, delle soluzioni organizzative, delle carriere.

Li abbiamo considerati irrinunciabilmente interconnessi per riuscire a misurarci con i cambiamenti in atto che faticano a trovare risposte adeguate sia politiche che organizzative.

Le donne sono il traino e la novità del mercato del lavoro ma le responsabilità familiari sono tuttora talmente impegnative (la disuguaglianza tra ore di lavoro femminile e ore di lavoro maschile permane ovunque nel nostro paese, senza mutamenti significativi nel tempo) da costituire un ostacolo non solo ai loro diritti di cittadine ma anche alla riuscita delle loro attività lavorative, alla loro crescita professionale, alle carriere. Siamo partite dal presupposto che occorre esplorare l’intreccio fra l’estrema localizzazione, l’individuazione di pratiche efficaci e la loro modellizzazione e diffusione, convinte che una delle condizioni affinché le politiche di conciliazione siano efficaci, sia all’interno delle aziende che nel territorio, è che siano aderenti alla realtà e siano quindi bottom-up.

Avevamo altresì la consapevolezza della necessità che da parte dei decisori ci fosse una forte convinzione della necessità di agire, di produrre cambiamenti positivi e condivisi: per questo ci siamo rivolte a situazioni di eccellenza di città, di organizzazione e di impresa, per indurre una evoluzione delle modalità tradizionali di azione, verso azioni di mainstreaming e di innovazione della cultura sociale, aziendale e organizzativa e contribuire alla diffusione della cultura della conciliazione e al superamento degli stereotipi di genere.

WEIRD è nato e ha preso forma dalle parole e dalle esperienze scambiate fra tante e diverse donne e alcuni uomini, che hanno condiviso uno sguardo attento e un pensiero difficile e riflessivo sulla relazione che intercorre fra noi, donne e uomini, lavoro e lavori e responsabilità di cura verso noi stessi e verso persone a noi vicine e spesso dipendenti da noi.

Si colloca nel solco di un'esperienza di una città, Forlì, e della sua amministrazione comunale, che ha deciso di agire perché i diversi piani dell'esistenza potessero intrecciarsi in modo positivo, perché le ancora poco diffuse pratiche di conciliazione efficace mettono ancor oggi le donne in condizione di dover affrontare e fare scelte, che nella gran parte dei casi, sono significativamente influenzate da modelli culturali pervasivi, per i quali le responsabilità e i carichi di assistenza e di cura ai bambini, agli anziani e alle persone non autosufficienti sono di genere femminile.

Ad oggi le iniziative imprenditoriali e i percorsi di carriera delle donne e la qualità stessa del loro lavoro, sono spesso influenzati, oltre che da condizioni materiali e organizzative, da stereotipi radicati e dalle pratiche che ne conseguono, che ritardano i cambiamenti richiesti dalle mutate condizioni di vita e di lavoro e dall'aumentata domanda di flessibilità.

I modelli di flessibilità veicolano due diverse opzioni di società e di relazione fra i sessi: l'uno si basa sulla tradizionale divisione del lavoro e dei ruoli ed è rivolto in misura prioritaria alle donne, l'altro parla a uomini e donne e cerca l'equilibrio delle responsabilità.

Flessibilità e conciliazione potranno avere un senso solo se ci sarà contemporaneamente una redistribuzione, all'interno della coppia, del lavoro di cura e del lavoro della famiglia.

Valorizzazione e condivisione delle responsabilità di cura, conciliazione dei tempi come bene comune, uguali chance di e sul lavoro sono gli ingredienti

della cittadinanza di genere, che nelle realtà aziendali diviene pratica organizzativa consapevole che esiste un “al di fuori del lavoro” per entrambi i generi.

Ma ad oggi “In ogni discorso sulla conciliazione, dice Chiara Saraceno in “Alla Pari” dell’ 8 marzo 2004, in tutte le indagini finanziate dal Fondo Sociale Europeo, emerge un mondo soffocante in cui esiste solo il tempo per lavorare e quello per accudire la famiglia: un tempo compatto, chiuso, in cui c’è spazio solo per ricostituirsi, dormendo peraltro poco. Le indagini su come i lavoratori e le lavoratrici affrontano la questione della conciliazione rivelano un dato interessante: le donne mettono al primo posto la questione delle responsabilità familiari e gli uomini no, o meglio, gli uomini la mettono al primo posto per le donne. Altrettanto inquietante è il fatto che una minoranza di donne afferma che il lavoro “mangia” loro la vita, in termini emotivi e intellettuali.”

Fra le donne e gli uomini il contrasto più forte, rispetto alla conciliazione dei tempi, sta nel limite e nell’interpretazione delle responsabilità familiari, accessorie o fondanti le loro biografie. È questa la radice di quella discontinuità necessitata, sino all’interruzione o alla modificazione dell’attività lavorativa, che vede le donne lasciare, ridurre o cambiare lavoro con la nascita del primo figlio o nel procrastinare le scelte di maternità.

Le responsabilità familiari a carico delle donne spesso sono talmente impegnative da costituire un ostacolo non solo ai loro diritti di cittadine e alla gestione del tempo dedicato a sé stesse, ma anche alla riuscita delle loro attività lavorative e professionali.

Queste considerazioni rendono esplicita l’idea che l’esigenza di conciliazione non si esaurisce in efficienti machineries o in una sorta di bricolage di buone pratiche. Machineries e buone pratiche sono indispensabili ma la conciliazione si colloca in un processo di differenziazione del mercato del lavoro e di richiesta di flessibilità e di ridefinizione delle identità di genere.

Non è un caso se la parola conciliazione è tornata fortemente al centro del discorso pubblico nel 1993, come data simbolica, con un primo convegno dell’Unione Europea sulla conciliazione, che, in piena crisi fiscale, puntava sull’aumento di donne e giovani sul mercato del lavoro e sulla conciliazione come flessibilità favorevole e condivisione fra i generi, capace di tener conto delle esigenze dei soggetti, delle loro diversità e delle esigenze delle aziende.

La conciliazione è entrata nel discorso pubblico, come dice Silvia Gherardi, “Perché il lavoro di riproduzione, che era lasciato alle donne, ora incontra sempre più donne che lavorano e che scelgono di lavorare, la mediazione sociale e il welfare non sono ammortizzatori sufficienti e l’aspettativa sociale di soluzione raggiunge il soggetto maschile e mette in crisi le relazioni tradizionali fra i generi”.

Le donne e gli uomini in Europa sono destinatari in questo momento di un doppio messaggio positivo: donne al lavoro e più condivisione e più azioni di armonizzazione.

In Italia la situazione si complica, il messaggio si carica di ambiguità: donne al lavoro e più lunga vita lavorativa per sostenere una parte del welfare, che spesso non le riguarderà, ma meno servizi di cura come risposta alla crisi fiscale. Così la conciliazione rischia di farsi discorso solo apparentemente pubblico, incidendo drammaticamente sulle vite quotidiane e sulle relazioni sociali ed affettive degli uomini e delle donne, soprattutto, ricacciate in un oneroso “fai da te”.

L’Unione Europea ha dato come obiettivo agli stati membri, per il 2005, un tasso di occupazione femminile del 57%. La nostra regione ha quindi superato, già nel 2003, gli obiettivi dell’Unione. Ciò vuol dire che la nostra regione ha caratteristiche occupazionali “virtuose” da paese nordeuropeo, ma anche che in Emilia –Romagna le donne lavorano tantissimo e che sono proprio loro ad aver incrementato la crescita dell’occupazione.

Ma c’è ancora molto da fare: non solo vanno rimossi gli ostacoli che le donne ancora incontrano nell’accesso al mondo del lavoro, ma vanno favorite le carriere femminili investendo su progetti che aiutino la conciliazione tra le attività di cura e le scelte professionali.

A fronte di una forte assunzione di responsabilità, da parte delle donne, nel contribuire al benessere delle famiglie e della società emiliano-romagnola, persiste, all’interno delle nostre case, un’organizzazione dei ruoli di tipo tradizionale. Le donne dell’Emilia Romagna sono affaticate da una vita giocata su più fronti: quello del lavoro e quello delle cure domestiche, tra figli, casa, genitori, marito o convivente, le emiliano romagnole si fanno carico di tutta la famiglia. Una fatica quotidiana che dura, mediamente, 10 ore e 33 minuti.

Resiste la femminilizzazione della cura e la lentezza nel percorso di condivisione delle responsabilità genitoriali e familiari: le donne emiliano-romagnole sono ancora oggi donne della doppia presenza, ma si affacciano i

primi uomini della doppia presenza e permangono per i due sessi testarde i-identificazioni con il ruolo materno tradizionale, agito, e con il ruolo maschile, spesso senza quel valore che era la paternità ruolizzata, comunque agita.

Se i nuovi padri sono diversamente presenti, la maternità per le donne è comunque un significativo primario dell'identità personale e dimensiona la vita: la si sceglie o la si rifiuta, non la si può mettere fra parentesi. Se pensiamo a donne e uomini nello spazio vitale possiamo dire che le donne di qui hanno due potenti luoghi di forza identitaria, che faticano a conciliare, ma che sono così forti da portarle a desiderarli e praticarli entrambi, nonostante la fatica; gli uomini hanno una forte identità pubblica e una difficile identità paterna, spesso non agita ma rivendicata nei momenti di conflitto, come diritto.

Queste considerazioni danno il senso della fatica, che troppo spesso non trova sbocco, in questo momento caratterizzato dalla cifra della riduzione del welfare, quando vi è invece l'esigenza che prenda forma ciò che in questa Regione si è cominciato a fare, lavorare perché cittadinanza sia davvero cittadinanza di genere e conciliazione sia un bene comune, perché non vi può essere conciliazione fuori da un discorso pubblico, che incorpori soggetti, generi, organizzazioni e istituzioni, perché questo è necessariamente il rango di misure che possono rendere meno drammatiche le contraddizioni tra tempi di lavoro e tempi di vita ed è il rango di un cambiamento nella definizione stessa del maschile e del femminile.

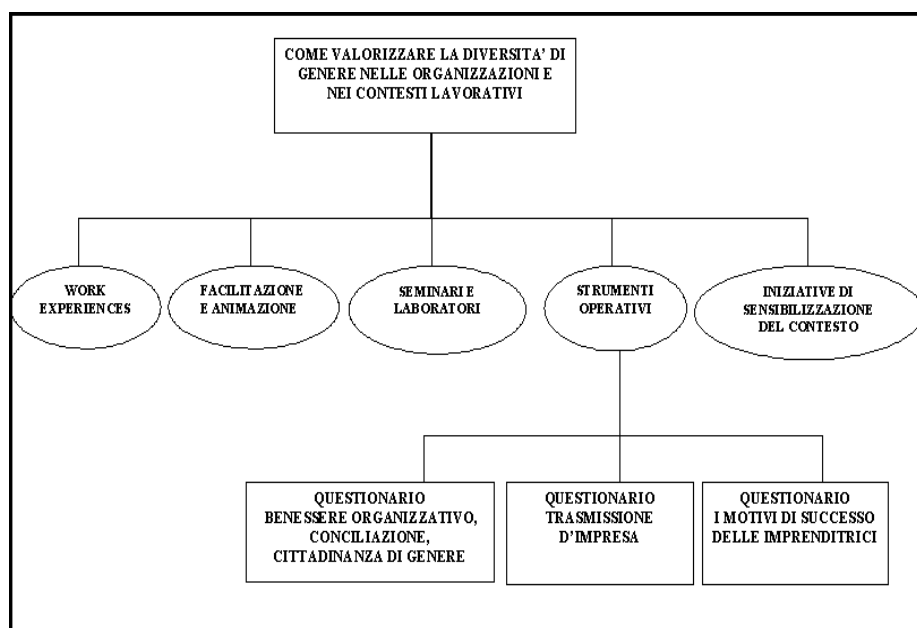
A questo si è rivolto Weird, che ha Ecipar Emilia-Romagna come capofila e come promotori principali CNA e CNA Impresa Donna. La partnership che insieme a Ecipar ha lavorato è una partnership importante: il Comune di Forlì, Ecap Emilia Romagna, CUP2000, il Consorzio dei Servizi Sociali di Imola e il dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale dell'Università di Trento. Si tratta di realtà molto differenti che hanno partecipato al progetto in qualità di attori primari. Alcuni dei partner hanno lavorato fondamentalmente su di sé, insieme al capofila e a un gruppo di esperte ed esperti, Marina Piazza e Silvia Gherardi e l'intera équipe di Gender in particolare, per analizzare quanto la difficile conciliazione dei tempi vincoli il benessere organizzativo all'interno delle singole aziende e delle singole organizzazioni, e quanto la questione tempo e la scarsa consapevolezza delle differenze di genere nelle organizzazioni vincoli le donne nelle loro carriere ma in generale la cittadinanza di genere nelle organizzazioni.

WEIRD ha scelto di partire da situazioni di eccellenza, di città, di organizzazione e di impresa, per indurre una evoluzione delle modalità tradizionali

di azione, verso azioni di mainstreaming e di innovazione della cultura sociale, aziendale e organizzativa e contribuire alla diffusione della cultura della conciliazione e al superamento degli stereotipi di genere.

Il Progetto ha avuto come obiettivo la valorizzazione delle diversità di genere nelle organizzazioni, nei percorsi lavorativi e di impresa e nella gestione delle risorse umane, la diffusione della cultura della conciliazione, l'individuazione di aree in cui innestare la sperimentazione di azioni di miglioramento/innovazione e lo scambio di buone prassi nelle aziende e nei contesti locali.

Contestualmente il progetto si è proposto la valorizzazione di percorsi di eccellenza gender oriented dentro alle aziende e l'empowerment di imprenditrici e lavoratrici autonome.



Si è scelta quindi la strada della ricerca azione e della coprogettazione di percorsi partecipati per un'attivazione dei contesti e una riprogettazione organizzativa basata su dati reali e percepiti come tali, che fosse più vicina possibile, nella sua declinazione politica, alla vita quotidiana di donne e uomini, creando i presupposti per sostenere in modo equilibrato e dignitoso la respon-

sabilità del lavoro di cura e del lavoro per il mercato e, in definitiva, la possibilità di avere un progetto per la propria vita.

Le metodologie utilizzate sono state fortemente partecipative: interviste in profondità su benessere organizzativo, conciliazione e cittadinanza di genere, storie di vita eccellenti, trasmissione d'impresa come opportunità per le donne, focus group, seminari e open space technology, concorsi di idee, teatro di lavoro e di impresa, animazione territoriale e iniziative di sensibilizzazione del contesto.

Nel progetto sono state coinvolte 30 realtà del territorio regionale fra piccole imprese, comuni, aziende pubbliche, semipubbliche e private, cooperative e consorzi di cooperative, circa 1700 fra imprenditrici, dirigenti, lavoratori e lavoratrici e un'intera città, la città di Forlì che ha fatto della conciliazione una delle sue priorità.

E' emersa la capacità di piccole imprese eccellenti, di ottime imprenditrici, di trovare utili strade informali di conciliazione e di benessere organizzativo autentico e attento.

Oltre a metodologie e pratiche, di grande valore, il progetto ha prodotto e validato una serie di strumenti che possono essere utili per la costruzione di un sistema coerente: il questionario "Benessere organizzativo, conciliazione e cittadinanza di genere", il questionario "Percorsi femminili di successo in imprese di eccellenza", il questionario "Trasmissione di impresa come opportunità per le donne", il percorso di orientamento FAD "Dal lavoro atipico al nuovo lavoro autonomo", il magazine on-line "Donne che lasciano il segno", il manuale "Legge 53/2000: istruzioni per l'uso", oltre alla pubblicazione dei racconti del Concorso di poesia e prosa "Sguardi sulla città".

La sperimentazione è stata non solo resa possibile, ma anche arricchita, dal grande impegno dato dalle e dai partecipanti alle iniziative, dalle organizzazioni coinvolte e dalle persone con incarichi di responsabilità.

La risposta ai diagnostici utilizzati per la ricerca ha avuto un ritorno che non è sceso in alcun caso sotto il 45% e in alcuni casi ha raggiunto un numero di risposte superiore al 90%. Questi risultati sono stati raggiunti grazie alla competenza e al lavoro delle esperte coinvolte nel progetto e alla scelta di mettere in campo percorsi fortemente partecipativi, resi agibili grazie all'interesse e alla collaborazione delle organizzazioni coinvolte.

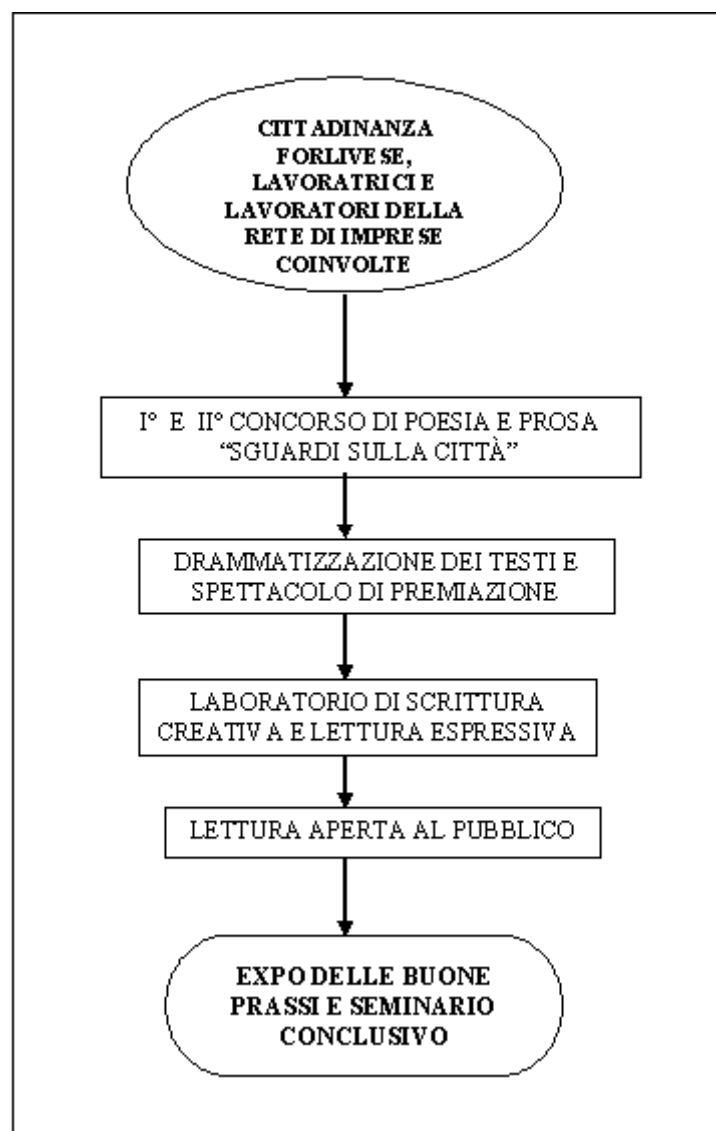
La sperimentazione a Forlì

Forlì è una città che, grazie all' impegno dell'Amministrazione Comunale e in particolare della Sindaco Nadia Masini e dell' assessora Loretta Bertozzi e di Claudia Castellucci del Centro Donna, ha nel dna la cittadinanza di genere e la conciliazione, come impegno pubblico e come governance condivisa, a partire dall' idea e dalla pratica del Tavolo di concertazione, sperimentato nel progetto, a titolarità Efeso, finanziato dalla Regione Emilia Romagna "La rete in Comune".

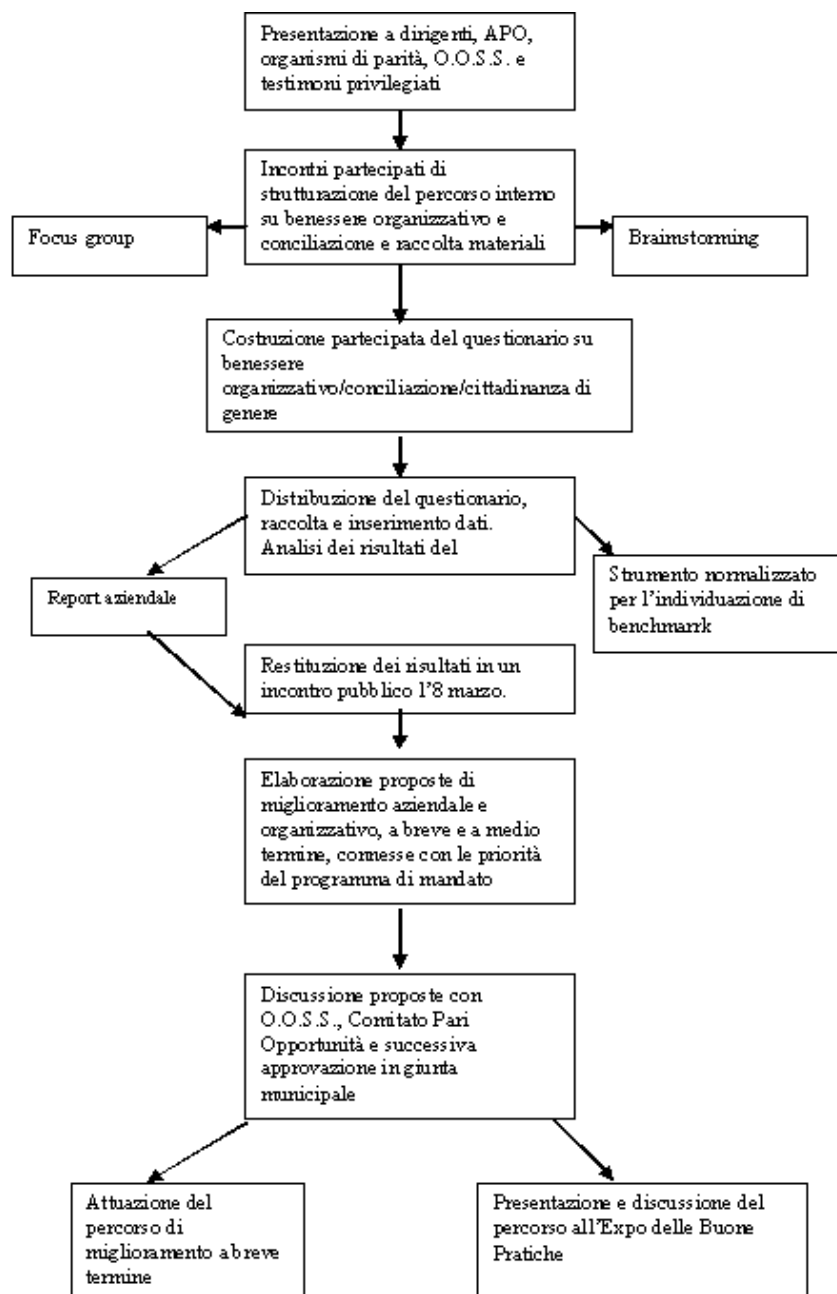
La metodologia partecipativa, intesa come animazione territoriale di un'intera città, che ha visto come protagonista Forlì, ha riguardato l'intero contesto cittadino coinvolgendo differenti stakeholders e la popolazione locale, sono stati attivati tavoli di lavoro per la definizione di iniziative di flessibilità dei servizi della città, e di intervento nei luoghi di lavoro con il coinvolgimento delle associazioni economiche e delle imprese del territorio.

Le istituzioni locali e le organizzazioni economiche del territorio forlivese, hanno definito le linee di un accordo quadro territoriale che permetta di rendere permanente le azioni a sostegno della conciliazione tra lavoro e vita familiare, tale accordo è stato uno dei temi di discussione dei laboratori delle giornate del 24 e 25 ottobre 2005 svolti in concomitanza all'EXPO DELLE BUONE PRASSI nelle medesime giornate.

Quello che segue è l'intero percorso prototipale sperimentato e validato nella città Forlì.



In Comune a Forlì: il percorso partecipato di analisi e di miglioramento.



Questa azione si è conclusa con un documento denominato AREE DI INTERVENTO E PIANO DI AZIONI dal PROGETTO WEIRD, a cura dell'Unità Sviluppo Organizzativo e delle Risorse umane, fatta proprio dall'amministrazione comunale, con un percorso a breve termine di azioni di miglioramento, completamente attuato, e due macro-obiettivi a medio termine, intrecciati con le azioni prioritarie del programma di mandato:

- informare/sensibilizzare tutti i/le dipendenti relativamente alla cultura "di genere";

- intervenire in modo mirato sui casi più complessi di difficile conciliazione, attraverso tutti gli strumenti di organizzazione del lavoro.

La conciliazione e la cittadinanza organizzativa di genere, come abbiamo detto, sono stati i nostri temi guida: "Battere il tempo" inizia il suo percorso e la nostra comune narrazione con due interventi di Marina Piazza e Silvia Gherardi, che li situano nei contesti teorici di riferimento .

Questa pubblicazione raccoglie in particolare risultati, conclusioni e analisi critiche scaturite dalla ricerca-azione realizzata in ambito progettuale sull'asse conciliazione/benessere organizzativo/cittadinanza di genere, condotta su imprese piccole, medie e grandi, pubbliche e private, con particolare attenzione alle imprese di servizi, in tutta la Regione Emilia Romagna.

Capitolo II - La conciliazione *di Marina Piazza*

IL CONCETTO DI CONCILIAZIONE

La conciliazione nello scenario più generale della partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Potremmo iniziare chiedendoci perché il termine *conciliazione* vita-lavoro (work-life balance) sia entrato negli ultimissimi anni non solo nel gergo delle pari opportunità, ma anche nel gergo politico e persino giornalistico.

E potremmo farlo inserendo la storia di questo termine all'interno di un quadro più generale sul lavoro femminile e anche in modo più ampio sulla situazione di vita delle donne e, allargando ancora, sulla qualità di vita e di lavoro di donne e uomini, bambini e anziani, che una determinata società favorisce o contrasta.

Gli ultimi dati (ISTAT, 2004) ci dicono che è cambiato il trend sull'occupazione femminile: mentre negli anni precedenti l'aumento dell'occupazione era dato principalmente dalle donne, negli ultimi due anni si abbassa e praticamente pareggia quello degli uomini.

Contemporaneamente c'è un calo del tasso di attività, cioè un rallentamento dell'offerta di lavoro. C'è anche una diminuzione della disoccupazione (8% rispetto all'8.4%) che si è manifestata di pari passo con il rallentamento della dinamica espansiva dell'occupazione ed è da ricondurre all'uscita dal mercato del lavoro delle classi di età più giovani e delle donne nel mezzogiorno.

Perciò il quadro generale che si prospetta per le donne è che non cresce la domanda, ma non cresce nemmeno l'offerta. Le donne sembrano essere ferme, con qualche leggero passo indietro. Inoltre c'è il peso del lavoro di cura: cambiano le strutture familiari, cambia meno il modello di condivisione degli impegni familiari. Ancora sul piatto della bilancia: la mancanza di servizi per la prima infanzia (Il 36% dei bambini con meno di 13 anni è affidato ai nonni non coabitanti). Ma anche mancano i servizi e le strutture di accoglienza e di

sostegno per gli anziani. Per non parlare degli adolescenti (taglio del tempo pieno, strutture mancanti, ecc.).

Se vediamo i dati sull'occupazione femminile disaggregati per fasce d'età, diminuiscono le donne giovanissime, sotto i 25 anni e le donne con più di 50 anni, le prime sia per un aumento dei percorsi scolastici, sia per un difficile accesso al mercato del lavoro per le meno scolarizzate, le seconde perché un lavoro ce l'hanno già ed è il lavoro di cura per i piccolissimi (permettendo così alle loro figlie di restare sul mercato del lavoro) e per gli anziani non autosufficienti.

La fascia d'età che non vede diminuzioni è la fascia d'età centrale, nell'età riproduttiva. Ma nella situazione attuale ci si può chiedere quanto può tenere anche questa fascia d'età, vista l'ostilità delle aziende nei confronti dei "legacci" della maternità che si configura nel modo più volgare nelle discriminazioni palesi (lettere firmate di dimissioni all'entrata; dimissioni "volontarie" nel primo anno di maternità), ma anche in forme meno formalmente segnate da discriminazione diretta, ma certamente con gli stessi risultati, ad esempio la mancata concessione di part time o di orari più flessibili, in sintesi con la mancanza di misure di conciliazione.¹ E vista la mancanza generale di sostegni, se non le reti intra e inter familiari e intergenerazionali, si potrebbe prevedere che riescano a stare o a entrare nel mercato del lavoro le donne che hanno reti familiari di sostegno e che in un certo senso si "accontentano" di un lavoro "tradizionale" femminile, di servizio e di "carriere" femminilizzate (mommy track). E qui c'è una prima contraddizione: tra il livello di scolarità delle giovani donne (e cioè il livello dell'offerta) e il livello della domanda. Cioè, se la mancanza di misure di conciliazione può impedire l'accesso al mercato del lavoro, favorirne la fuoriuscita o prospettare un difficilissimo e sofferto permanere a prezzo di forti equilibrismi, la mancanza di riconoscimento delle capacità e competenze può creare frustrazioni e accrescere il conflitto tra il piano della consapevolezza personale e il piano del lavoro.

¹ Una indagine del 2005 della Camera di commercio di Milano su 1536 imprese italiane sottolinea che da una parte le donne sono considerate una risorsa con grandi potenzialità (alla domanda affiderebbe un ruolo di responsabilità a una donna il 66% risponde di sì perché le donne sarebbero più affidabili e più determinate), ma il 77% risponde anche che la maternità interviene come fattore negativo per la minore disponibilità, la minore motivazione sul lavoro, le troppe assenze. Dunque le aziende riconoscono alle donne maggiori e più sottili competenze ma richiedono comportamenti sul lavoro "maschili": più dilatabilità di orari, più mobilità, più "fedeltà". Le aziende dunque non imputano alle donne la mancanza di competenze, fanno risalire le difficoltà alla mancanza di servizi, alla scarsa accoglienza sociale della maternità. E' tutto vero naturalmente, ma è anche vero che le aziende stesse – che si chiamano fuori – contribuiscono non poco a irrigidire la domanda di lavoro perché la flessibilizzazione finora in atto si inverte piuttosto nella flessibilizzazione delle modalità del rapporto di lavoro (lavoro a tempo determinato, interinale, intermittente, a progetto, a partita Iva) che nella flessibilizzazione favorevole degli orari (part time reversibili, ai livelli anche alti ecc.).

Si delinea quindi la necessità di dedicare grande attenzione a quella che considero un'opzione strategica delle politiche di pari opportunità, la necessità cioè di tratteggiare un circolo virtuoso tra valorizzazione delle competenze e sistemi di conciliazione. Ma quello che invece sembra stia succedendo per la maggioranza delle donne² è quasi un ritorno indietro, agli anni settanta, a quei lavori conciliativi che hanno segnato il primo ingresso a livello di massa delle donne nel mercato del lavoro in Italia. Ma è un modello al ribasso perché almeno in quel modello c'era una certa sicurezza, permanenza, tutela, ecc., mentre oggi rischiamo di tornare indietro persino rispetto a delle misure di tutela, perché le donne e ragazze giovani che fanno le coordinate a progetto piuttosto che la libera professione, piuttosto che la partita IVA, a volte non hanno nemmeno una tutela di base come il congedo di maternità.

Dunque sembrerebbe prefigurarsi un modello "adattivo" che vede il nucleo forte di occupazione femminile concentrato in lavori a basso potenziale di carriera e che permettono – nella situazione di scarsità di sostegni sociali – alle donne di restare nel mercato del lavoro. La conciliazione nel suo significato più misero si inserisce in questa dimensione perché centrata su un solo obiettivo, quello dell'occupazione.

In questo scenario generale è interessante vedere come si posiziona la legge 30, ma in questo contesto soprattutto sottolineare lo scarto tra le relazioni illustrative della legge e il contenuto effettivo della legge stessa perché si coglie in questo scarto la reale dimensione di una sorta di schizofrenia della visione generale della partecipazione delle donne al mercato del lavoro.

Infatti nelle relazioni illustrative si sottolinea (come del resto nel libro Bianco di Maroni) l'intento di varare misure che garantiscano – oltre alla parità di trattamento economico e normativo – il diritto delle donne a uguali responsabilità e opportunità di carriera. Si individua l'obiettivo principale nell'innalzamento del tasso di occupazione femminile e nella garanzia delle medesime opportunità di accesso a un'occupazione regolare e di buona qualità. Si afferma inoltre che l'adozione di misure che agevolano l'accesso al lavoro a tempo parziale e ad altri contratti a orario modulato rappresenta una strategia importante di azioni positive finalizzate, attraverso la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, alla lotta contro le discriminazioni indirette nei confronti delle donne, ecc.

² E' importante però tener conto che non esiste un solo modello di accesso e permanenza nel mercato del lavoro, esiste una pluralizzazione di modelli. Ci sono anche le donne che rappresentano una minoranza che potremmo chiamare paritaria, che arrivano ai vertici delle professioni o del management e a cui sono riconosciute competenze alte e modalità "maschili" (dilatabilità degli orari, propensione all'estrema competitività ecc.). E ci sono giovani donne ad alta istruzione e qualificazione per le quali la realizzazione nel lavoro professionale è un asse portante della loro costruzione di identità e per le quali il lavoro precario rappresenta un rischio che spesso corrono volontariamente pur di affermare il proprio potenziale realizzativi.

Si può essere più o meno d'accordo con questa impostazione, considerarla un ritorno indietro inaccettabile o accettarla come un male minore, in mancanza di un'effettiva parità di diritti, non garantita se non a livello formale e nemmeno sempre. Quello che vorrei però sottolineare è lo scarto tra le affermazioni della relazione e i contenuti della legge stessa e del decreto legislativo delegato n. 276. Per fare l'esempio più macroscopico, vorrei soffermarmi sul part time, considerato il principale strumento per sostenere l'occupazione femminile, anche "in assenza di forme di incentivazione economica".

La riforma cerca di incrementare il ricorso al *part time* riducendo i vincoli e gli oneri del datore di lavoro; ma così facendo lo rende più difficile proprio per chi sceglie questa tipologia lavorativa per conciliare lavoro professionale con altre occupazioni: dalla cura di figli e familiari alla propria formazione scolastica e professionale. La clausola di flessibilità non appare come una facilitazione, ma come una penalizzazione per le donne. E' vero che si mantiene la garanzia che nessuno possa essere licenziato perché si è rifiutato di svolgere lavoro supplementare, ma si toglie quella che il rifiuto non può essere considerato infrazione alla disciplina. Ed è noto che la somma di sanzioni nell'arco di due anni può portare direttamente a un licenziamento.

Si può allora affermare che la legge 30 sia un ulteriore tassello di una strategia occupazionale che prevede di fare le nozze con i fichi secchi, ovvero di far pagare una maggiore occupazione delle donne con una diminuzione dei diritti delle donne stesse. Come sostiene Paolo Leon, già la strategia europea di Lisbona appariva carente sotto questo profilo perché se è vero che la maggiore occupazione era legata alla necessità di mettere in atto strategie di conciliazione, in realtà non indicava agli stati membri il *come* fare a rendere concrete queste strategie, ad esempio mettendo al riparo dei parametri di Maastricht tutte le spese necessarie per elevare effettivamente il tasso di occupazione femminile, in particolare il finanziamento dei servizi esterni di cura.

Questa mancanza ha permesso all'Italia di continuare a navigare sul doppio binario: da un lato il recepimento formale della strategia di Lisbona sull'occupazione femminile (di cui la legge 30 vorrebbe essere la traduzione concreta) e dall'altro, il mantenimento sostanziale della concezione del lavoro delle donne come lavoro residuale, marginale, rispetto al compito centrale a loro affidato di cura e di assistenza alla famiglia e quindi di tenere in piedi il sistema di welfare.

In questo senso la partita è molto più complessa e si gioca sulla capacità di ridefinire la mappa del welfare.

Il rapporto Istat 2004 afferma che «le profonde trasformazioni delle famiglie e la diffusione di nuovi modelli familiari rappresentano forti cambiamenti sociali che però non sono stati compresi e interpretati adeguatamente dai policy maker, dalle istituzioni e dalle imprese» e che «una capillare diffusione di strutture e servizi a sostegno delle famiglie potrebbe influenzare la disponibi-

lità di 724.000 donne o a passare dal part time al full time (160.000) o a entrare nel m.d.l. (564.000)».

Questa ridefinizione della mappa del welfare può essere interpretata come l'adozione sostanziale di politiche di conciliazione.

Il percorso storico del termine conciliazione

E' negli anni '70 che nasce in Italia la figura della donna dalla "doppia presenza", così definita da Laura Balbo e da tutto il gruppo del Griff³ per marcare il salto che avviene in quel decennio rispetto agli ultimi anni '50 e al decennio '60 di costituzione della figura sociale della casalinga, complementare alla figura maschile del breadwinner, cioè del capofamiglia "procacciatore di pane". Sono le donne della recente maggiore scolarizzazione, protagoniste delle lotte che hanno portato a quelle trasformazioni sostanziali che hanno fatto dell'Italia un Paese moderno: la possibilità di contraccezione e la costituzione dei consultori, il divorzio, l'aborto, la parità sul lavoro, il nuovo diritto di famiglia, la costituzione degli asili nido ecc.

Sono le donne che entrano in massa nel mercato del lavoro, soprattutto in lavori terziari e conciliativi.

Sono le donne che hanno messo in crisi il rapporto tra i generi attraverso la stagione del femminismo. In quegli anni, il pensiero femminista – soprattutto in Italia – punta la sua attenzione essenzialmente sulla riscoperta della soggettività, dell'essere "soggetti a pieno titolo", della rivendicazione della "differenza" giocata soprattutto sul piano dei rapporti personali e delle relazioni con l'altro sesso. Si discosta dunque dal percorso emancipativo, che considera una strada senza uscita per il rischio di omologazione al maschile che comporta.

Parallelamente però – sul piano legislativo e sindacale – si mette a fuoco la risposta alle discriminazioni palesi e dirette che subiscono le donne all'interno del mercato del lavoro e delle organizzazioni, attraverso una legislazione "di parità" (a partire dalla legge del '77). Avviene quindi una curiosa dicotomia, come se i due campi di esperienza delle donne potessero essere ancora scissi: da un lato la battaglia nel campo delle relazioni private, dall'altro la battaglia per contrastare la discriminazione all'interno dei luoghi di lavoro. Anche la lotta per l'istituzione dei nidi che culmina nella legge del '75 è condotta sulla base di un principio *educativo*, per i piccoli, non come risposta a un bi-

³ Il GRIFF (Gruppo di ricerca sulla famiglia e la condizione femminile), nato nel 1973 nell'ambito della Facoltà di Scienze politiche dell'Università di Milano ha condotto fin dalla metà degli anni '70 attività didattiche e di ricerca sull'esperienza delle donne adulte, pubblicando numerosi articoli e saggi. Per una sintesi: Lorenza Zanuso. "Gli studi sulla doppia presenza" in M.C. Marcuzzo, A. Rossi Doria (a cura di), *La ricerca delle donne*, Torino, Rosenberg&Sellier, 1987.

sogno delle madri e dei padri⁴. Il concetto di doppia presenza – e quindi implicitamente di conciliazione – resta ancora un concetto teorico, non viene giocato sul piano sociale e politico.

Tuttavia lentamente si fa strada negli anni '80 il dibattito sulla enorme fatica che comporta per le donne assumersi il peso del lavoro professionale senza che sia diminuito il peso del lavoro familiare attraverso una ridefinizione della partecipazione degli uomini e una sostanziosa politica di aumento dei servizi. Il dibattito – che si trasforma in azione politica nell'87 con la legge di iniziativa popolare sui tempi – si coagula sulla questione del tempo o meglio dei tempi delle donne: tempo del lavoro di cura, tempo del lavoro per il mercato, tempo per sé.

La legge di iniziativa popolare non riesce a concretizzarsi in legge dello stato, ma il dibattito continua in tutti gli anni '90, incontrandosi in quel decennio con gli input che vengono dall'Unione Europea.

Secondo l'impostazione della Commissione Europea, la necessità di mettere a punto sistemi, misure e politiche di conciliazione nasce dall'urgenza di aumentare l'occupazione femminile – indispensabile per lo sviluppo sociale ed economico di ciascun paese.

L'aumento dell'occupazione femminile è una necessità economica, ma corrisponde anche alle trasformazioni che stanno avvenendo dagli anni '90 sia sul piano delle identità dei soggetti (maggiore scolarizzazione e qualificazione delle donne, maggiore desiderio di realizzazione professionale), che delle strutture familiari (diminuzione della natalità, diminuzione dei componenti la famiglia, aumento della popolazione anziana ecc.) delle istituzioni sociali, delle trasformazioni nel mercato del lavoro.

E' sulla base dell'analisi di queste trasformazioni che, all'inizio degli anni '90 comincia ad essere introdotto nei documenti ufficiali dell'Unione Europea il termine "conciliazione", intendendo per conciliazione la predisposizione di direttive, informative, raccomandazioni, suggerimenti ai Paesi membri perché adottino misure che sostengano la combinazione di lavoro pagato e responsabilità di cura e tutte le strategie tese a conciliare le domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno drammatico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana.

Si assume, come base teorica delle azioni politiche, che il piano di intervento a favore dell'occupazione non possa essere separato da dimensioni più larghe, quali il piano della famiglia, dei servizi sociali, dei tempi e degli orari. Deve essere quindi in grado di tenere insieme – *a causa* della presenza delle

⁴ Risentiamo ancora gli effetti di questa impostazione nella differenza tra scuole materne e nidi : le prime sono riconducibili a un diritto individuale esigibile (non a caso, se pur con sempre maggiori difficoltà, coprono più del 90% della fascia di popolazione 3-5 anni), i secondi sono riconducibili a un diritto individuale selettivo (e non a caso coprono il 7% della fascia di popolazione 0-2 anni).

donne nel mercato del lavoro e *per favorire* la presenza delle donne nel mercato del lavoro – piani finora pervicacemente separati.

Dunque l'inclusione sociale - e l'occupabilità - delle donne è strettamente legata alla riuscita del patto sociale di conciliazione, che diventa così uno strumento anche per una migliore qualità - oltre che quantità - dell'occupazione femminile.

Ho cercato di cogliere il filo storico che lega il concetto di doppia presenza al concetto di conciliazione, ma è necessario sottolineare subito anche le diversità che si possono individuare nel corso dei trenta anni di maturazione di questo concetto.

Trasformazioni nelle identità dei soggetti, donne e uomini – le prime sempre più presenti nel mercato del lavoro, per necessità e per desiderio di autonomia e realizzazione, i secondi, sempre meno meccanicamente identificati nel ruolo esclusivo di lavoratori – e soprattutto trasformazioni epocali nell'organizzazione del mercato del lavoro.

La nuova organizzazione del lavoro è basata - per le nuove tecnologie informatiche, per la competitività globale, per le modalità di just in time, ecc., ecc. - sull'aumento esponenziale della richiesta di flessibilità da parte delle aziende.

Le più importanti strategie di flessibilità applicate al mercato del lavoro riguardano principalmente: la tipologia dei rapporti di lavoro (assunzioni, durata del rapporto di lavoro, natura del vincolo tra datore di lavoro e lavoratore); gli orari di lavoro; la retribuzione. Si tratta di un complesso di interventi che nei paesi europei sono riconducibili nell'alveo di politiche macroeconomiche, ma che sono presenti anche a livello micro, nelle politiche aziendali che toccano la vita quotidiana dei lavoratori e delle lavoratrici.

Dunque l'obiettivo di rendere compatibili le due presenze – sulla scena del lavoro familiare e professionale – in questi anni si è fatto sempre più difficile, diventando tema di una domanda sociale che ha necessità di una risposta sociale, non soltanto affidata alle virtù equilibristiche dei singoli soggetti, in particolare delle donne.

Assicurare la compatibilità tra queste responsabilità è la maggiore sfida che emerge dal processo di cambiamento strutturale, che oggi vede – tra gli altri fattori – le famiglie bireddito come forma prevalente di vita (62%) delle donne e degli uomini nell'Unione Europea.

In che cosa consiste il sistema di conciliazione?

In sintesi, le misure di conciliazione sono tutte quelle facilitazioni che intenzionalmente o no, sostengono la combinazione di lavoro pagato e responsabilità di cura, tutte le strategie tese a conciliare le domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno drammatico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana. Gli elementi che appaiono innovativi nella filosofia della Com-

missione europea sono, da un lato il riconoscimento implicito che il tema della conciliazione deve essere trattato non soltanto attraverso la legislazione (raccomandazioni, direttive, ecc.), ma che va soprattutto monitorata e evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali; dall'altro la sottolineatura insistita che non è questa una questione di donne, come è sempre stata, ma una questione di donne e uomini.

Un patto sociale di conciliazione chiama dunque in causa attori diversi, piani diversi, istituzioni diverse proprio per **la complessità e la trasversalità** delle sue misure.

Trasversalità che può essere visualizzata anche solo richiamando le direttive e le raccomandazioni europee, in particolare:

1997. Vertice di Lussemburgo sull'occupazione: strategia europea per l'occupazione (SEO). Tra i quattro assi e linee guida, l'asse 4 (Rafforzare le politiche per le pari opportunità tra donne e uomini) prevede 4 linee guida tra cui la linea guida 18 sulla conciliazione tra vita familiare e professionale. La linea guida 18 incoraggia non solo gli Stati nazionali ma anche i partner sociali a promuovere politiche e interventi in favore delle famiglie incrementando i servizi di assistenza, favorendo il reinserimento lavorativo dopo periodi di assenza per la cura dei figli, promuovendo interventi di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro

1997. Direttiva 97/81 relativa all'accordo quadro sul lavoro a tempo parziale

2000. Carta dei diritti fondamentali. Art. 33: Al fine di poter conciliare vita familiare e vita professionale, ogni individuo ha diritto di essere tutelato contro il licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto a un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l'adozione di un figlio

2000. Consiglio europeo. Strategia di Lisbona: Gli Stati membri devono porsi come obiettivo il raggiungimento dei tassi di occupazione femminile al 57% nel 2005 e al 60% entro il 2010

2000. Risoluzione 218 del Consiglio e dei ministri incaricati dell'occupazione e della politica sociale, concernente la partecipazione equilibrata delle donne e degli uomini all'attività professionale e alla vita familiare

2000. Comunicazione della Commissione agli Stati membri che stabilisce le linee di orientamento dell'iniziativa comunitaria Equal

2000. Comunicazione della Commissione "Verso una strategia-quadro comunitaria per la parità tra uomini e donne" (2001-2005)

2001. V programma d'azione (2001-2005) sulle pari opportunità

2002. Consiglio d'Europa. Barcellona. Gli Stati membri devono raggiungere entro il 2010 l'obiettivo della copertura dei servizi per l'infanzia al 33% da 0 a 3 anni e del 90% dai 3 ai 6 anni.

Le tappe concettuali dell'Unione Europea sulla conciliazione emergono bene da alcuni documenti-base (*acquis comunitario*) di cui vorrei citare brevissimi segmenti.

Il primo è tratto dalla Risoluzione 218 del 29 giugno 2000:

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

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

Il secondo sono i cinque *policy briefs*, ossia Raccomandazioni di carattere generale sui temi della conciliazione e desegregazione indirizzate ai decisori politici per orientare la normativa e indicare nuove piste di lavoro che il Gruppo Tematico sull'Asse 4 (pari opportunità) ha elaborato sulla base delle esperienze condotte nei Paesi membri – all'interno dei Progetti Equal - nel biennio 2003-2004. Sono stati presentati alla Conferenza di Varsavia (25/26 febbraio 2005):

Servizi di supporto alla famiglia (Family support services - a job machine for women)

Affrontare il gap professionale attraverso l'uguaglianza di genere (Tackling skills gaps through gender equality)

Massimizzare l'uso del tempo. Le agenzie di tempo (Maximising the use of time – Time Agencies)

Mantenere il lavoro-avendo una vita (Holding a job – having a life)

Addio all'uomo delle caverne (Farewell to cave man).

Il terzo è tratto dalla Relazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale e al Comitato delle regioni, sull'uguaglianza tra donne e uomini del febbraio 2005:

La conciliazione tra la vita lavorativa e la vita familiare rimane una sfida sia per le donne che per gli uomini. Le donne con figli piccoli continuano ad avere tassi di occupazione di 13.6 punti percentuali inferiori a quelli delle donne senza figli mentre gli uomini con figli piccoli hanno tassi di occupazione di 10 punti percentuali più elevati degli uomini senza figli...la promozione dell'uguaglianza tra le donne e gli uomini implica cambiamenti sia per gli uomini che per le donne. Di conseguenza, è essenziale che gli uomini e le donne partecipino attivamente alla creazione di nuove strategie per raggiungere l'uguaglianza tra i sessi.

In filigrana a questi interventi della UE, si può leggere una politica trasversale, di mainstreaming che abbraccia tutte le politiche che riguardano la vita quotidiana, di donne e uomini. Potremmo dunque definire il sistema di conciliazione come un ecosistema che si basa su **tre sistemi complessi che debbono trovare delle interazioni positive:**

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

Tre sistemi che debbono riconoscere la convenienza e la necessità di interagire perché il sistema di conciliazione è un ecosistema complesso, in cui proprio la necessità di interrelazione induce l'emergere di conflitti non solo all'interno dei singoli sistemi, ma anche tra i sistemi stessi. All'interno delle famiglie, possibili conflitti non solo tra i sessi, ma anche intergenerazionali; all'interno delle organizzazioni conflitti tra vincoli aziendali e bisogni individuali; all'interno del sistema di regolazione sociale conflitti tra tempi della città, tempi degli individui (donne e uomini) e tempi delle organizzazioni.

Inoltre conflitti trasversali tra i tre sottosistemi, che non possono "agire in proprio" perché ciascuna misura deve essere coerente con le altre. Ha bisogno quindi di concertazione e di una mentalità legata all'innovazione piuttosto che alla tradizione.

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

E' difficile perché è necessario riuscire a collegare in modo coerente e partecipativo i tre campi d'azione, ma è difficile anche perché all'interno stesso dei tre sistemi non sono state messe in campo finora azioni generalizzate.

E' difficile perché deve tenere in equilibrio il campo di riferimento generale e la concreta attuazione delle misure, che non possono essere che locali. E fare politiche locali di conciliazione evoca le difficoltà che emergono dalla

definizione di territorialità (problemi di trasparenza degli indicatori e quindi di confrontabilità, problemi di rappresentanza, problemi di coordinamento).

La difficoltà è così forte che alcune studiose dei problemi di conciliazione mettono l'accento prioritariamente sulla gestione del conflitto.

E' strategica perché solo affrontando il tema della conciliazione si può arrivare a ridisegnare una nuova "mappa del welfare" in grado di rispondere ai nuovi bisogni indotti dalla trasformazione delle identità dei soggetti – uomini e donne – e dalla trasformazione del mercato del lavoro.

Si configura quindi come una priorità sociale, la cui rilevanza va capita e fatta propria in modo serio da tutti gli attori sociali che vi sono coinvolti e soprattutto costruita con metodo e pazienza, ma anche con determinazione. Non sono politiche di parte o a parte, sono il pilastro fondante del nuovo welfare. Non possono essere interpretate come misure a valle, fatte per consentire a qualche donna in più di restare sul mercato del lavoro, ma come misure a monte che ridisegnano un nuovo patto sociale di genere.

Diverse concezioni del sistema di conciliazione

Da una lettura "ristretta" della strategia europea e soprattutto dalla spinta di base che l'ha animata - la necessità di creare maggiore occupazione - si potrebbe estrapolare una visione utilitaristica che fa della conciliazione uno strumento per permettere alle donne di accedere e restare sul mercato del lavoro, consentendo loro di "tenere" i loro diversi compiti. Il problema sarebbe allora quello di far "quadrare" il tempo delle donne perché tutto – lavoro retribuito, lavoro gratuito familiare, assistenza a bambini e anziani, tempi di riproduzione ecc. – possa essere contenuto nelle ventiquattro ore di una giornata. In questo caso, il dilemma della conciliazione tra lavoro e famiglia è percepito soprattutto come "problema femminile" e si riflette in uno specifico *pattern* occupazionale, il part-time. Infatti, nella media europea, il 37% delle donne responsabili della cura dei figli lavorano a part-time a fronte del 17% delle donne che non hanno questa responsabilità. Ma se non diamo per assodata questa "oggettiva" divisione dei compiti e allarghiamo il concetto di conciliazione (come peraltro sostiene, anche se forse troppo a livello formale "di parola" e non di proposte concrete l'Unione Europea), allora ci troviamo di fronte a due possibili strade interpretative.

Come sostengono Gherardi e Poggio⁵ «nel considerare una flessibilità mediata dalle pratiche di conciliazione è possibile individuare due diversi modelli di riferimento. Il primo si basa su una concezione tradizionale dei ruoli di genere e della divisione del lavoro: la conciliazione, nella sua prima (ma spes-

⁵ Gherardi S. e Poggio B. Donna per fortuna, uomo per destino, Etas, Milano, 2003.

Gherardi S. e Poggio B, Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere, in :Che "genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri, Convegno nazionale ed europeo, Torino 28-29 maggio 2003.

so ancora diffusa) accezione, è una strategia rivolta prioritariamente alle donne, per permettere loro di svolgere il loro triplice ruolo di mogli, madri e lavoratrici»⁶. Sembrerebbe questo primo modello il nucleo fondante anche della strategia italiana.

La seconda concezione è invece più ampia e tende a ridisegnare non solo una diversa organizzazione del mercato del lavoro, ma anche e soprattutto una trasformazione nel patto sociale di genere che dovrebbe intervenire su un raggio molto più ampio di azioni e trasformare anche le relazioni tra i sessi.

Sempre citando Gherardi e Poggio, «Il secondo modello è invece caratterizzato dal richiamo al valore dell'emancipazione e da una effettiva tensione verso una eguaglianza sostanziale. In questo caso la strategia di conciliazione è nominalmente rivolta sia agli uomini che alle donne, promuovendo azioni finalizzate a favorire l'equilibrio tra responsabilità familiari e professionali di individui appartenenti a entrambi i sessi».

Entrambe le direzioni presentano rischi: da un lato di ulteriore segregazione delle donne, dall'altro di ricadute in una dimensione "neutra" puramente di finzione e di facciata, che nella realtà nasconde e quindi perpetua l'asimmetria di genere nell'attribuzione e nella responsabilizzazione del lavoro di cura. Quindi è necessario rilevare l'attenzione che emerge dalle ricerche all'instaurarsi o meno di un nuovo patto di genere nella condivisione del lavoro di cura perché in caso contrario politiche settoriali potrebbero presentare limiti gravi. Come esempio: l'incremento dei servizi è assolutamente necessario ma di per sé non è in grado di modificare le pratiche di lavoro e non incide sulla desegregazione del lavoro femminile oppure l'incremento delle modalità di lavoro flessibile non intacca l'iniqua condivisione tra i partners del lavoro di cura all'interno della famiglia, anzi potrebbe aumentarla e contemporaneamente aumentare il gap salariale. Potrebbe cioè succedere che le azioni per promuovere una maggiore conciliazione finiscano per andare nella direzione di una segregazione e marginalizzazione del lavoro femminile e in una riconferma del ruolo tradizionale delle donne.

In conclusione, la partita che si sta giocando non riguarda solo le donne, riguarda l'intero assetto sociale e per questo è una partita di enorme importanza. E' in questo contesto generale che si pone il tema specifico della conciliazione nelle organizzazioni, che costituisce l'ambito in cui si è mosso il progetto Weird.

⁶ Contro questa interpretazione della conciliazione prendono posizione in modo netto A. Jonter-Loiseau, C. Tobler, La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle pratiche sociali e nel discorso scientifico, in *Ragion pratica*, n.6, 1996.

IL SISTEMA DI CONCILIAZIONE NELLE ORGANIZZAZIONI

Il contesto generale della conciliazione nei luoghi di lavoro

Prima di entrare nel vivo della nostra analisi sulla qualità di conciliazione riscontrabile nelle organizzazioni che abbiamo indagato, è forse utile soffermarsi su alcuni spunti di riflessione sul secondo sottosistema, che interessa i luoghi di lavoro.

E' questo il punto nevralgico (anche se non strategico) dell'intero sistema di conciliazione. La necessità di conciliazione da un punto di vista teorico è assolutamente correlata alla crescita stessa delle organizzazioni: la qualità del prodotto o del servizio offerto è in stretta relazione con il livello di benessere organizzativo e più estesamente di qualità della vita delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni stesse.

Ma questa relazione è contemporaneamente un punto di partenza e un obiettivo da raggiungere perché l'incontro tra benessere dei singoli, benessere organizzativo e benessere aziendale comporta un lungo cammino per realizzarsi. Le resistenze degli attori in gioco sono molto forti, come mette in luce Luciano Pero⁷ e forte è il conflitto tra opposte rigidità temporali, perché ciascun attore implicato cerca di imporre all'altro i suoi tempi ideali, determinando così sia la lentezza del cambiamento, sia forme di inerzia - perché ogni attore quando raggiunge un equilibrio soddisfacente non vuole più cambiarlo temendo di perderlo - sia problemi creati dal fatto che ogni cambiamento in un punto si riflette in tutti gli altri punti e genera nuovi bisogni o nuovi conflitti. E' necessario quindi mettere a fuoco, come rileva Claudia Piccardo⁸ un'attenzione specifica a:

- la definizione e il vissuto degli individui circa il tema/problema della conciliazione, che può essere declinato come *work-to-family conflict* e come *family-to-work conflict*;
- la percezione che hanno i singoli dell'atteggiamento dell'organizzazione nei confronti della conciliazione;
- il ricorso a soluzioni formali e informali di sostegno della conciliazione;
- la relazione con alcune dimensioni come la soddisfazione organizzativa, con attenzione per la qualità delle relazioni, l'autonomia nel lavoro e la percezione di riconoscimento e valorizzazione.

⁷ Luciano Pero, Flessibilità, tempi di vita e orari di lavoro, Comunicazione al Convegno "Andare a tempo", Torino 19-20 gennaio 2006.

⁸ Claudia Piccardo (con C. Ghislieri), *La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica*, in : Sviluppo e organizzazione, 2003,199, pp.56-68.

Benché la necessità del benessere organizzativo – e quindi il tema della conciliazione - venga astrattamente recepito dalle organizzazioni⁹, non sempre il suo recepimento si traduce in azioni concrete.

A contrastare questo “travaso”, si possono rilevare due punti critici riassumibili nella mancanza di comprensione culturale e nella resistenza organizzativa delle imprese. Le imprese si sono assestate finora su una flessibilità povera, più tradizionale e meno innovativa. Una flessibilità che ha cercato di esportare sui lavoratori le criticità che questa stessa flessibilità induce.

Al contrario, la strada che potremmo intravedere è quella di una flessibilità “ricca”, di una flessibilità da costruire, basata su soluzioni innovative e strumentazioni adeguate. Qui il cammino della flessibilità si incontra con quello della conciliazione, ma per arrivarci è necessario “educare alla conciliazione”, cioè formare competenze sia delle aziende che dei sindacati. Competenze che vanno dalla comprensione dell'ambiente sociale e della molteplicità dei soggetti oggi presenti nel mondo del lavoro alla interpretazione delle aspettative all'innovazione istituzionale.

In tutto questo ha un ruolo importante la contrattazione collettiva, che si colloca all'interno di una polarizzazione tra iniziative unilaterali dell'impresa da un lato e individualizzazione del rapporto di lavoro dall'altro. Quindi un ruolo importantissimo deve essere attribuito al tipo di regolazione sociale. Ma qui va evidenziato un nodo critico che pesa sulle eventuali soluzioni conciliative nelle aziende: la diffidenza e spesso l'opposizione dei sindacati a modelli di orario o a soluzioni organizzative che appaiono sfiorare pericolosamente in zone di eccessiva personalizzazione e intaccare la cultura “universalistica” propria del sindacato, difensore dei diritti di *tutti* i lavoratori.

Mi vorrei comunque soffermare brevemente su due delle competenze che ho nominato. La prima – l'attenzione all'ascolto e la comprensione dell'ambiente sociale – è importante perché imparare a tener conto delle dimensioni sociali *durante* il processo di innovazione stesso e non *dopo*, vuol dire affrontare il tema della flessibilità aziendale attraverso l'ottica della conciliazione, nella consapevolezza che non si può conseguire la produttività aziendale se non si costruisce la produttività sociale. In questo senso rientra qui anche la seconda competenza che ho nominato, l'interpretazione delle aspettative. La terza competenza è altrettanto essenziale perché l'innovazione deve forzatamente comportare una valorizzazione delle competenze e delle professionalità e non una possibile regressione a forme di isolamento o di segrega-

⁹Come ancora sottolinea Claudia Piccardo, anche le aziende sono consapevoli che «la ricerca internazionale afferma come la percezione di conflitto tra lavoro remunerato e resto della vita sia inversamente correlata con la soddisfazione e l'impegno e sia invece direttamente correlata con l'intenzione di lasciare il lavoro e lo stress lavorativo: questi dati evidenziano la necessità di dedicare maggiore attenzione al tema, individuando modalità efficaci di sostegno alla gestione del conflitto».

zione dei/delle beneficiarie stesse della flessibilità: solo se il lavoro è riqualificato e non dequalificato si può procedere verso nuove regole. La conciliazione esige un gioco a somma positiva, altrimenti non esiste. Un esempio calzante proprio sul gioco a somma positiva tra azienda e dipendenti è quello della ZF di Padova, che si è avvalsa dell'art. 9 della legge 53 per un progetto di personalizzazione degli orari secondo i bisogni e le richieste dei dipendenti. La ZF è un'azienda metalmeccanica che produce sistemi di trasmissione per il sistema marino. Ha 320 addetti, in maggioranza operai, le donne sono 34, tutte impiegate. Sono tre gli elementi da valorizzare:

- ◆ la collaborazione attiva della RSU e della direzione aziendale nella ristrutturazione degli orari, mettendo a punto una sorta di banca ore basata su orari personalizzati a menù in cui il lavoratore può scegliere tra “menù a scendere” (es. settimana corta-35 ore- o abolizione della notte o sabato o giorni di permesso), orario base (a giornata o 8x5x2 o 8x5x3 o 6x6) o menù a salire (ora in più a inizio/fine turno o turni aggiuntivi – notte, sabato o ferie a rotazione). Naturalmente i menu personalizzati sono discussi e definiti con otto settimane di anticipo rispettando sia le esigenze dell'azienda che quelle dei lavoratori e con sistemi di mediazione se non si raggiunge l'accordo;
- ◆ la definizione delle nuove polivalenze professionali per poter passare su più postazioni di lavoro e di conseguenza la formazione dei lavoratori;
- ◆ concessione di part-time quando richiesto, ampliato a 6% e preso dagli uomini.

L'accordo è stato siglato nel 2001, da allora il fatturato dell'azienda è aumentato del 30% e la puntualità delle consegne è diventata un *plus* competitivo.

Dunque il sistema di conciliazione adottato non solo non ha mortificato le competenze, ma le ha ampliate e valorizzate, anche attraverso nuovi sistemi premianti in relazione al passaggio da mono-competenze a pluri-competenze. Inoltre ha coinvolto gli uomini, a dimostrazione che le azioni di conciliazione sono essenziali anche per loro.

Nello stesso senso può essere considerato un indicatore valido per misurare la validità delle misure di conciliazione la messa in moto del circolo virtuoso tra conciliazione e valorizzazione delle competenze femminili. Si possono citare alcune esperienze significative nelle aziende, anche se non numerose.

Sono tutte aziende che, con decisione propria o con l'aiuto dell'art. 9 della legge 53 hanno messo in atto misure di conciliazione – flessibilità favorevole degli orari, formazione al rientro dalla maternità/paternità, nidi aziendali ecc.- a cui ha corrisposto un aumento delle dirigenti donne.

Ad es. alla Bracco (diritto al part-time al rientro dai congedi, flessibilità degli orari, informazione costante durante il periodo di maternità o di congedo parentale, servizio di assistenza domiciliare gratuito per due settimane per anziani non autosufficienti in situazioni di emergenza, ecc.) a fronte del 37% di dipendenti donne, si rileva il 31% di dirigenti donne.

In un'azienda cooperativa, Formula Servizi, di Forlì, all'aumento di part-time, alla creazione di figure di coordinatrici di zona per intervenire più prontamente sulle esigenze temporali degli utenti e dei lavoratori/lavoratrici, a una sperimentazione di autogestione degli orari in job – sharing, ecc. ha corrisposto un cambiamento totale della composizione del C.d.A. (da otto uomini e una donna nel 1996 a cinque donne e quattro uomini nel 2001).

All'Unicredit, tra le altre iniziative, su due borse di studio annuali per giovani che intendono specializzarsi all'estero almeno una è obbligatoriamente destinata a una donna.

Non sono gli unici esempi, naturalmente, ma i casi non sono nemmeno molto numerosi: restano esperienze isolate, che non hanno creato una cultura condivisa della conciliazione.

Parlare di politiche di conciliazione in un'impresa non è possibile se queste politiche non sono anche top-down, se non c'è convinzione imprenditoriale. Senza convinzione si possono realizzare progetti, ma non si crea una cultura della conciliazione, che permette la sostenibilità nel tempo. E che ha bisogno di continui investimenti e di vere interconnessioni con le politiche di gestione.

E il fatto che ci sia un investimento reale della direzione aziendale nei progetti di conciliazione – che solo in questo modo diventano “politica” dell'azienda e non immagine – è un altro indicatore della validità di queste misure.

Un altro indicatore può essere indicato nella presenza o meno in azienda di buone relazioni tra le parti sociali, come si è visto nell'esempio citato della ZF di Padova. Un altro elemento che è necessario tener presente come indicatore valido è il grado di partecipazione che direzione aziendale e sindacato riescono a promuovere. Potremmo perfino arrivare a dire che non sono le singole misure importanti in sé, ma la loro funzione di veicolare una strategia e una complessiva cultura della conciliazione. Il principio che il ben-essere dei clienti interni veicola ed è tramite per il ben-essere dei clienti esterni è un principio che deve trovare concreta applicazione nella realtà operativa delle aziende. Attraverso una comunicazione e un coinvolgimento puntuali, sia all'interno che all'esterno dell'azienda.

Potrebbero essere citati molti esempi: mi soffermo soltanto su uno, quello del gruppo Data Medica di Padova. Ad un anno dall'applicazione delle misure di conciliazione (12 orari concentrati e 11 part-time) è stato realizzato un sondaggio per verificarne l'efficacia sia ai partecipanti al progetto che ai parenti dei partecipanti al progetto che ai non partecipanti al progetto. Sondaggio che

ha dato esito positivo sulla sperimentazione, ma che ha valore anche in sé come strumento di comunicazione e di coinvolgimento.

C'è ancora un elemento che vorrei gettare sul tavolo e che comincia ad essere preso in considerazione: la necessità di dare una risposta unitaria alla domanda di conciliazione con l'istituzione, all'interno dei luoghi di lavoro, di una figura formalizzata che potremmo chiamare tutor o facilitatore o animatore di conciliazione o help desk, come in alcune esperienze europee.

Già in qualche azienda funziona uno sportello ad hoc o comunque un team che segue i progetti.

Infine, vorrei attirare l'attenzione sul fatto che in questa fase in cui è all'ordine del giorno la discussione sulla responsabilità sociale dell'impresa, il termine conciliazione non ricorre mai come uno dei fattori in campo. Io credo al contrario che la responsabilità sociale dell'impresa sia strettamente legata all'attuazione o meno di strumenti di conciliazione perché le risorse umane sono il capitale più importante dell'impresa. E capitale umano non significa soltanto accumulazione di conoscenze, significa anche accumulazione di condizioni di vita decente tratte dalla concretezza della vita quotidiana.

In conclusione si può dire che, anche sulla spinta dell'art. 9 della legge 53, si sono attuate diverse esperienze di conciliazione – i progetti approvati sono circa 200¹⁰, molto al di sotto comunque delle possibilità offerte dai finanziamenti - ma sono rimaste carsiche, poco conosciute, non messe in rete perché ci sono resistenze a trasformare concessioni informali in interventi formali, resistenze a trasformare benefit in diritti. E anche resistenze di fronte ai possibili costi per la riorganizzazione del lavoro mentre gli incentivi della legge 53 appaiono insufficienti o non si conoscono o non si vogliono “interferenze” del Pubblico, di cui in fondo non ci si fida o anche perché la formulazione dell'art. 9 e le indicazioni per il bando sono farraginose, complesse e respingenti. I punti critici non ancora sormontati sembrano dunque essere:

una concezione della flessibilità di breve respiro che scarica sui lavoratori/lavoratrici le proprie contraddizioni;
la percezione di eccessive difficoltà nella riorganizzazione del personale e il timore di creare conflitti interni;
la percezione di una perdita sul piano economico.

E' interessante riportare a questo proposito una “buona prassi” citata nel catalogo dei progetti Equal presentato a Varsavia nel febbraio 2005¹¹.

Per conto del governo tedesco, un'importante azienda europea di consulenza ha condotto un'analisi costi-benefici dell'organizzazione flessibile del lavoro e di altre misure di sostegno per i genitori in un campione rappresenta-

¹⁰ I progetti approvati fino all'anno 2004 sono stati 166. Per l'anno 2005 parte dei progetti è ancora in corso di valutazione.

¹¹ Gruppo tematico europeo Pari Opportunità, *Un modello europeo di approccio integrato alle Pari Opportunità*, Varsavia, febbraio 2005.

tivo di imprese. I risultati dimostrano che, in media, un “package per le famiglie” di base (consulenza per i genitori, orario flessibile personalizzato, telelavoro e cura dei bambini) ha aiutato le singole aziende a risparmiare fino a centinaia di migliaia di euro. I calcoli dei modelli, basati sulle perdite subite, da un lato, a causa della rotazione del personale e dell’assenteismo e, dall’altro, per il “package per le famiglie” dimostrano che, in media, il ricavo generato dagli investimenti è di almeno il 25%:

Quindi se è vero che in qualche modo le aziende si “pongono il problema”, sé è vero che non va bene tralasciare i “piccoli movimenti”, mi sembra anche corretto non accentuarne troppo l’importanza per non correre il rischio che una pratica discorsiva della conciliazione possa paradossalmente portare a nascondere una prassi di disuguaglianza, vedi nuovi lavori, atipicità ecc. E a partire dalla consapevolezza di questo rischio credo sia necessario monitorare attentamente gli esiti della legge 30, proprio sullo specifico impatto – anche negativo - che può avere sul sistema di conciliazione.

I bisogni e i sistemi di conciliazione nelle organizzazioni inserite nel progetto

Nella “strategia ad imbuto” di questa premessa ai casi analizzati dal progetto - da una visione generale del tema della conciliazione, alla focalizzazione sul sistema di conciliazione all’interno delle organizzazioni – cercherò ora di mettere a fuoco alcuni concetti derivanti da elementi trasversali comuni ai casi analizzati e alcune varianze significative¹². In un’ottica di *benchmarking* “a monte”, si è deciso di analizzare organizzazioni anche molto diverse tra loro con un unico questionario e si è deciso poi di raggruppare le organizzazioni analizzate in tre gruppi:

un’organizzazione pubblica (il Comune di Forlì);
le aziende di servizi;
le piccole imprese.

Pur con diverse percentuali (più nel Comune, meno negli altri due gruppi) sono tutte aziende femminilizzate, quindi si dovrebbe presupporre che siano più alti i bisogni di conciliazione.

In ogni caso, hanno risposto in tutte le situazioni al questionario più donne che uomini, se ne potrebbe quindi dedurre che l’attenzione alla conciliazione sia più alta nelle donne che negli uomini, tuttavia – come è possibile vedere sia nei report di ricerca sia nel capitolo dedicato all’analisi trasversale delle organizzazioni- è anche interessante notare una percentuale alta di uomini che

¹² Per una analisi più puntuale si veda il capitolo sulla domanda di politiche di conciliazione.

manifestano insoddisfazione per come gli orari di lavoro e l'impegno complessivo impattano sulla possibilità di avere una qualità di vita soddisfacente.

Per quanto riguarda il livello di istruzione, in tutti i gruppi almeno la metà della popolazione si attesta sul livello intermedio. Ci sono tuttavia forti differenziazioni tra le situazioni. In Comune, il livello prevalente è quello dei diplomi di scuola media superiore, soprattutto tra le donne, dividendosi poi l'altra metà tra laurea e diplomi dell'obbligo o di scuola professionale. Le differenze di genere riguardano il fatto che sono più le donne con un livello medio-alto, ma sono meno le laureate dei laureati. La stessa percentuale si riscontra nelle aziende di servizi, con una netta superiore presenza di uomini laureati. Nelle piccole imprese invece il livello di istruzione è nettamente inferiore, con una percentuale molto più alta del livello di istruzione della scuola dell'obbligo o professionale.

L'età media più alta si ha tra i/le dipendenti del Comune (44 anni, senza sostanziali differenze tra donne e uomini), mentre il gruppo delle aziende di servizio e delle piccole imprese si attesta sui 36 anni, con lievi differenziazioni tra donne e uomini, che sono un po' più giovani. Dunque è in questo gruppo che potrebbero condensarsi le maggiori tensioni tra vita produttiva e vita riproduttiva.

I fattori esterni (la vita quotidiana) che determinano il livello dei bisogni e quindi di richiesta di conciliazione

Il nostro sguardo è naturalmente concentrato sugli andamenti dei fattori conciliativi interni alle aziende e alle organizzazioni, tuttavia è assolutamente indispensabile partire dai **fattori esterni che influenzano il grado di richiesta di conciliazione interna**.

Gli indicatori di questa possibilità di influenza possono essere così visualizzati:

- ◆ la percentuale di donne e uomini tra i dipendenti;
- ◆ la fascia d'età delle/dei dipendenti;
- ◆ il livello di istruzione;
- ◆ la situazione familiare (numero e età dei figli; anziani non autosufficienti a carico, membri della famiglia portatori di handicap ecc.);
- ◆ il livello di condivisione del lavoro di cura tra i membri della famiglia;
- ◆ il supporto fornito dai servizi sociali;
- ◆ la cultura familiare e del contesto;
- ◆ le soluzioni informali cioè le strategie di fronteggiamento adottate dai singoli per ottenere un maggiore equilibrio.

Questi sono i fattori *esterni* che influenzano e in alcuni casi determinano la *necessità* di conciliazione dei dipendenti o di gruppi di dipendenti.

Per quanto riguarda i carichi di lavoro di cura, cioè le responsabilità di gestione della famiglia, presumendo che la maggiore pressione della vita familiare e dei compiti di cura si concentri nei soggetti che vivono soli con figli; che vivono in coppia con figli minori di 14 anni, che hanno anziani a carico, si rileva la presenza casi di questo tipo in particolare nel Comune, senza differenze di genere (53,5%; donne 54%; uomini 52,6%). Sia nelle aziende di servizi che nelle piccole imprese risulta invece che le situazioni in cui si presume un carico elevato sono circa il 30% e riguardano prevalentemente le donne (nelle aziende di servizi: 33,1% delle donne e 27% degli uomini; nelle piccole imprese rispettivamente 32,4% e 26,5%).

Ne emerge un ritratto composito: tra coloro che hanno maggiori responsabilità, quelli che più lamentano un tempo insufficiente da dedicare agli impegni familiari e/o l'incompatibilità degli orari di lavoro con tali impegni sono il 40,5% nel Comune, il 44,4% nelle aziende di servizio, il 25,7% nelle piccole imprese. Con una forte differenziazione tra donne e uomini (superiore di 10 punti percentuali in Comune, di oltre 40 punti percentuali nelle piccole imprese, e di quasi 10 punti percentuali nelle aziende di servizio). Dunque, emerge da questo dato una conferma alla scarsa condivisione del lavoro di cura a sfavore delle donne. Tuttavia anche gli uomini lamentano una sofferenza per la sottrazione di tempo per la famiglia, sia in Comune (un terzo), sia nelle aziende di servizio (oltre un terzo 36,7%). Non emerge invece nessuna pressione della vita familiare sulla vita lavorativa negli uomini che lavorano nelle piccole imprese, anche se rappresentano il 49% degli addetti.

Se si considera la totalità degli intervistati l'incidenza dei problemi di conciliazione per motivi legati alla famiglia scende al 18%, senza differenze di genere, nelle aziende di servizi, al 16,1% nel Comune (donne 18,2% uomini 11,7%) e al 12,8% nelle piccole imprese, in cui la differenza tra le situazioni femminili (16,2%) e maschili (8,2%) è più evidente.

Dai risultati dell'analisi trasversale, si può quindi affermare che i bisogni di conciliazione esistono, che riguardano però *una parte* della popolazione, più donne che uomini, ma anche uomini, che sono legati a determinate situazioni di maggiore vulnerabilità o a determinate fasi della vita, che non sono strettamente dipendenti dai vincoli strutturali di orario o più in generale dell'organizzazione del lavoro. Ciò che emerge è che il bisogno di conciliazione è un fenomeno complesso e molto connotato culturalmente. E dipende innanzitutto da una connessione molto più forte che in passato tra vita privata e vita lavorativa.

La conciliazione, prima che essere un obiettivo, è quindi anche un dato di partenza. Non è solo la richiesta di un orario più adeguato (anche, naturalmente), è piuttosto la visualizzazione della percezione che si ha diritto a una migliore qualità della vita, che il lavoro professionale non risponde da solo a un bisogno di "armonia" tra le varie parti di sé. A dimostrazione di questa affermazione emerge dalla ricerca che la richiesta di orari maggiormente concilia-

tivi o comunque di misure complessive di conciliazione non viene tanto dalle piccole imprese, dove sicuramente l'orario è più dilatato, e nemmeno dalle aziende di servizio dove la frammentazione dell'orario è più alta, ma dai /dalle dipendenti del Comune che, secondo un assestato senso comune, hanno maggiori privilegi non solo nella gestione dell'orario quotidiano, ma anche nella somma di permessi e altri benefit temporali.

Potremmo persino spingerci ad affermare che a determinare la domanda di conciliazione non è tanto o solo la pressione dei bisogni, non è nemmeno la somma delle misure conciliative da richiedere, è piuttosto la *qualità dell'ascolto* che viene dato alle richieste e alle risposte ai bisogni individuali, nella percezione naturalmente che ne hanno i soggetti.

Questa impostazione spiegherebbe anche la ragione per la quale nelle piccole imprese le difficoltà legate all'orario e ai tempi è minore che nelle altre organizzazioni. Fondamentalmente perché la percezione che ne hanno i soggetti è la possibilità di essere "capiti" all'interno di un'organizzazione più piccola, in cui molto spesso i rapporti vengono gestiti informalmente, in cui la vicinanza tra datore di lavoro e dipendente è molto più forte che nelle grandi organizzazioni.¹³ Non è un caso dunque che siano meno impellenti le esigenze di miglioramento sia nelle piccole imprese che nelle aziende di servizio perché in entrambi i casi si presume che un'eventuale possibilità di conciliazione sia strettamente legata al grado di possibilità di negoziazione informale.

E non è nemmeno un caso che finora in Italia, le esperienze di "buone prassi" conciliative siano avvenute maggiormente o nelle grandi multinazionali – in un certo senso "costrette" ad adottare pratiche conciliative dalla cultura esportata dalle "case madri" di cultura anglosassone – o nelle piccole imprese, dove l'informalità delle misure conciliative spesso viene praticata, ma non "detta", non ufficializzata, anche per le resistenze – comuni peraltro a tutte le organizzazioni – a trasformare i benefit in diritti.

A riprova, appunto, il caso del Comune di Forlì, dove esistono moltissimi schemi di orario, e dunque dovrebbe essere più facile per i /le dipendenti "posizionarsi" in orari convenienti, ma dove la pluralità sfiora il paradosso della rigidità. E' proprio questo il nucleo della conciliazione: la possibilità di procedere lungo una strada che, pur rispettando le regole dell'organizzazione e i

¹³ Senza tralasciare il fatto che le piccole imprese analizzate dalla ricerca sono nella stragrande maggioranza gestite da donne, quindi presumibilmente più attente ai bisogni di conciliazione, sperimentati in prima persona. A questo riguardo è interessante riportare un'esperienza di un'azienda che produce parrucche, Lia parrucche. Vi lavorano sette donne. In quest'azienda si è sperimentata con successo una misura di conciliazione che si basa sugli orari personalizzati definiti collettivamente. Gli orari sono decisi in assemblea, rispettando le esigenze di ciascuna e modificandone l'organizzazione ogni volta che si presenta una nuova esigenza. I vantaggi per l'impresa possono essere così sintetizzati: un clima aziendale più sereno e collaborativo, rapporti solidali con le dipendenti, che si traducono in disponibilità a risolvere i problemi organizzativi che si possono creare per il manifestarsi di esigenze impreviste, limitazione del rischio di assenteismo o turn over, aumento della produttività e del fatturato.

diritti dell'individuo, abbia come obiettivo finale una vera disponibilità ad ascoltare i bisogni – sempre mutevoli nel corso delle fasi di vita.¹⁴

Un altro dato va sottolineato ed è che – come già si accennava prima – il bisogno di gestione del proprio tempo non è legato strettamente agli impegni familiari di cura, ma a una gestione complessiva della propria vita.

Proprio in funzione di questo “allargamento”, anche nel linguaggio comunitario si è passati dalla dizione “family-work balance” alla dizione “life-work balance”. La rigidità dell'orario di lavoro (o la sua rigida flessibilizzazione in funzione esclusiva delle esigenze aziendali) infatti non incide solo sulla qualità (o sulla stessa possibilità di svolgerli) degli impegni di cura, ma anche sul tempo per sé, sul tempo libero, su altri interessi concomitanti. In questo senso può trovare una parziale spiegazione la presenza di molti uomini o di giovani donne senza responsabilità familiari all'interno di quanti lamentano il conflitto sul tempo.¹⁵

Dunque potremmo concludere che a materializzare la domanda di conciliazione non sono solo i bisogni pressanti degli impegni familiari – che pure esistono, ma riguardano una parte minoritaria¹⁶ – ma anche e forse soprattutto un forte disagio riconducibile ai prezzi da pagare, considerati troppo alti, sia sul piano di equilibrismi eccessivamente defatiganti, sia sul piano di una difficile realizzazione di sé. In questo senso è possibile anche spiegare il maggior disagio – apparentemente contraddittorio – rilevato nel Comune di Forlì rispetto agli altri gruppi. Infatti il disagio aumenta in misura proporzionale al grado di percezione dei propri bisogni e anche a una moderata risposta che allarga appunto il campo dei bisogni, proprio perché percepita come “possibile”. E' lo stesso meccanismo della richiesta di servizi (ad esempio di asili nido): quanto più si disegna una possibile maggiore offerta, tanto più aumenta la domanda perché si apre una possibile soluzione a problemi che prima – in assenza totale di offerta – venivano considerati legati soltanto a soluzioni individuali o inter e intra familiari.

Potremmo dunque riassumere sottolineando la forte attenzione che merita il problema del disagio legato al conflitto vita/lavoro, non legato soltanto a vincoli strettamente organizzativi di orari, ma a una *percezione* individuale del disagio stesso. E che richiede perciò una soluzione non meramente organizzativa, ma culturale.

¹⁴ Ad esempio nel caso dell'azienda ZF già citata, le richieste individuali vengono sottoposte a continua verifica, in relazione alle trasformazioni dei bisogni dei soggetti.

¹⁵ Non è questa ovviamente l'unica spiegazione. All'interno della ricerca emergono casi di giovani uomini che hanno responsabilità familiari elevate (per una maggiore condivisione del lavoro di cura con le mogli e compagne, per un lavoro più rigido della partner, per un numero elevato di figli, ecc. ecc.).

¹⁶ Anche perché cinicamente si potrebbe dire che chi comunque ha impegni familiari non risolvibili è fuori dal mercato del lavoro, per la mancanza appunto di politiche sociali più complessive, non riconducibili all'organizzazione del lavoro (mancanza di reti familiari adeguate, scarsità e scarsa flessibilità dei servizi ecc. ecc.).

In questo senso il tema della conciliazione si coniuga strettamente al tema della cittadinanza di genere e del benessere organizzativo percepito nelle organizzazioni prese in esame.

I fattori interni : le culture favorevoli o impermeabili alla conciliazione presenti nelle organizzazioni analizzate

I fattori interni che determinano il livello – quantità – e la qualità del sistema conciliazione nelle organizzazioni possono essere così visualizzati:

- le culture *gender oriented* nelle organizzazioni, nella percezione che ne hanno i/le dipendenti;
- le modalità di orario;
- le modalità di segregazione orizzontale;
- le modalità di segregazione verticale (carriere e riconoscimenti) nella percezione dei/delle dipendenti;
- le misure di conciliazione adottate (il numero di part-time erogati, le richieste non accolte e la posizione dei part timers; orari flessibili in senso conciliativo; aspettative, permessi e congedi; telelavoro o lavoro a distanza; turni flessibili, asili e nidi aziendali, strutture per ragazzi, colonie estive, facilitazioni per acquisti e servizi, facilitazioni per l'assistenza agli anziani, ecc.);
- la relazione con il benessere organizzativo, la percezione di cittadinanza, la qualità delle relazioni, le modalità del sistema premiante.

Tutti questi fattori sono analizzati nei singoli rapporti e nell'analisi trasversale ai casi, mi limiterò in questa premessa a sostenere – attraverso i risultati di ricerca - l'ipotesi che il sistema di conciliazione sia un problema più complesso che non riguarda la sola "fisicità" dei dati del bisogno o delle misure erogate, ma entri a pieno titolo all'interno della relazione tra soggetti e organizzazioni.

Che cosa pensano i soggetti intervistati della cultura delle rispettive organizzazioni rispetto alla conciliazione, come, a loro parere, le organizzazioni prendono in considerazione le loro vite, oltre che la loro produttività sul lavoro?

Toccherò dunque due dei fattori sopra elencati, il primo e l'ultimo.

La maggioranza degli intervistati¹⁷ (senza forti distinzioni tra uomini e donne) ritiene che la cultura della propria organizzazione non sia "gender oriented", che sia al contrario una cultura neutra e neutrale, che a parità di

¹⁷ Il dato più basso (45%) rilevato nel Comune di Forlì può essere spiegato con la percezione che comunque in questi anni il Comune di Forlì – sia al proprio interno come Ente, sia nelle politiche rivolte ai cittadini – abbia profuso impegno e risorse per le politiche attente alla differenze di genere.

contributo lavorativo non distingue tra uomini e donne. Chi lavora in un'organizzazione abbandona il sesso e il genere, diventa "persona". Potremmo leggere questa risposta come l'interiorizzazione di un modello di relazione con l'organizzazione nel quale l'onere della conciliazione ricade esclusivamente su chi lavora. E infatti il 24,8% nelle piccole imprese, il 28,6% nel Comune; il 40,5% Aziende di servizi lo dichiara esplicitamente, pensa che la visione adottata dall'organizzazione di riferimento si basi sull'asserzione che conciliare tempi di vita e di lavoro sia un fatto privato, di cui l'organizzazione del lavoro non possa farsi carico. Una visione dell'organizzazione "avida" del tempo dei propri dipendenti (viene infatti dalla maggioranza, ma soprattutto dalle donne in tutte le organizzazioni analizzate un rifiuto della richiesta di aumento degli straordinari che mette bene a fuoco il nucleo del conflitto *work-to-family*, una sorta di rappresentazione del lavoro come *ladro* del tempo di vita) e soprattutto scarsamente attenta alle esigenze temporali che possono presentarsi nel corso di vita. E' questo il nodo del part-time, una delle misure anche qui più richieste trasversalmente dalle donne come significativa misura di conciliazione, ma anche più sottoposta a perplessità, non solo per la diminuzione del reddito, ma soprattutto per le possibili penalizzazioni legate non solo all'apertura verso una carriera, ma anche semplicemente al rapporto di lavoro, persino con i colleghi/e. E' ovvio che questa diffidenza si nutre (giustamente) di una concezione del part-time che nel nostro Paese è sempre stata considerata marginale, residuale, una strada senza sbocchi, un "vuoto a perdere" perché l'adozione del part-time non è mai stata intravista come una strada di riorganizzazione aziendale complessiva in cui inserire i moduli del tempo parziale.

Questa concezione di "neutralità" delle organizzazioni può apparire un dato inquietante perché lascia trasparire una scarsa fiducia nel fatto che le organizzazioni siano state toccate dal principio base della differenza di genere che non dovrebbe valere solo per la società, per il vivere, per le modalità delle relazioni tra i generi, ma dovrebbe anche aver plasmato la cultura organizzativa.

E naturalmente è coerente il dato che emerge dalla ricerca e cioè che i/le dipendenti ritengono (con un range che va dalla metà a un terzo degli intervistati) che le loro organizzazioni considerino la conciliazione tra tempi di lavoro e di vita un fatto privato, di cui l'organizzazione non può farsi carico.

Come se l' "essere in pace" con se stessi, con gli impegni familiari, con le proprie modalità di vita e di scansione temporale potesse essere qualcosa che non entra nel benessere percepito complessivo, nella *vita* di lavoro, che appunto è anch'essa vita.¹⁸

¹⁸ In questo senso appare impropria anche la dizione "europea" di work-life balance, perché contrappone la *vita* al *lavoro*, come se nel lavoro non fosse in gioco anche la vita e nella vita non ci fosse anche il tema del lavoro.

Non viene quindi attribuito alle organizzazioni il principio base che il benessere del cliente esterno (e quindi la produttività dell'azienda) è direttamente proporzionale al grado di benessere del cliente interno.

Questo disconoscimento delle differenze di genere si collega naturalmente – seguendo il senso comune più ovvio, che occuparsi di differenze di genere significhi occuparsi della condizione delle donne – a un dato altrettanto inquietante e che emerge trasversalmente da tutte le organizzazioni analizzate: l'ignoranza sull'esistenza di diverse *policies* di promozione delle pari opportunità, soprattutto da parte degli uomini. Una diffusa disinformazione sugli istituti appositi e sulle azioni positive. Un dato interessante – seppur minoritario – è che circa un terzo dei dipendenti si dichiara d'accordo sul fatto che, poiché gli uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi, quindi la cultura della conciliazione comincia a essere percepita come una cultura trasversale ai generi e non più come una politica di parte o a parte.

Un ultimo dato ci sembra interessante sottolineare: circa il 30% dei/delle rispondenti al questionario ha auspicato l'attuazione di una misura di conciliazione quale la creazione all'interno dell'organizzazione di una figura di tutor o facilitatore di conciliazione. Una volta di più questo dato sembra sottolineare il concetto di necessità di vicinanza e di ascolto e sembra far propendere verso una soluzione di personalizzazione degli orari piuttosto che verso una riduzione. Attraverso l'analisi trasversale del clima aziendale e la messa a fuoco della percezione dei rapporti che costituiscono la base di un acquisito o necessario benessere organizzativo si vedrà come la cultura di base conciliativa (anche se a volte non dichiarata) sia in diretta connessione con il benessere organizzativo, nei due sensi di direzione.

Per concludere, i singoli rapporti e l'analisi trasversale metteranno in luce gli "affanni" delle singole organizzazioni, le difficoltà, le richieste di ulteriori misure conciliative, ma anche qui, come da altre ricerche, sembra emergere l'attenzione all'ascolto come il principale plus organizzativo. Non solo attenzione ai bisogni del cliente, ma anche di chi lavora nelle organizzazioni.

Capitolo III - Cittadinanza di genere e cultura organizzativa¹⁹ di Silvia Gherardi

L'ampliamento negli ultimi decenni della sfera dei diritti connessi, direttamente o indirettamente, alla condizione delle donne nella società è sicuramente di grande rilevanza sociale e culturale ed in particolare le modifiche che, almeno in Europa, hanno riguardato il diritto del lavoro hanno avuto un forte impatto sulle organizzazioni e sulla cultura organizzativa dei cosiddetti diritti quotidiani. Ma non è sul piano del diritto o del cambiamento fattivo da esso indotto che vorrei trattare, quanto sul piano del cambiamento culturale e simbolico della costruzione sociale del genere nelle organizzazioni che avviene contestualmente al primo. Per fare questo vorrei proporre di esplorare una metafora - la cittadinanza organizzativa - per vedere come il genere possa assumere differenti connotazioni all'interno delle culture organizzative e originare una molteplicità di linee di azione.

Ho scelto il concetto di cittadinanza in primo luogo per il suo forte valore simbolico, come area di significati ereditati dalle generazioni che ci hanno preceduto. Storicamente questi significati hanno subito un processo di trasformazione e tale trasformazione è stata istituzionalizzata. L'analogia con il genere dovrebbe risultare chiara. In secondo luogo ho scelto la cittadinanza come terreno comune di un dibattito più ampio che abbraccia la condizione post-moderna e le richieste di affermazione di una pluralità di diversità. Queste pongono un interessante paradosso per il concetto di cittadinanza che suggerisce una identità comune, nel mentre che tanti cittadini ne sono esclusi o vogliono differenziarsi. Cittadinanza è un segno di appartenenza, di "identità" più che di diversità ed è fonte di ulteriori paradossi e ambiguità quando ci si interroga sulla presenza/assenza delle donne come titolari di cittadinanza.

Le politologhe femministe (Shapiro, 1981; Diamond e Hartsock, 1981; Zincone, 1984, 1992; Jones, 1990) hanno sviluppato un ricco dibattito

¹⁹Il presente contributo riprende molti dei temi che sono stati elaborati nell'articolo Gherardi, S., "Cittadinanza organizzativa, cittadinanza di genere e discorsi civici dentro e fuori dalle organizzazioni", *Sociologia del Lavoro*, 2000, 80: 111-128, al quale rimando per un approfondimento.

sull'ambiguità del concetto e alcuni contributi verranno ripresi, anche se il mio interesse è principalmente di esplorare la valenza metaforica del concetto quando questo viene trasportato in un ambito più ristretto: dallo stato alle organizzazioni. Come ulteriore caso di riflessività istituzionale il dibattito attuale sulla cittadinanza può essere trasferito anche all'interno delle organizzazioni e in entrambi i casi il *leitmotiv* è lo stesso - la differenza - ovvero come accomodare nel pensiero e nelle azioni le istanze di universalità e di particolarità. "Eguali e diverse" è stato uno slogan femminista che può essere esteso ad indicare molte altre diversità, ma lo stesso problema. Le pratiche sociali connesse alla cittadinanza hanno contribuito a cambiare il concetto di cittadinanza nel senso della tolleranza verso la diversità e l'ambiguità e, a sua volta, la legislazione sta accogliendo questi differimenti di significato nonché contribuisce attivamente a diffonderli tramite il suo carattere normativo. Così oggi non è azzardato parlare di una cittadinanza di genere come diritto delle donne ad essere eguali e diverse e come diritto universale di tutte le persone ad uscire dalla trappola del genere.

Cittadinanza organizzativa

Nella letteratura degli studi organizzativi, a partire da Barnard (1938), va avanti, con vari toni e con concetti diversi, una riflessione sulla partecipazione dei membri di una organizzazione alla produzione di quel bene comune che è la vita organizzativa, la cultura del luogo in cui lavorano, il clima organizzativo, il benessere (o la sua mancanza), le condizioni materiali della sua produzione, la civiltà del luogo di lavoro. Il nucleo comune a queste riflessioni è che vi sia qualcosa di più dello scambio economico che regola la relazione individuo/organizzazione e che questo sia costituito da una "propensione a cooperare" da un comportamento prosociale, da un coinvolgimento organizzativo.

Il concetto di comportamento di cittadinanza organizzativa è stato proposto da Bateman e Organ (1983: 588):

"per indicare quei comportamenti e quei gesti utili all'organizzazione che non possono né venire imposti sulla base dei doveri di ruolo né indotti dalla garanzia di una ricompensa contrattuale. Il comportamento di cittadinanza organizzativa consiste nel contributo informale che i partecipanti possono decidere di dare o rifiutare senza tener conto di sanzioni o incentivi formali".

La letteratura poi è andata avanti nella preoccupazione di sviluppare la misurazione di tale comportamento e di capirne la base motivazionale (Organ, 1990). Recentemente c'è stata una ripresa del concetto di cittadinanza organizzativa che ha dato luogo ad un acceso dibattito sul significato di questo concetto entro la retorica dei discorsi manageriali (Parker, 1997; Hancock, 1997; Kark e Waismel-Manor, 2005). Parker sostiene che il nuovo stile ma-

nageriale che fa uso di una retorica della "mission" aziendale, della "autonomia responsabile", che sostiene l'idea dell'autorealizzazione per mezzo del lavoro e della carriera e che prefigura una forza lavoro "che canta la canzone aziendale e ne porta la cravatta" è costretta a riconoscere il legame di reciprocità che lega il management alla forza lavoro. La posizione di Parker sostiene allora che la cittadinanza organizzativa costituisce il terreno discorsivo sul quale la colonizzazione delle menti e dei cuori dei dipendenti può essere tramutata in un allargamento della democrazia partecipativa e costituire quindi un boomerang verso il management costretto a rivedere i termini del contratto sociale fra le parti. A Parker risponde criticamente Hancock, il quale sostiene che il cosiddetto nuovo stile manageriale prefigura un ritorno al medioevo (al nuovo medioevo di cui ha parlato anche Minc, 1993) perché costruisce una cultura aziendale che sottolinea l'adesione individuale ad un mondo organizzativo etereo e sovraumano nel quale la stessa organizzazione è personificata simbolicamente con un benevolente, ma esigente signore feudale verso il quale si mostrano tutti i segni della lealtà e i simboli rituali di sottomissione. Il senso quindi è rovesciato: i dipendenti, in un'era post-solidale dove i legami tradizionali della solidarietà occupazionale, di classe o di gruppo primario sono dissolti, non sono cittadini bensì sudditi. Infatti anche le loro organizzazioni di rappresentanza non hanno saputo contrastare la retorica del "new style management" ed hanno perso credibilità. In questa ultima ripresa del concetto di cittadinanza organizzativa - come fa notare Loveridge (1977)- si guarda più alle responsabilità dei dipendenti verso i datori di lavoro che alla responsabilità sociale delle imprese verso la comunità. Ciò che è interessante notare è come la cittadinanza possa essere inserita in retoriche sia di partecipazione che di controllo e come abbia anche un sub-testo di genere (Kark e Waisman-Manor, 2005).

A me in questa sede interessa proporre una riflessione ulteriore per suggerire l'opportunità di considerare fra i comportamenti che fanno parte della cittadinanza organizzativa anche comportamenti che esprimono la qualità della cittadinanza di genere entro una organizzazione.

Per valutare questa proposta è necessario chiedersi se e come la cittadinanza di genere possa entrare a far parte di una concezione di "virtù civica" e in quale senso l'imparzialità nei rapporti fra i sessi possa essere considerata tra i "comportamenti utili all'organizzazione". Al primo quesito è possibile rispondere per via intuitiva sostenendo che alla società civile oggi ripugna giustificare come "naturali" le disuguaglianze sociali e che la coscienza civile esprime una condanna della discriminazione; di conseguenza, fra le virtù, possiamo comprendere anche il comportamento tendente alla realizzazione dell'eguaglianza sostanziale. Graham (1986) aveva già sostenuto che la cittadinanza organizzativa comprendesse logicamente quei comportamenti che definiscono la virtù civica e che il concetto di cittadinanza implicasse una obbligazione a partecipare in forme appropriate al governo del bene comune.

Se la beneficiaria dei comportamenti di cittadinanza organizzativa è l'organizzazione, occorre esplicitare che cosa è l'organizzazione e in cosa cooperano i cittadini organizzativi quando esprimono un impegno civile. E' evidente che se il termine "utile all'organizzazione" è sinonimo di "utile al management" è legittimo il sospetto di manipolazione e di tentativo di estorsione di maggiori contributi per un guadagno unilaterale. Non vi è dubbio che le organizzazioni - in quanto persone giuridiche - abbiano compreso i benefici derivanti da un comportamento non discriminatorio o da un impegno nelle pari opportunità e infatti lo sviluppo storico dei programmi di azioni positive ha fatto leva proprio sulla immagine dell'impresa e sui benefici indiretti. Ciò che non si capirebbe è il perché semplici membri dell'organizzazione, i compagni di lavoro, dovrebbero impegnarsi in comportamenti tesi a riconoscere una cittadinanza di genere senza beneficiare in prima persona delle sue conseguenze. La proposta mia è di considerare il termine "utile all'organizzazione", facendo riferimento alla dimensione sociale della vita organizzativa, all'organizzazione come costruzione sociale di una sfera delimitata di società civile. La qualità della vita in questa sfera della nostra esistenza sociale è un bene comune prodotto da tutti quelli che vi partecipano e goduto - consumato - dagli stessi produttori. La volontà di cooperare ha allora per oggetto la costruzione sociale di un ambiente rispettoso della dignità umana e favorevole allo sviluppo delle caratteristiche umane delle persone e al loro benessere. L'equità dello scambio in rapporti di potere asimmetrici diviene allora una questione centrale, così come la responsabilità morale individuale per la produzione di quel bene comune che chiamano vita organizzativa. Di conseguenza partecipare - in veste di produttore e di beneficiario - a culture organizzative più o meno rispettose delle differenze (non solo di genere, ma di tutte le differenze) e più o meno impegnate nel rimediare alle diseguaglianze è significativo, sia per il singolo individuo, sia per la società che contiene organizzazioni più o meno eque. In questo senso si può affermare che il modo in cui si pensa e si fa genere dentro una organizzazione sia parte di un discorso civico e faccia parte del processo di civilizzazione. Ciò che socialmente è considerato equo nelle relazioni di genere è un prodotto storico delle istituzioni sociali e fra queste anche le organizzazioni.

Il concetto di equità è centrale anche per comprendere i comportamenti di cittadinanza organizzativa. Una delle principali conclusioni di questo filone di studi è stata che la disponibilità soggettiva verso questa classe di comportamenti dipende dalla percezione di equità di trattamento da parte dell'organizzazione. Questa disponibilità presuppone uno scambio sia economico che sociale che si basa su diverse idee di giustizia. Organ (1990) sostiene che mentre l'equità nello scambio economico presuppone la valutazione di uno specifico *quid* per un particolare *quo*, l'equità nello scambio sociale richiede obbligazioni diffuse, scarsamente definite in quanto alla loro natura, valore e definizione temporale dei benefici dati e ricevuti. Lo scambio sociale

“esige solo il senso che la relazione sia basata sul riconoscimento vicendevole della “buona fede” reciproca” (Organ, 1990: 63).

Lo scambio sociale presuppone fiducia, reciprocità, interdipendenza fra le parti, connessione. L'equità nello scambio sociale con l'organizzazione comprende anche una valutazione del come le relazioni di genere sono costruite, a livello simbolico, nell'immaginario del maschile e del femminile e, a livello delle pratiche sociali, nelle relazioni fra uomini e donne. Cioè una valutazione dell'ordine simbolico di genere entro una cultura occupazionale o organizzativa.

Cittadinanza di genere come discorso civico

Genere e cittadinanza hanno in comune molto più di quanto appare a prima vista. Entrambi sono costrutti simbolici, come suggeriscono Scott (1986) e Saraceno (1989), che contengono ambivalenze, tensioni e contraddizioni che si esprimono materialmente in pratiche contraddittorie: l'uguaglianza alla base delle pratiche di pari opportunità contrasta e contraddice la questione della disuguaglianza e della differenza - fra uomo e donna - e all'interno delle donne come all'interno degli uomini. L'individualismo contrasta i bisogni di solidarietà; il valore dell'indipendenza e dell'autonomia contrasta i bisogni di cura e quindi di dipendenza e di interdipendenza.

Genere e cittadinanza sono simbolicamente intrecciati con la dicotomia del pubblico/privato: la donna è simbolo della sfera privata, della cura, dell'individualità, della differenza e della particolarità, l'uomo è simbolo del pubblico, del politico, dell'area dei diritti e della cittadinanza che omogeneizza. Ma la doppia presenza ha effetti discorsivi paradossali: donna pubblica è colei che ha reso di pubblica accessibilità la dimensione privata per eccellenza - la sessualità - uomo pubblico è l'uomo influente sulla collettività, l'uomo di potere. Simbolicamente dunque le donne sono escluse dal pubblico, sono non-cittadine, cittadine di seconda categoria, escluse dal diritto, personificazioni della disuguaglianza e della discriminazione. Allo stesso tempo, nelle pratiche della doppia presenza, nelle democrazie occidentali e nello stato sociale, le donne sono i soggetti principali delle forme di interdipendenza fra vita privata e pubblica (vedi le politiche sociali ridistribuite), tra istituzioni ed individui (vedi, il lavoro di cura e di solidarietà) e tra erogatrici di lavoro di servizio ed utenti dello stesso servizio.

La figura emblematica di questa interdipendenza è la lavoratrice madre, termine per il quale non esiste un corrispettivo di padre lavoratore. La madre lavoratrice, a livello dei diritti e dei significati sociali, è la rappresentazione sociale dell'individuo che al contempo ha responsabilità sociali, lavorative e pubbliche e responsabilità di cura familiare. Se la madre lavoratrice cerca di spostare sulla collettività il lavoro di cura per i bambini e per la famiglia, o se nella famiglia pone in discussione la divisione sociale del lavoro, allora sta

giocando sporco, sta cercando surrettiziamente di cambiare le regole della produzione dei beni comuni. Le madri lavoratrici sono anche i soggetti che prestano lavoro nelle organizzazioni e che, di volta in volta, vedono la loro identità negata nella responsabilità di cura - in quanto un'ideologia egualitaria di genere ne cancella la differenza - o negata nella responsabilità sociale in quanto una ideologia tradizionale di genere affida loro un ruolo prioritario nella famiglia. due voci contrastanti parlano alla madre lavoratrice insinuando il dubbio di una falsa alternativa fra lavoro extradomestico o cura ed escludendo dal discorso la realtà di una identità alternativa.

Anche le organizzazioni dunque sono luoghi di produzione di una cultura della cittadinanza e sono luoghi che riflettono la concezione della cittadinanza istituzionalizzata nella società. Vorrei sviluppare questa argomentazione andando ad esplorare come diverse concezioni della cittadinanza diano luogo a diverse culture organizzative basate sull'analogia del comportamento di cittadinanza nell'organizzazione e come queste culture contengano una pluralità di concezioni di ciò che è "equo" nei rapporti fra i sessi.

Prima di sviluppare questa analisi in dettaglio debbo rendere esplicito un assunto di base che ho introdotto. Considero la cittadinanza principalmente come una pratica, cioè un modo di vita di persone che condividono lo stesso contesto storico, entro il quale contendono il significato di norme sociali e giuridiche e lottano per definire le identità collettive e individuali. Sono consapevole di assumere implicitamente il presupposto che l'organizzazione sia (possa essere interpretata come) un sistema politico democratico.

Nel pensiero politico occidentale sono emerse due principali concezioni di cittadinanza (Oldfield, 1990, 1991) che intendono in modo diverso la natura degli individui e il carattere dei legami sociali esistenti fra di essi in quanto cittadini: da una parte, la concezione liberale o liberal-individualista della cittadinanza come *status* e, dall'altra, la concezione classica o civico-repubblicana della cittadinanza come pratica. La differenza fra le due concezioni può essere così sintetizzata:

a) la cittadinanza come *status* sostiene un discorso basato sui bisogni e diritti e questi sono elementi costitutivi dello *status* di cittadino. Gli individui sono esseri sovrani e moralmente autonomi, il cui dovere è di rispettare gli analoghi diritti degli altri cittadini, di pagare le tasse e di difendere lo stato quando è minacciato. Essi non hanno altri obblighi verso la società se non quelli che hanno liberamente accettato per contratto e quindi i legami sociali sono legami contrattuali;

b) la cittadinanza come pratica sostiene un discorso basato sui doveri, il cui adempimento è necessario per conferire agli individui lo *status* di cittadini. Gli individui sono membri di una comunità e sono cittadini in quanto, non solo rispettano l'autonomia altrui, ma si impegnano in una pratica socialmente definita. I legami sociali fra i cittadini sono basati sul fatto che questi condividono e stabiliscono un sistema di vita.

Nel primo caso gli individui nati in paesi democratici non devono fare niente per essere cittadini in quanto lo sono di diritto, mentre nel secondo caso è attraverso ciò che essi fanno che dimostrano di essere cittadini. L'azione sostenuta dall'atteggiamento mentale è costitutiva, in questo secondo caso, della cittadinanza e sostenitrice della comunità verso la quale i cittadini assumono una comune responsabilità verso la sua continuità e identità.

Trasportata in campo organizzativo questa analogia suggerisce una domanda di fondo: i membri di una organizzazione sono tali per status derivante da un contratto che sancisce diritti e doveri o sono tali in base ad una pratica di responsabilità verso la comunità? A seconda della risposta che si dà a questa domanda il problema della cittadinanza organizzativa, del suo ruolo, dei confini organizzativi, nonché il rapporto individui/organizzazione stesso assume connotati diversi. Oldfield, come Rousseau prima di lui, ammettono che la pratica della cittadinanza è una pratica non naturale, è un prezzo da pagare per entrare a partecipare alla vita sociale. Vale la pena pagare questo prezzo? Lo scambio con l'organizzazione è uno scambio solo economico o anche sociale? Come si esercita l'autonomia morale degli individui dentro le organizzazioni?

Dal momento che la cittadinanza è un argomento difficile nella sua ambiguità, prima di vederne le implicazioni generali vorrei esplorare un contesto più limitato - cioè come la possibilità di costruire una pratica sociale di cittadinanza di genere vari a seconda di come una cultura organizzativa costruisce l'idea di giustizia nei rapporti fra i sessi e di conseguenza si rapporti all'insieme delle norme giuridiche che vanno nel senso di garantire/imporre le pari opportunità per tradurle in politiche del personale, da una parte, e in cultura organizzativa, dall'altra. Detto in altri termini, le culture organizzative si differenziano a seconda del concetto di cittadinanza di genere che esprimono e che rendono possibile (si veda in particolare la seconda colonna della Tabella 1).

Tabella 1 *Concezioni di cittadinanza e relative formulazioni di cittadinanza di genere*

CITTADINANZA	CITTADINANZA DI GENERE
Cittadinanza come universalità e come costruzione legale	Cittadinanza di genere come universalità e come omologazione legale
Cittadinanza come neutralità	Cittadinanza di genere come integrazione culturale
Cittadinanza come comunità e partecipazione	Cittadinanza di genere come affermazione della specificità della risorsa del genere
Cittadinanza come miglioramento del conflitto di classe	Cittadinanza di genere come tensione verso una sostanziale eguaglianza
Cittadinanza come autosufficienza	Cittadinanza di genere come eguale obbligazione morale al lavoro
Cittadinanza come sforzo ermeneutico	Cittadinanza di genere come discorso civico

Per facilità di esposizione assumerò i sei modelli di cittadinanza (cittadinanza come universalità e come costruzione legale, la cittadinanza come neutralità, cittadinanza come comunità e partecipazione, cittadinanza come miglioramento dei conflitti di classe, cittadinanza come autosufficienza ed infine cittadinanza come sforzo ermeneutico) così come sono esposti da Alejandro (1993) in quanto condivido con questo autore la concezione di fondo che la cittadinanza sia un problema di interpretazione e di costruzione discorsiva dei significati entro una comunità di pratiche. Le analogie con la cittadinanza organizzativa e di genere sono mia responsabilità.

Cittadinanza di genere come universalità e come omologazione legale

In questa concezione della cittadinanza, come scrive ad esempio Dahrendorf (1974), essa è principalmente un'idea che trova la sua espressione nella legge, che produce un ordine sociale basato su legami non naturali bensì creati *ad hoc* dalla legge che protegge i cittadini gli uni dagli altri e dagli esterni. In questo pensiero si esprime la concezione liberale che concepisce prima l'individuo e poi il cittadino come portatore di diritto e che esprime una astratta dimensione dell'eguaglianza: cittadinanza è un diritto generalizzato, il cittadino non ha genere né sesso.

L'astratta universalità del diritto costituisce un testo particolare, e particolarmente significativo, tanto per quello che dice quanto per quello che tace: il processo di formazione storico-sociale di quei diritti, le loro origini in conflitti, contrapposizioni e lotte di più forti con più deboli. I cittadini hanno diritti in quanto individui cioè persone astratte, ma la loro vita quotidiana si svolge in quanto membri di gruppi particolari entro un ordine sociale frammentato per classe, razza e genere. Il discorso dell'universalità e dei diritti fa tacere le narrative delle identità particolari, della storia e dei processi di formazione di situazioni di eguaglianza/diseguaglianza, ma contemporaneamente delimita e garantisce un'arena politica dove sfidare l'astratto principio di universalità.

Quando spostiamo questa metafora in campo organizzativo possiamo avere una cittadinanza organizzativa basata sulla definizione legale della cittadinanza. Il contratto di lavoro e gli accordi sindacali definiscono un'arena di obbligazioni consensualistiche fra dei membri dell'organizzazione partecipanti ad un sistema di regole dello scambio economico e sociale.

Una definizione di cittadinanza organizzativa basata sull'astratta universalità dei diritti fonda uno spazio discorsivo dove può primeggiare la logica del diritto del lavoro e fondare ad esempio battaglie sociali basate sul principio della parità di salario a parità di condizione lavorativa. L'idea di giustizia sociale che viene così espressa è quella della salvaguardia delle posizioni contrattuali più deboli come la forza lavoro immigrata, le donne, i giovani. Ciò che questo discorso oscura nella vita organizzativa è l'effettiva partecipazione e l'esercizio dei diritti: coloro che sono svantaggiati in un sistema di classe sono anche praticamente incapaci di prendere parte ad un sistema di cittadinanza ed a rendere la cittadinanza sostanziale invece che formale.

Per quanto riguarda poi la cittadinanza di genere, il discorso dei diritti è il discorso dell'invito all'oblio della differenza e di ogni differenza: i cittadini hanno diritti in quanto individui e la definizione legale di individuo trascende ogni particolarità: le donne non sono più donne, sono individui ed i rapporti fra uomo e donna sono regolati dalle stesse regole di convivenza sociale che regolano i rapporti fra uomo e uomo o fra donna e donna. Il problema della giustizia nei rapporti di genere non si pone perché il genere è secondario nella

costituzione dell'individualità. Le donne possono costituire un gruppo sociale svantaggiato, ma la donna è una portatrice di diritti al pari dell'uomo, che poi non riesca ad esercitarli è un'altra questione. Così le donne che partecipano all'organizzazione sono individui con gli stessi diritti e doveri dei colleghi uomini e verranno valutate, premiate e quant'altro sulla base delle effettive prestazioni. Parteciperanno poi alla vita sociale e politica dell'organizzazione in base alla loro posizione nella scala del potere e del prestigio interno. La differenziazione sociale agirà all'interno dei gruppi - fra donne e donne e fra uomini e uomini - secondo una struttura di classe. L'agire specifico del genere nella segregazione occupazionale, nella marginalizzazione, nel potere discrezionale, nella effettiva partecipazione politica non può trovare posto entro questo discorso che fonda la cittadinanza sull'individualità.

La differenza di genere viene negata o taciuta in nome dell'eguaglianza formale dei diritti ed il divieto di discriminazione è il simbolo dell'adesione culturale e della sensibilità alle problematiche del genere.

Una cultura organizzativa che si basa su questa concezione della differenza di genere, generalmente si astiene dall'assumere iniziative specifiche a favore delle diseguaglianze ed anche il divieto di discriminazione viene usato più come razionalizzazione dell'astensione dal fare che come un obiettivo da raggiungere. La non discriminazione è solo formale, mentre ad esempio le barriere invisibili non costituiscono un tema di discussione organizzativa, e la segregazione occupazionale è "naturale" prodotto dell'ineguale distribuzione sociale di capitale umano. Le teorie economiche del capitale umano, da Mincer nel 1958 ad oggi spiegano la diseguaglianza fra donne e uomini sul lavoro come diseguali investimenti in istruzione e qualificazione. L'organizzazione che esprime questa concezione della cittadinanza di genere nella sua cultura, non ritiene di avere alcuna responsabilità morale e personale rispetto alle diseguaglianze di genere che sono prodotte al di fuori dell'organizzazione e che in essa semplicemente sono riflesse e non riprodotte.

Cittadinanza di genere come integrazione culturale

Nella visione di Rawls della cittadinanza c'è il tentativo di riconoscere la diversità morale e politica dei cittadini basandosi sulla distinzione fra sfera pubblica e privata. Cittadinanza è, sia *membership* permanente in una società ben ordinata, sia la fatica, nel contesto di una società democratica, di fondare consenso su una concezione politica di giustizia. Nel suo modello di cittadinanza lo stato si mantiene neutrale per quanto concerne la concezione di cosa sia una buona vita civica, dall'altra parte, sono gli interessi di giustizia che guidano le azioni dei cittadini e questi sono guidati anche dalla separazione fra quelle che sono le loro convinzioni più profonde nel privato e i principi di ricerca del consenso nel pubblico.

Il privato infatti è la sfera della personalità morale, del pluralismo e della diversità, mentre il pubblico è per contrasto il luogo della stabilità, dell'ordine, degli accordi e di un parziale consenso sulla giustizia. Per Rawls (1971) le società moderne sono caratterizzate da concezioni incommensurabili di cosa sia una buona vita e per questa ragione lo stato si mantiene neutrale rispetto alla definizione che ne danno i cittadini: nella sfera pubblica questi sono persone libere che hanno il diritto di non essere identificate, né di doversi identificare, con un particolare sistema di fini; nella sfera privata, sia personale che di vita associativa, i cittadini possono avere e mostrare forti attaccamenti e coinvolgimenti, che si astengono dal voler far valere in pubblico.

La costruzione del consenso politico, a mezzo dell'esercizio della neutralità pubblica, presuppone un ordine sociale dove tutti cooperano perché accettano quel presupposto politico e liberamente scelgono una sorta di mutilazione del proprio io pubblico e di confinamento dell'io più autentico ad ambiti più ristretti, privati o interni. Da una parte, queste considerazioni portano a ragionare in termini di molteplicità dell'io, di fine delle dottrine omnicomprensive, dell'intrecciarsi delle differenze e della pluralità dei mondi valoriali nei quali siamo immersi, dall'altra parte, richiamano alla mente un modello ben noto di doppia morale secondo il quale, ad esempio, giudicare l'adulterio commesso da un uomo o da una donna. Oppure in società dalla democrazia fragile richiamano il fatto che la gente disveli le proprie convinzioni più profonde in privato e non in pubblico. Per analogia la cittadinanza organizzativa come neutralità impegna l'organizzazione a mantenersi neutrale rispetto al modo in cui i suoi membri elaborano i contenuti di una cultura democratica e mettono in pratica principi di buona vita civica e questi, a loro volta, sono impegnati a garantire un consenso civile sull'idea di giustizia. La buona vita organizzativa dovrebbe essere così fondata sulle credenze dei suoi membri e l'organizzazione, in quanto sistema di governo, dovrebbe rispettare tale concezione. Se guardiamo in particolare la cittadinanza di genere l'assunto precedente potrebbe voler dire che sia uomini che donne godono di una *membership* permanente, ma ciò che viene considerato equo nei rapporti fra i sessi viene elaborato dalle culture occupazionali e nei rapporti fra persone di sesso diverso e l'organizzazione non viene toccata dai valori privati dei suoi membri. Dal momento che la vita pubblica è basata sullo sforzo per giungere al consenso e che i rapporti di potere fra i generi sono un fatto privato è assai probabile che il consenso venga raggiunto sui valori maschili e sull'egemonia culturale del maschile sul femminile. L'integrazione culturale, l'omosocialità diviene la modalità per entrare a far parte della società civile. La differenza di genere viene sì riconosciuta, ma minimizzata nei suoi effetti sulle relazioni sociali: lavoratori e lavoratrici devono essere considerati come eguali, proprio a prescindere dal fatto che sono diversi. Se vi è disuguaglianza storica nelle opportunità di partenza, questa può essere corretta con azioni tendenti a promuovere obiettivi ugualitari. Il simbolo di questa concezione e dei limiti

dell'eguaglianza formale può essere visto ad esempio nel divieto di licenziamento per maternità che, concepito per rendere la donna eguale all'uomo sul piano del lavoro, ha finito per ritorcersi contro di essa in quanto ne scoraggiava l'assunzione allorché il datore di lavoro non desiderava assumerne anche gli eventuali oneri.

Una cultura organizzativa che contiene questo assunto su ciò che è equo nei rapporti fra i sessi, al pari della cultura tendente all'omologazione legale, nega le conseguenze della differenza di genere pur riconoscendo la diversità fra donne e uomini. E' questa la cultura dell'eguaglianza formale che considera eguali solo coloro che producono le stesse prestazioni e che aderiscono agli stessi valori e questi sono stati storicamente modellati sul corpo maschile. In questa cultura la responsabilità sociale dell'organizzazione si esprime nel rispettare l'eguaglianza formale e nel trattare con parità coloro che danno pari risultati, ma l'organizzazione non ha responsabilità rispetto al fatto che l'eguaglianza formale possa trasformarsi in un contraccolpo per coloro che sono ineguali per genere, razza o classe.

E' interessante fare un richiamo anche in questo caso alle teorie economiche sul mercato del lavoro che hanno cercato spiegazioni alle diseguaglianze di genere e vedere come certi costrutti culturali come la cittadinanza di genere siano comuni a pratiche discorsive simili pur in diversi ambiti disciplinari. Ebbene, come spiegare quella parte di discriminazione (di genere o razziale) che non può essere spiegata con i differenziali di produttività? Becker (1971) introduce il concetto di "gusto per la discriminazione" in base al quale datori di lavoro, ma anche le comunità occupazionali, sarebbero disposti a sostenere un costo aggiuntivo pur di non dover subire il costo psichico di lavorare con persone per le quali nutrono avversione. Sarebbe come dire che, anche a parità di rendimento e di assimilazione nei modelli di comportamento, rimane un fattore "irrazionale", non economico, - culturale per l'appunto - che induce alla discriminazione.

Cittadinanza di genere come affermazione della specificità della risorsa del genere

Questo modello attribuisce una attenzione prioritaria alla costruzione della vita comune per mezzo della partecipazione politica attiva. La cittadinanza è un modo di essere sociale ed il cittadino è il prodotto di un processo di partecipazione entro una comunità. La concezione della cittadinanza di Walzer (1983), ad esempio, assume una comunità di valori condivisi, nella quale i cittadini condividono una cultura e sono determinati a continuare a farne parte, in quanto la comunità in se stessa è il bene più importante che viene usufruito. La comunità e il senso di una vita comune sono il cemento di tradizioni, convenzioni ed aspettative che fondano la condivisione di esperienze e valori sui quali tutti sono tendenzialmente d'accordo. Ciò che viene taciuto in questo

discorso è il fatto che non tutti attribuiscono lo stesso valore alle stesse tradizioni, che una categoria universale come “la gente” è composta da una diversità di componenti che vivono diversamente la stessa esperienza comune e che le tradizioni possono essere messe in discussione, criticate e costituire un campo di battaglia di argomentazioni contrastanti. Si presume cioè che la comunità di cui si parla sia esclusivamente una comunità legittimata, una cioè nella quale tutti i membri siano egualmente impegnati a continuare e preservare nei suoi valori dominanti.

La cittadinanza organizzativa in analogia ad una concezione di comunaltà e partecipazione è quasi sinonimo di cultura organizzativa: i membri di un'organizzazione sono tali in quanto partecipano ad una comunità di significati che sono formati storicamente dall'incontro di sensibilità ed intuizioni.

Cittadinanza di genere entro questa concezione di democrazia organizzativa è il riconoscimento della diversità dei tipi umani, ma solo entro quella comunità legittimata. Il contributo alla comunità e la partecipazione al bene comune è riconosciuto anche alle cittadine dell'organizzazione, ma entro (e a partire da) la loro specifica e tradizionale collocazione sociale. La segregazione occupazionale è il risultato di modalità diverse di partecipazione alla formazione dell'organizzazione come bene comune fra uomini e donne.

La differenza di genere non appare più in questa concezione come attribuzione di alterità, differenza da, destino sociale conseguente da un destino biologico come nelle due precedenti concezioni, bensì il corpo femminile diventa risorsa, possibilità di accedere ad orizzonti preclusi al maschile. Lo specifico femminile diventa risorsa per l'organizzazione e questa si prepara ad elaborare specifiche politiche di gestione delle risorse umane femminili. La definizione in positivo della femminilità e la rivendicazione, nella teoria come nelle pratiche, di una sua superiorità si è presto trasformata in una volontà di dominio che ribaltava la tradizionale dicotomia maschile/femminile, ma non ne cambiava la filosofia di asimmetria di potere. Questa concezione ha dato luogo principalmente a culture organizzative circoscritte, come nei comitati o nelle consulte per le azioni positive entro le grandi organizzazioni, oppure all'organizzazione delle donne entro i sindacati, oppure a specifiche culture di organizzazioni femministe. In molte organizzazioni possiamo però ritrovare un nucleo culturale, più o meno diffuso, che concepisce il femminile come specifica risorsa ed attribuisce alle donne abilità particolari in quanto donne. Il rischio implicito è una definizione unilaterale, nonché normativa di femminilità. Anche nei programmi di ricerca si trova la stessa concezione tutte le volte che in modo vario e per scopi vari si va a confrontare due gruppi di lavoratori di sesso diverso, si cerca di quantificare la varianza spiegata dalla variabile sesso ed infine si cerca di definire cos'è quel femminile che le donne hanno e gli uomini no. La critica di questa impostazione, della povertà dei suoi risultati e dei suoi forti caratteri di profezia che si autoavvera è stata ampiamente condotta in più ambiti disciplinari (si veda Calàs, 1988 come uno degli esempi

nel *management*). Tuttavia il fascino della *leadership* al femminile, per fare un esempio, rimane intatto perché fa parte della stessa strategia discorsiva che ieri usava lo specifico femminile per giustificare la discriminazione e fondare la segregazione occupazionale e oggi lo usa per cercare un vantaggio competitivo.

La retorica organizzativa ha sempre esaltato le specifiche “virtù” femminili, ieri per celebrare la segretaria, oggi per giustificare la donna *manager*: cambiano i contenuti del genere, ma la trappola del genere e delle identità fisse per uomini e donne rimane ben tesa e chi ci guadagna è sempre il cacciatore. Paradossalmente la responsabilità morale dell'organizzazione, coerente con questa concezione, è una responsabilità a sfruttare - di più, meglio - questa risorsa.

Cittadinanza di genere come tensione verso una sostanziale eguaglianza

E' questo un modello di cittadinanza che fa riferimento al contributo di Marshall (1950) e che suddivide la cittadinanza in tre fasi che si sono succedute storicamente dal diciottesimo al ventesimo secolo: civile, politica e sociale. Nella storia egli vede un continuo miglioramento del conflitto di classe in quanto l'estensione dei diritti di cittadinanza ha indebolito il sistema dei privilegi anche se la disuguaglianza sociale non è stata eliminata. I diritti di cittadinanza hanno costituito un attacco complessivo all'intero modello di disuguaglianza sociale e quella disuguaglianza che tuttora rimane non costituisce più una distinzione di classe nel senso che si dava a questo termine nel passato. Nello sviluppo della cittadinanza verso una maggiore eguaglianza economica e sociale hanno avuto un grande ruolo l'espansione dei servizi sociali sostenuta da una legislazione più egualitaria. Lo stato sociale, specialmente prima della sua entrata in crisi, ha avuto un grande ruolo simbolico nel superare l'idea di un più equo sistema di redistribuzione del reddito e di riproduzione sociale: i servizi sociali avrebbero avuto il compito di delineare nuovi confini fra lavoro di produzione e lavoro di riproduzione e uno dei loro effetti sarebbe stato di liberare nuove forze produttive - specialmente femminili - per il mercato. In analogia l'organizzazione ha storicamente conosciuto una simile evoluzione verso una diminuzione del sistema delle disuguaglianze di classe anche se in questo caso sarebbe più corretto dire che è stato proprio il conflitto di classe e le lotte operaie che hanno avanzato richieste di allargamento dei diritti di cittadinanza. Diritti di cittadinanza organizzativa, in questa accezione, può voler dire contrastare e valutare la giustizia del sistema delle disuguaglianze ed in particolare delle disuguaglianze di genere nel godere dello *status* di cittadino organizzativo. Ad esempio il persistere della obbligatorietà per le donne di quello che la Hoshchild (1989) ha chiamato il secondo turno per indicare tutto il cumulo di lavoro, familiare, domestico, di cura, è un fattore che

mina la piena cittadinanza delle donne nella vita organizzativa. Avendo un secondo lavoro che le attende fuori dal luogo di lavoro, gli investimenti di tempo e di risorse emotive sono minori oppure per mantenerli eguali hanno costi psicologici e reali che gli uomini non hanno. Di conseguenza chi è in grado di esercitare diritti di cittadinanza, di discuterli e di goderli sono quei cittadini organizzativi che sono liberi dal secondo turno o per privilegio di genere o per privilegio economico.

La differenza di genere è formulata nei termini della rimozione della disuguaglianza: lavoratrici e lavoratori sono socialmente ed economicamente diseguali e quindi devono essere resi uguali. La compensazione delle disuguaglianze è l'azione simbolica che afferma il valore della differenza e della ricerca di equità. La cultura organizzativa che concepisce la cittadinanza di genere come rimozione delle cause di disuguaglianza è quella che di conseguenza si impegna a favorire la partecipazione democratica alla costruzione della vita organizzativa. Le politiche dell'eguaglianza sostanziale si muovono su due fronti: per un obiettivo di riequilibrio delle possibilità di effettiva partecipazione per le donne e per un obiettivo di verifica della effettiva giustizia ed equità della partecipazione sia per gli uomini che per le donne. Per dare un esempio si ricordi il dibattito sul divieto del lavoro notturno per le donne e per la sua abolizione. Contemporaneamente alla sospensione di una tutela veniva la richiesta di una regolamentazione di questo istituto nell'interesse e degli uomini e delle donne e del rispetto della vita dei lavoratori al di fuori dei luoghi di lavoro.

Per la mia esperienza in questo campo posso dire che intravedo negli ultimi anni un cambiamento nella filosofia dei comitati per le pari opportunità interni alle organizzazioni nel senso che da un insieme di interventi mirati alle donne si sta passando ad interventi rivolti idealmente a tutti i lavoratori per un riequilibrio del rapporto fra vita lavorativa e vita familiare ed extralavorativa in generale.

Cittadinanza di genere come eguale obbligazione morale al lavoro

In questo modello l'asse portante della cittadinanza è il dovere al lavoro e i cittadini sono definiti tali in quanto membri autosufficienti della comunità. Questa concezione appare spesso in compresenza con il dibattito sulla povertà, la disoccupazione e le cosiddette "madri del welfare" cioè le donne che scelgono di vivere con i sussidi piuttosto che lavorare sottopagate (Mead, 1986).

Questo dibattito ha per sfondo l'America, cioè un contesto socio-economico per molti versi dissimile dall'Europa e dall'impostazione delle politiche del lavoro che vi si facevano negli stessi anni, ma il concetto di fondo può essere valido in entrambi i continenti. Il carattere legale della cittadinanza non è sufficiente, il cittadino non può essere solo portatore di diritti, ma anche

di un lavoro perché questo è il biglietto d'ingresso nella società. Avere un lavoro implica poter godere di tutta una serie di altri diritti in virtù dello *status* di lavoratore e questa è una constatazione innegabile, comprovata a contraris dello *status* di disoccupato, ma vi è una preoccupante ambiguità in questa concezione fra dovere e diritto al lavoro. Il lavoro, come mezzo di sostentamento, è parte di un vocabolario finale e assume il valore dell'obbligazione morale come il pagare le tasse e verificare che vengano pagate. Si presume che il lavoro, qualsiasi lavoro, sia una attività gratificante, che il pieno impiego sia possibile e che lavorare sia un atto politico oltretutto normativo. Questo discorso tace o sorvola il fatto che anche il non lavoro sia un atto politico, ma cosa più importante chiude uno spazio discorsivo per interrogarsi sulla "bontà" del lavoro, sulla equità intrinseca alle sue forme di erogazione e sulla equità della sua distribuzione sociale. Nel dibattito fra dipendenza dal sistema di *welfare* e sussidiarietà le due contrapposte visioni sono in realtà complementari e s'incontrano sul punto del non mettere in discussione la giustizia di quella struttura economica che produce sia lavoro sia disoccupazione. Cosa può essere per analogia la cittadinanza organizzativa se l'essere lavoratori in una organizzazione significa già essere autosufficienti? In questo caso l'obbligazione morale al lavoro fa il parallelo con l'obbligazione al coinvolgimento nell'organizzazione. Essere un cittadino organizzativo vuol dire rispondere all'appello dell'organizzazione che richiede di identificarsi con essa, di condividere la cultura organizzativa, di entrare a far parte di un "noi" collettivo, di essere lavoratori motivati. L'adesione così richiesta si basa di un investimento emotivo ed etico in primo luogo, mentre lo scambio economico, cioè "contrattuale" è posto in secondo piano. L'organizzazione non dà solo un corrispettivo di denaro in cambio di lavoro, ma cose più importanti ed intangibili: risorse di identità, collocazione sociale, prestigio, passaporto per viaggiare nel *welfare state* in prima classe e quindi diventare cittadini di serie A. L'equità dello scambio non può venire sottoposta a scrutinio aperto e quindi viene regolata in privato: è solo in cuor suo che il nostro lavoratore giudica della bontà del suo contratto con l'organizzazione e decide quanto motivato è disposto ad essere. Per quanto riguarda l'equità nei rapporti di genere nella società e nell'organizzazione molto è stato già implicitamente detto: le cittadine, proprio perché sono donne, hanno minori possibilità di essere autosufficienti, spesso lo sono non in prima persona, ma perché legate ad un uomo, più spesso entrano a far parte della povertà perché hanno minori risorse per ottenere la cittadinanza. Il fatto che si parli di *welfare mothers* è simbolicamente significativo del fatto che il modello teorico non prende in considerazione la strutturazione di genere dei rapporti sociali e quindi l'ineguale distribuzione delle possibilità di essere cittadini di serie A o B. Lo stesso vale nella strutturazione della partecipazione all'organizzazione fra lavoratori e lavoratrici.

La differenza di genere viene in questo caso non riconosciuta né come differenza, né come disuguaglianza ed anzi si insinua l'idea che possano essere

proprio le donne ad approfittare delle pieghe del sistema per sottrarsi ad un lavoro mal pagato e non gratificante. Si insinua il dubbio sulla loro fedeltà all'organizzazione in quanto la loro primaria dedizione alla famiglia potrebbe far loro considerare il lavoro come secondario, uno stipendio aggiuntivo e i compiti inerenti la famiglia sarebbero una distrazione dell'attenzione e del tempo investito nel lavoro. E' questa una versione affine alla concezione di cittadinanza di genere come integrazione culturale. Entrambe aspirano all'eguaglianza formale sottacendo il fatto che la partecipazione femminile al mercato del lavoro non ha cambiato (o non molto) i modelli di divisione sessuale del lavoro nella società e nella famiglia e quindi sulle donne pesa spesso un doppio carico di lavoro. Diverso, nelle due concezioni, è l'occhio che può guardare con sospetto il contributo femminile all'organizzazione, può non volerlo vedere perché è una questione privata e non interessa all'organizzazione o può guardarlo per considerarlo una discriminante nel ridurre la competizione fra uomini e donne sulla distribuzione delle ricompense, limitando le aspirazioni delle donne ai lavori femminili. La cultura organizzativa basata su questa concezione può essere definita tradizionale nei rapporti di genere in quanto ritiene che la donna sia primariamente orientata alla casa come suo luogo di produzione. Si tratta di un modello culturale troppo noto per riprenderlo ulteriormente, tuttavia è da notare il fatto che, da una parte si è cittadini se si lavora, dall'altra la donna può o non può essere cittadina per il tramite della famiglia. Quando si considerano i lavoratori non come singoli prestatori di manodopera, ma come nuclei familiari che razionalmente impiegano le loro risorse e compiono scelte di allocazione del tempo fra lavoro domestico ed extradomestico, vengono alla luce assunti di valore sul ruolo sociale della divisione del lavoro. Ad esempio la New Home Economics (Becker, 1971; Mincer, 1972; Gronau, 1973) sostiene che dal momento che le attività maschili ricevono sul mercato una remunerazione più alta, la massimizzazione dell'utilità per la famiglia, indurrà l'uomo ad impiegare il suo tempo fuori casa, mentre la donna aspirerà al lavoro extradomestico solo quando il salario che ne ricaverà sarà maggiore della perdita di produttività del lavoro domestico. Ciò implica giustificare e ritenere giusto il minor valore del lavoro extradomestico delle donne basato sulla rigida divisione sessuale del lavoro nella società senza mettere in discussione le condizioni di occupazione connotate da un modello temporale rigido. In altre parole non è la donna che si rivolge al lavoro domestico perché il suo lavoro extradomestico ha un minor valore, ma è il lavoro che ha un minor valore perché la donna è comunque impegnata nel lavoro domestico. Una cultura organizzativa che dà per scontato l'impegno prioritario delle donne nel lavoro domestico è una cultura organizzativa che considera gli uomini liberi da tali incombenze e quindi disponibili *in toto* - nel tempo come nelle energie psichiche e nell'interesse prioritario - per l'organizzazione stessa. Paradossalmente è una organizzazione che sistematicamente sottoutilizza le risorse umane femminili e abusa sistematicamente di

quelle maschili pur considerando che uomini e donne hanno una eguale obbligazione morale al lavoro, ma che il posto del lavoro non è eguale nella loro vita.

Cittadinanza di genere come discorso civico

La critica che Alejandro (1993) pone ai modelli di cittadinanza e il senso della sua proposta di lettura della cittadinanza in chiave ermeneutica risiede nel mettere in primo piano l'attività interpretativa dei cittadini di cosa costituisca cittadinanza e di come tale interpretazione sia una costruzione storica e sociale. Infatti sia il modello legale, che quello produttivistico, che quello partecipativo o la concezione di Marshall sull'estensione dei diritti sociali o quella di Rawls sull'esclusione dalla politica dell'attività interpretativa, non riconoscono l'importanza dell'interpretazione dei principi legali e delle pratiche sociali né la diversità degli interessi nella società contemporanea. La proposta di Alejandro è di concepire la cittadinanza come un terreno - un orizzonte ermeneutico o uno spazio di ricordi e di lotte - nel quale gli individui interpretano il passato, ri-esaminano le loro tradizioni, accettano o rifiutano le pratiche sociali. Affermare che la cittadinanza è una pratica sociale implica che "la cittadinanza, come una pratica ha a che fare con i discorsi e i simboli che stabiliscono l'identità collettiva di una comunità" (Alejandro, 1993: 37). Quindi si può concepire la cittadinanza come un testo che si apre ad una pluralità di lettori, un testo che può essere usato in contesti diversi e con scopi diversi. Come testo la cittadinanza rappresenta la possibilità che i soggetti - i cittadini - siano gli autori del testo, cioè riflettano ed agiscano sul significato del costruire una vita comune a partire dal loro essere persone concrete, che appartengono a specifici gruppi sociali, che hanno agende politiche contrastanti, interessi specifici e sistemi di significati contrastanti per gli stessi concetti. La cittadinanza entro un modello ermeneutico "si presenta come una costruzione sociale; vale a dire come una dimensione di connessione e di distanza, come pure metafora di confini mutevoli" (Alejandro, 1993: 39). L'analogia con la mia concezione del genere - come pratica discorsiva interpretabile alla luce di due metafore di separazione ed inseparabilità e come posizionamento nell'intersezione fra gli universi simbolici di genere - dovrebbe a questo punto risultare autoevidente. La cittadinanza organizzativa diventa allora il terreno dove si incontrano e scontrano le interpretazioni e gli interessi dei vari membri dell'organizzazione su cosa significhi appartenenza, diritti quotidiani, giustizia, vale a dire cittadinanza. La cittadinanza di genere è allora un testo che esprime la concezione di cosa viene ritenuto equo nei rapporti sociali fra i sessi in quel contesto ed in quella situazione storico-sociale. In una data cultura organizzativa la cittadinanza di genere costituirà quel terreno discorsivo dove si confrontano diverse interpretazioni e dove diverse identità collettive lottano non solo per definire i contenuti, ma anche i contesti materiali - le circostanze, i gruppi e le idee -

che li producono. Ne deriva che ogni organizzazione produce il suo testo sulla cittadinanza in quella organizzazione, su quanto venga ritenuto equo nelle relazioni fra donne e uomini e come venga socialmente costruito l'universo simbolico del maschile e del femminile. Una cultura organizzativa si caratterizza anche per la particolare struttura narrativa sulla cittadinanza di genere e per le voci ed i silenzi che si confrontano sulle disuguaglianze di genere.

La differenza di genere ha basi più culturali che naturali ed i processi sociali di differenziazione fra gli individui stanno mutando secondo distinzioni più complesse e sottili del sesso. L'ambiguità della relazione di genere è un terreno dialettico che consente di superare la dicotomia tra due e solo due generi o tipi di individuo. La reciprocità del rapporto diventa una possibilità concreta attraverso le pratiche discorsive che posizionano il genere come uno dei tanti principi di differenziazione. L'etica della differenza diviene quindi un criterio guida per soppesare l'uguaglianza dei rapporti fra i sessi e per ampliare gli orizzonti di libertà dal genere per entrambi i sessi. Uguali e diversi, come concetto fondante dell'eguaglianza, inizia a mutare significato quando lascia dietro di sé la fondazione forte di diversità e muove sempre più dentro il campo dell'ambiguità, dei confini fluidi fra generi, della condizione di liminarietà fra l'un genere e l'altro, cioè verso un processo instabile di differenza e in-differenziazione. E' la possibilità della in-differenziazione - situata contingentemente ed in specifiche pratiche sociali - che può dare contenuti innovativi alla differenziazione, sperimentare spazi giocosi di reciproche collocazioni di genere, meno stereotipate e meno tiranniche.

Conclusioni

Nella mia esperienza non ho ancora conosciuto culture organizzative che fossero veramente consapevoli e impegnate su un discorso di cittadinanza di genere come impegno civile e pratica di civilizzazione, però posso dire di aver visto apparire nuclei di consapevolezza e di aver incontrato persone disponibili ad accettare il rischio di confini di genere incerti, cangianti e fluidi. Iniziare un discorso sulla collocazione di genere entro l'etica organizzativa implica un impegno dell'organizzazione a sviluppare pratiche discorsive che non siano paternaliste o discriminatorie nei loro effetti. Una attenzione in questo senso comporta una posizione morale e politica nel partecipare o astenersi dal prendere parte a pratiche discorsive che con le loro credenze, immagini o metafore siano contrarie alle credenze di quanti partecipano alla conversazione o alle credenze proprie. La cittadinanza di genere nelle organizzazioni è la metafora che propongo per posizionare il discorso del genere in modo diverso all'interno delle organizzazioni e che ho usato nella precedente discussione per illustrare le diverse modalità di costruzione del genere in una cultura organizzativa:

a) una cultura organizzativa, che pretende di essere "neutra" e nega tutte le relazioni tra organizzazione e genere delle persone che vi lavorano, stabilisce un regime di genere basato sull'universalità come negazione delle differenze di genere;

b) una cultura organizzativa, che esprime la convinzione che le donne siano praticamente come gli uomini e che promette eguaglianza di trattamento per eguaglianza di prestazione, stabilisce un regime di genere basato sull'integrazione culturale;

c) una cultura organizzativa, che considera il femminile una specifica risorsa per l'organizzazione, stabilisce un regime di genere basato sulla stereotipata dicotomia tra ciò che è specificamente femminile e ciò che è specificamente maschile;

d) una cultura organizzativa, che si dichiara impegnata in una effettiva eguaglianza, è quella che attua una politica di pari opportunità e riconosce che uomini e donne non sono eguali, ma dovrebbero esserlo. Il valore che ispira questa cultura è l'emancipazione, sebbene si trovi raramente un regime di genere sistematicamente improntato ad una sostanziale eguaglianza;

e) una cultura organizzativa, che esprime una concezione tradizionale dei ruoli di genere, stabilisce un regime di genere dove, al di là del riconoscimento di entrambi i generi, il lavoro degli uomini è primario e quello delle donne ausiliario;

d) una cultura organizzativa postmoderna è consapevole della trappola del genere e tenta di stabilire un regime di genere che consideri il mutamento costante del significato del genere e delle pratiche che lo sostengono.

Il compito interpretativo di un discorso civico sulla cittadinanza di genere va nella direzione di rompere la tirannia del genere basata sulla dicotomia e la gerarchizzazione e può divenire discorso di liberazione dal destino biologico sia per gli uomini che per le donne. In questo senso va nella direzione della indifferenziazione, ma non per negarla bensì per farla convergere entro una rete di indifferenziazioni plurime, ove il genere sia solo uno dei criteri della formazione dell'identità e della differenza. Con il diffondersi ed il riconoscersi in una condizione post-moderna tutte le istanze in vario modo legate alla dialettica tra diversità e diseguaglianza, tra diritti alla differenza e diritti alla compensazione, tutte le richieste di cittadinanza in breve, chiedono di trovare una diversa collocazione e pongono non più il tema dell'autonomia del soggetto bensì della sua interdipendenza in una complicata rete sociale, con gli altri soggetti. La cittadinanza sta diventando il tema che aprirà un diverso ciclo storico, non più come istituzione che garantisce integrazione sociale all'insegna dell'universalismo, ma come fattore di sviluppo di nuove solidarietà all'insegna del rispetto delle differenze per una eguaglianza sostanziale.

La differenza di genere, come tutte le differenze, è un terreno simbolico per l'immaginazione di una alterità e di una pluralità di alterità, non subalterne né totalizzanti.

Capitolo IV - Il Comune di Forlì *di Marina Piazza e Sisa Biadene*

La domanda da cui parte qualsiasi ricerca *gender oriented* sulle dinamiche interne a un'amministrazione pubblica può essere così sintetizzata: quale grado di benessere organizzativo e di cittadinanza di genere si può registrare in luoghi pensati dagli uomini perché fossero soprattutto frequentati da donne?

Porsi questo tipo di domanda interroga una sorta di pregiudizio del senso comune per cui una maggioranza quantitativa di donne in un luogo di lavoro, soprattutto pubblico, per definizione è più favorevole, più friendly, considerata soprattutto la "storia" di questa presenza.

Storia che si appoggia su uno scenario caratterizzato dalle peculiari caratteristiche dello Stato (o delle sue ramificazioni locali) in quanto datore di lavoro. Custode e tutore della "moralità" femminile nel corso della prima immissione delle donne nei pubblici uffici negli anni immediatamente seguenti la prima guerra mondiale, è stato poi negli anni '70 e '80 garante non solo del loro accesso, ma soprattutto della loro permanenza nel mercato del lavoro, attraverso una sorta di "patto" che includeva svantaggi (scarso stipendio, scarsa visibilità, scarsa carriera) ma anche vantaggi (tutele sconosciute ad altri settori nel sistema di permessi/aspettative/congedi sia nella quotidianità che nel percorso biografico).

In questo modo, lentamente ma inesorabilmente, è avvenuto l'insediamento delle donne nella pubblica amministrazione, con punte di picco di accesso soprattutto a partire dalla metà degli anni '70, con la nuova ondata di terziarizzazione femminile, in seguito a una sorta di circolo virtuoso tra *trasformazioni forti dell'identità femminile* (scolarizzazione, modernizzazione degli stili di vita, socializzazione non direttamente orientata al ruolo materno), *apertura di nuovi servizi* (nidi, scuole materne, scuole a tempo piene, ecc.) che hanno supportato concretamente il desiderio delle donne di inserirsi nell'attività lavorativa, che avveniva negli stessi luoghi organizzativi, e *decentramento complessivo delle istituzioni dello stato*, che ha aperto un nuovo mercato del lavoro per le donne.

Le donne si sono attestate così a livelli di grandi numeri nelle pubbliche amministrazioni. Nel 2000²⁰ il personale occupato nelle amministrazioni pubbliche italiane è costituito da 3.623.046 unità, di cui 3.112.358 a tempo indeterminato. La percentuale di donne è del 50,6%. Nel reparto Regioni e autonomie locali, la percentuale scende al 45,4%, con forti differenziazioni territoriali. La regione Emilia Romagna è la realtà con la più alta componente di personale femminile (60,34%).

Nel comune di Forlì le donne sono il 62,5% dei dipendenti.

Tuttavia, malgrado l'intenso processo di femminilizzazione e il contemporaneo aumento dei livelli di scolarizzazione delle dipendenti, superiori oggi ai livelli registrati dai dipendenti maschi – come si vedrà poi, per quanto riguarda il comune di Forlì, nel terzo capitolo – la segregazione verticale diminuisce molto lentamente e anche la segregazione orizzontale, pur con qualche elemento di novità, si riduce con fatica.

Sempre secondo i dati forniti da “Cantieri”, ai livelli intermedi della dirigenza arriva il 23% di donne, poco meno di un quarto, ai livelli apicali il 12%, un sesto. Se poi si analizzano i dati delle autonomie locali, i direttori generali sono uomini per l'88,1% e donne per l'11,9%. Una percentuale che si innalza al 22% se consideriamo le qualifiche dirigenziali non della fascia superiore.

Certo, sono percentuali più alte di quelle del privato e tuttavia ancora troppo basse se si prende in considerazione l'aumento della qualificazione professionale delle donne.

La presenza simultanea di questi tre fattori – grandi numeri, scolarizzazione/qualificazione alta e segregazione sia orizzontale che verticale – si pone naturalmente come un nodo non risolto e aperto a esigenze di risoluzione.

Ci si chiede infatti come la riforma della Pubblica amministrazione degli ultimi anni novanta – nata da una propensione allo svecchiamento e alla modernizzazione interna che potessero rispondere in modo più qualificato alle esigenze dei cittadini e dalla necessità impellente di inserirsi in un modello europeo – possa procedere in modo virtuoso – al di là delle prime tappe che pure hanno rappresentato elementi di novità – senza immettere politiche di genere all'interno della macchina amministrativa.

Senza cioè fare del mainstreaming di genere la base portante delle trasformazioni organizzative, intendendo con questo il rifiuto di politiche mirate esclusivamente alle donne – che pur partendo da intenzioni virtuose si possono rapidamente trasformare in fattori di segregazione e ghettizzazione – a favore invece della diffusione di un punto di vista fondato sulla differenza di genere.

²⁰ Maria Grazia Ruggerini, “Donne e uomini nelle amministrazioni pubbliche: un'analisi di genere”, in Maria Giulia Catemario, Paola Conti (a cura di), *Donne e leadership*, Cantieri, Rubbettino, Saveria Mannelli, 2003.

Punto di vista che si può anche chiamare “cultura” generale dell’Ente, intesa nella duplice accezione che ne dà Silvia Gherardi²¹: “la specificità delle culture organizzative di cui ogni organizzazione è permeata e la cultura del lavoro organizzativo che ogni persona – uomo e donna – ha sviluppato e continuamente sviluppa nei propri percorsi di vita e di lavoro (o di mancato lavoro)”.

Non è facile fare politiche di genere - connotate dal circolo virtuoso tra il riconoscimento formale e la valorizzazione delle competenze femminili e l’innovazione nei sistemi di flessibilità - all’interno delle pubbliche amministrazioni perché c’è una sorta di muro del senso comune amministrativo che si richiama alla storia della presenza femminile nel pubblico connotata dalla tutela, che rende le donne “deboli” di fronte al sistema premiante. Si accetta – e si valuta positivamente – la presenza delle donne, ma non la loro visibilità e autorità. Questo portato storico si innesta in modo esplosivo sullo scarto tra i “nuovi” parametri di responsabilità, valutazione delle competenze, attenzione al risultato teoricamente accettati dalle organizzazioni e un sistema di riconoscimenti e progressioni di carriera ancora improntato alle vecchie leggi della pubblica amministrazione (concorsi, ecc.). E spesso – ma sempre meno spesso – le donne stesse privilegiano l’accettazione dello scarto in negativo tra la valutazione di sé e le convenienze dei sistemi di tutela.

E’ come se ci si scontrasse con una sorta di opacità che stenta a farci vedere davvero, sotto le apparenze di un femminile valorizzato e riconosciuto, i tratti della debolezza e della minorità, come se, scrive Farinelli²², “l’immagine tradizionale del femminile si riverberasse, più pervasiva e forte che altrove, sui nuovi sensi di sé che le donne, dentro e fuori di quei luoghi, comunque si costruiscono. Non sono molte le donne che sanno sottrarsi allo specchio maligno. Forse perché questo significherebbe prendere le distanze – rinunciare? – a un sistema di significati in cui debolezza fa rima con tutela e si intreccia con convenienza. D’altra parte, in un settore di lavoro come quello dell’impiego pubblico, in cui autonomia, responsabilità, meriti individuali sono stati sempre disconosciuti e spesso esplicitamente scoraggiati e in cui carriera l’hanno fatta per tanto tempo solo gli uomini, e soprattutto quelli che hanno saputo nuotare meglio negli stagni del favore e della discrezionalità politica, i vantaggi di un’eventuale presa di distanza possono apparire particolarmente impalpabili o effimeri. Non accadrà anzi che i vantaggi sperati o promessi si riveleranno molto meno significativi degli immancabili svantaggi? Non accadrà anche che ad avvantaggiarsi saranno solo alcune donne, quelle che già oggi sono le “donne eccellenti” e non tutte?”

Il rischio di abdicare a una consapevolezza di sé è forte, ma diventa anche sempre di più un dato “storico”, di cui tener conto, ma da non porre come

²¹ Silvia Gherardi, “Verso culture organizzative che non creino disuguaglianze di genere”, in: *Cantieri*, op. cit.

²² Fiorella Farinelli, “Amico delle donne?”, in: *Quaderni di Azione sociale*, n. 2, 1997.

questione centrale. Perché anche all'interno delle pubbliche amministrazioni, la questione comincia a essere posta non più come una questione di parte o a parte, come una questione di donne, ma come una sorta di imperativo a sviluppare le risorse umane e a gestire la macchina pubblica all'insegna della qualità e dell'efficienza. E si comincia a riconoscere che un'organizzazione – come d'altra parte anche un'intera società – che non riconosce, non premia, non sviluppa una parte – la maggior parte - del potenziale professionale esistente è un'organizzazione destinata al fallimento.

Adottare questo punto di vista significa andare ad analizzare – e possibilmente trasformare - i cardini dell'organizzazione: il sistema premiante, le carriere, la formazione, il sistema di conciliazione (tempi, orari, servizi ad hoc), non facendone campi separati, ma sottolineando la necessità dell'interconnessione.

Stilizzando questi numerosi campi semantici, emergono due grandi aree tematiche, che devono entrare in un circolo virtuoso: da una parte la valorizzazione e il riconoscimento delle competenze, dall'altra il sistema complessivo di conciliazione.

Se disgiunti, finiremmo per ricadere in uno scenario già conosciuto, con qualche briciola in più per le meno qualificate: un sistema di orari non punitivo, ma rigido che non risponde a una richiesta di modernizzazione organizzativa e sociale e un'accentuazione della segregazione sia orizzontale che verticale.

Aggiungendo poi un altro ingrediente, molto attuale: il pericolo che la modernizzazione porti il segno soltanto delle esigenze del risparmio della spesa pubblica, con il blocco del turnover e delle assunzioni e quindi di un lavoro di sostituzione aggiuntivo, non riconosciuto né valorizzato.

Scrivono Spaventa: “Nel complesso del settore pubblico esiste un problema di qualità ed efficienza più che un problema di numeri, che non sono certo superiori a quelli di altri Paesi. Come ha ben scritto Fabrizio Galimberti sul *Il Sole-24 ore*, tagliare i numeri senza preoccuparsi di efficienza e qualità può solo peggiorare la situazione. Tra tre anni, vi sarà qualche decina di migliaia di dipendenti in meno: certo meno persone improduttive, senza tuttavia che ve ne siano di più produttive.”²³

Per questo ci sembra importante capire quale sia oggi, in una branca della pubblica amministrazione come il comune di Forlì, la cultura complessiva che detta la razionalizzazione organizzativa e se questa cultura sia *gender oriented* o *gender blinded*. Perché è dalla cultura complessiva che discendono le politiche. In caso contrario si possono mettere in atto progetti spot, senza nessuna cornice di senso complessivo che leghi le politiche interne a quelle che il comune stesso propone all'esterno, per i suoi cittadini e cittadine.

²³ Silvio Spaventa, *Tra burro e cannoni*, La Repubblica, sabato 27 novembre 2004.

L'analisi che proponiamo si pone dunque come base fondante di due obiettivi principali: un progetto di sensibilizzazione alla cultura di genere; l'individuazione di aree in cui innestare la sperimentazione di azioni di miglioramento/innovazione.

Metodologia della ricerca

Questa ricerca si pone all'interno di un percorso più complessivo, che comprende l'analisi – condotta con lo stesso strumento operativo – di situazioni diverse (aziende di servizi e piccole imprese) con l'obiettivo di indagare sul livello di cittadinanza di genere e sul clima interno alle diverse organizzazioni rispetto al genere.

Si basa su due strumenti di analisi:

- i focus group preparatori – separatamente con donne dipendenti in posizione D e APO e con un gruppo di dirigenti uomini e donne - per la definizione “dall'interno” dei nodi critici dell'organizzazione in questa fase. Obiettivo dei focus è stato quello di ottenere uno scenario percepito soggettivamente da entrambe le posizioni, che potesse servire come base per la struttura del questionario, in modo da costruire uno strumento partecipato.
- I focus sono stati tenuti nel marzo 2004, deregistrati e discussi;
- un questionario strutturato (vedi allegato) rivolto a tutti/e i/le dipendenti del Comune di Forlì, autosomministrato.

Il questionario è stato distribuito e restituito nel maggio 2004. E' stata dedicata particolare cura sia nel presentarlo ai/alle dipendenti, attraverso una lettera firmata dal dirigente del personale, sia nel raccogliarlo, con una presenza di ricercatrici facenti parte del gruppo di ricerca.

I dati raccolti attraverso il questionario sono stati elaborati con il programma di statistica avanzata SPSS 11.5.

Hanno risposto al questionario 411 persone su 845 che costituiscono l'universo dei dipendenti, pari al 48,6%. Si tratta di 274 donne su 528 (51,9%) e di 137 uomini su 317 (43,2%), per cui tra i rispondenti la componente femminile è sovrarappresentata.

Tabella 1 – Alcuni dati su chi ha risposto al questionario (Val. %)

<i>Caratteristiche socio-anagrafiche</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Classi di età:			
Fino a 29 anni	4,5	2,9	4,0
30 – 39 anni	27,8	22,1	25,9
40 – 49 anni	41,0	48,5	43,5
50 anni e oltre	26,7	26,5	26,6
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(266)</i>	<i>(136)</i>	<i>(402)</i>
Titolo di studio:			
Scuola dell'obbligo e Qualifica professionale	21,6	26,3	23,1
Diploma	50,0	43,1	47,7
Laurea breve	4,0	0,7	2,9
Laurea e oltre	23,4	29,9	25,5
Manca informazione	1,1	0,0	0,7
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(274)</i>	<i>(137)</i>	<i>(411)</i>
Posizioni all'interno dell'organizzazione			
	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Anzianità:			
Fino a 5 anni	18,5	13,9	17,0
Da 6 a 10 anni	20,0	21,2	20,4
Da 11 a 20 anni	26,3	37,2	30,0
Oltre 20 anni	35,2	27,7	32,7
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(270)</i>	<i>(137)</i>	<i>(407)</i>
Categorie:			
cat. A	2,3	0,8	1,8
cat. B	14,9	28,5	19,4
cat. C	66,7	39,2	57,5
cat. D	14,6	26,2	18,4
Dirigenti	1,5	5,4	2,8
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(261)</i>	<i>(130)</i>	<i>(391)</i>
Area:			
Servizi al cittadino	46,7	11,9	35,2
Serv.interni,sviluppo inform./organizz./R.U	12,9	9,5	11,8
Gestione economico finanziaria e patrim.	7,8	4,8	6,9
Segreteria generale	9,0	7,2	8,4
Pianificaz. e sviluppo territ./ambient./econ.	14,1	23,8	17,3
Servizio vigilanza	5,9	19,8	10,5
Lavori pubbl., Serv. grandi opere E.P.	2,8	21,4	8,9
Unità di supporto organizzativo	0,8	1,6	1,0
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(255)</i>	<i>(126)</i>	<i>(381)</i>

La percezione soggettiva del clima organizzativo dell'Ente

Intendiamo in questo capitolo dar conto molto brevemente dei risultati dei focus groups, perché sia chiara e trasparente la base conoscitiva da cui è partito il gruppo di ricerca e per metterla a confronto con i risultati del questionario.

Più che un confronto diretto su singoli temi – che verrà invece riproposto all'interno dell'analisi del questionario – vorremmo in questa sede mettere l'accento su alcuni fuochi tematici che alimentano la *discussione* all'interno dell'ente sulla qualità del clima generale di benessere organizzativo.

Isoleremo quindi dei punti che a nostro parere risultano nevralgici nella percezione soggettiva dei/delle partecipanti ai focus groups.

Per il comune di Forlì questa sembra essere una fase contemporaneamente di grandi trasformazioni e di grandi contraddizioni, poiché la “rivoluzione organizzativa” - scaturita dalla trasformazione dei settori in aree, dalla creazione delle figure delle posizioni organizzative, definita sulla carta ma non ancora completata nelle attribuzioni nominali, dall'introduzione del sistema di autovalutazione, sperimentato per la prima volta nel '2000, ma continuato a macchia di leopardo, dall'indefinitezza del sistema premiante per quanto riguarda gli incentivi economici ecc. - ha creato un clima “sospeso” che alcuni definiscono di malessere organizzativo e di scarsa comunicazione tra Ente (dirigenti) e dipendenti, tra Ente e sindacato.

Si può cogliere così una sorta di scarto tra la rappresentazione del Comune all'esterno, nei confronti dei e delle cittadine e l'autorappresentazione come azienda innovatrice. Finora sembra emergere la percezione che si siano fatti più azioni innovative all'esterno che all'interno della macchina amministrativa. Si potrebbe anche azzardare l'ipotesi che l'Ente (inteso come insieme dei dirigenti) non abbia introiettato le esperienze e le iniziative conciliative fatte invece verso l'esterno, non sia stato toccato in profondità da una cultura innovativa di genere.

Viene percepito uno scarto tra la ricerca di miglioramento organizzativo e il dover fare i conti con i numeri del personale, progressivamente calante: da vent'anni a questa parte il lavoro aumenta ma il personale cala. Non vengono consentite sostituzioni se non per le maternità e a volte nemmeno per quelle. Il personale non sembra essere distribuito equamente nell'ambito dell'amministrazione: ci sono ambiti in cui si lavora moltissimo e ambiti meno produttivi. Comunque, questo è un dato comune a tutta la pubblica amministrazione: la distribuzione del lavoro a macchia di leopardo.

È oggettivamente riscontrabile la segregazione orizzontale per le donne – ad esempio nell'area dei servizi al cittadino sono il 98% - e la segregazione verticale: su 34 dirigenti solo 9 sono donne. A partire dal gennaio 2002 sono

state istituite nuove posizioni organizzative a un livello intermedio tra funzionario e dirigente, e con diversi livelli di responsabilità, di coordinamento del personale, di potere di firma, denominate APO. Finora sono state definite sette posizioni di questo tipo, sei donne e un uomo, ma dovranno diventare 26 o 27, non ancora individuate nominativamente. Si azzarda anche qualche dubbio sulla trasparenza delle procedure di nomina. Si apre dunque una prospettiva di diminuire la segregazione verticale delle donne, anche se un eventuale passaggio alla carriera dirigenziale non prevede un passaggio automatico, resta sempre un incarico ad hoc. Resta però il problema che, a operazione ultimata, sarà sempre troppo alto il rapporto tra dirigenti, considerati eccessivi, e dipendenti. Infatti il numero totale dei dirigenti, comprese le posizioni APO, quando sarà terminata l'assegnazione nominativa, porterà a un rapporto di un dirigente ogni undici/dodici dipendenti: 65 dirigenti su circa 800 dipendenti. Questa viene considerata una contraddizione strutturale endemica in tutta la pubblica amministrazione. Non essendoci uno sbocco verticale delle retribuzioni, si lega la posizione dirigenziale all'aumento retributivo, quindi non c'è corrispondenza tra il contenuto del lavoro e la posizione del dirigente. Comunque, poiché l'orario delle posizioni organizzative è più dilatato – dalle sette del mattino alle ventidue – anche se naturalmente contenuto quantitativamente nelle ore previste dal contratto, è probabile che qui possa esserci un nodo di difficoltà per le donne.

L'insieme degli strumenti di conciliazione – part-time, entrate e uscite flessibili, orari ad hoc, telelavoro, ecc. – è operante, ma sono riscontrabili resistenze da parte dei dirigenti ad adoperare strumenti innovativi. Convivono due culture diverse nell'Ente, spesso anche nella stessa persona: una che è incline alla conciliazione, l'altra che rifiuta il cambiamento. Si tratta spesso di una sorta di "pigrizia organizzativa" perché gestire gli orari in senso conciliativo richiede molto lavoro organizzativo e molta competenza sul funzionamento del servizio, quindi a volte è più facile sottrarsi al compito invocando una ragione superiore. Inoltre aprire verso soluzioni di orario anche personalizzate implica il dover affrontare una mentalità comune a molti dipendenti e ai sindacati – di giustizia redistributiva fondata sull'universalismo dei diritti. Emerge una sorta di paura che la disparità di trattamento crei un clima eccessivamente conflittuale. Comunque la gestione personalizzata degli orari si scontra anche con le differenze nelle aree: ci sono aree dove il lavoro è più individuale, e aree dove il lavoro si alimenta dal confronto e dalla relazione, richiede quindi una partecipazione sincronizzata. Un giudizio sintetico potrebbe definire l'Ente come chiuso in uno schema rigido di flessibilità.

Procedendo nell'esame di che cosa significhi concretamente la convivenza di flessibilità e rigidità, si ricorda che nell'Ente esistono 200 moduli d'orario diversi, che possono essere definiti un avvicinamento alla personalizzazione. Sono moduli costruiti più sulle esigenze dei/delle dipendenti che sulle esigenze di servizio. Tuttavia, definiti questi moduli, la loro applicazione è

rigida, non si esce dallo schema e questo porta a volte a situazioni paradossali. Un altro elemento deve essere messo in campo: il fatto che l'Ente ha una struttura molto decentrata, nel senso che è stata delegata quasi interamente ai dirigenti di servizio la gestione del personale. Quando il dirigente di servizio concorda con il dipendente un determinato modello d'orario, deve solo verificare che non sia in contrasto con qualche regola stabilita centralmente. Tuttavia è un sistema che è passibile di miglioramento: paradossalmente si potrebbero anche ridurre i 200 moduli di orario cercando di razionalizzarli, magari consentendo poi una maggiore flessibilità.

Un punto particolarmente critico viene individuato nel sistema premiante e di valutazione. Viene riscontrata e riconosciuta una critica forte dei dipendenti sui metodi di valutazione adottati dai dirigenti. Il sistema di autovalutazione sembra non funzionare se non in pochi settori, dove è stato accompagnato da un colloquio e un confronto tra il dirigente e il dipendente. Viene anche delineato il problema del rapporto tra valutazione e incentivazione economica, ancora non risolto.

Si delinea una sorta di convergenza nel ritenere che pur in un sistema organizzativo che presenta molti vantaggi, ciò che ancora appare incerto è una cultura condivisa, dai dirigenti e dai dipendenti, sul fatto che l'obiettivo finale dell'Ente – il benessere del cliente finale, il cittadino – passi necessariamente dal benessere dei clienti intermedi, i/le dipendenti. Si auspica quindi una maggiore apertura nell'affrontare nuove proposte da parte di chi gestisce le risorse umane. Attraverso un continuo confronto con gli operatori, attraverso incontri settoriali nei servizi, coinvolgendo i sindacati, perché c'è una diversità tra lavori tecnici (verticalità) e lavori che prevedono la circolarità tra diversi soggetti.

Infine, non si respinge l'idea della convenienza di istituire una figura di "facilitatore" di conciliazione con il compito di trovare soluzione a problemi complessi e individuare nicchie di fattibilità.

La conciliazione

Potrebbe persino risultare azzardato fare del sistema di conciliazione dei tempi vigente nell'Ente – come peraltro in qualsiasi branca della Pubblica Amministrazione – un tema di discussione poiché questo settore appare come il campo del privilegio, della somma di vantaggi sconosciuti in altri settori di lavoro. Percezione peraltro confermata anche nei focus groups dove è stata riportata una sensazione, non isolata né clandestina, di fastidio per richieste considerate incongrue, venute da una sorta di vittimismo femminile e di lamentazione ("ma che vantaggi possono volere che non abbiano già").

E' invece interessante a nostro parere entrare nelle pieghe di un sistema che nasconde, dentro le pieghe di un'autorappresentazione compiaciuta e positiva, alcune crepe che potrebbero servire, analizzandole, da battistrada anche

per altri contesti. E va comunque sottolineato che ogni sistema organizzativo ha le sue regole, la sua storia, le sue idee guida ed è da questo insieme che bisogna partire, senza lasciarsi depistare da confronti.

Innanzitutto è bene sottolineare che un sistema di conciliazione non può tenere presenti solo le misure “interne” all’organizzazione stessa, ma, per essere coerente, deve mettere in relazione esterno e interno. Per esterno intendiamo l’insieme delle strategie di vita, delle relazioni tra uomini e donne nel lavoro di cura, il livello dei supporti complessivi del lavoro di cura – l’insieme dell’offerta di servizi pubblici e privati – le facilitazioni o le difficoltà di mobilità. E vorremmo subito segnalare tre elementi che concorrono a “movimentare” il quadro della conciliazione, sia all’esterno che all’interno. Da un lato la complessificazione della vita quotidiana dei soggetti, dovuta ai cambiamenti in atto nelle tipologie familiari; dall’altro l’alta scolarizzazione e qualificazione delle donne che le induce a rivendicare un’adeguata valorizzazione delle loro competenze; dall’altro ancora la riorganizzazione e la flessibilizzazione dell’organizzazione del lavoro interna all’amministrazione, dovuta alla necessità di aderire sempre più alle esigenze della cittadinanza in termini di flessibilità dei servizi.

Quindi in questo capitolo metteremo insieme i dati che emergono dall’analisi del questionario per quanto riguarda la composizione delle famiglie, il carico di lavoro di cura, il sistema di orari vigente nell’organizzazione, le misure di conciliazione esistenti e quelle auspiccate per cercare di ottenere un quadro coerente dei fattori che concorrono a creare un clima di benessere organizzativo o di malessere.

Prima di analizzare la situazione degli intervistati e delle intervistate rispetto alla gestione del tempo dell’attività lavorativa, in rapporto ad altri tempi di vita e le eventuali difficoltà di conciliazione, riportiamo alcuni dati sugli orari di lavoro e sulla composizione familiare, segnalando in particolare, come indicatori indiretti di possibili vincoli, da un lato, la durata dell’orario e, dall’altro, la presenza di figli conviventi e la loro età.

Gli orari di lavoro

L'orario prevalente è quello full time a giornata (69,9%), soprattutto tra gli uomini (75,9%). Il **20,6% dei rapporti sono invece a turni**, senza rilevanti differenze di genere, se non per il fatto significativo, perché in contrasto con una prassi in atto in altri contesti, che la percentuale di donne che lavorano a turni supera, anche se di poco, quella maschile. Il dato può trovare una spiegazione nella forte presenza tra le dipendenti delle educatrici dei nidi e delle scuole per l'infanzia.

Il part time si conferma invece prevalentemente femminile (11,8% delle donne), anche se non è irrilevante il fatto che ha questo tipo di orario anche il 5,1% dei maschi. Così come si conferma la maggior diffusione del part time orizzontale (8,1%) rispetto a quello verticale. I rari casi di part time verticale (1,5%) sono riferiti più agli uomini che alle donne, probabilmente perché essi tendono ad utilizzare la riduzione di orario per avere una disponibilità a svolgere altre attività, a differenza delle donne che ne fanno ricorso per essere in grado di assolvere ai quotidiani impegni di cura di familiari. I rapporti a part time maschili sono tutti a tempo indeterminato, mentre il 18,2% di quelli femminili con part time orizzontale e un terzo di quelli con part time verticale sono a tempo determinato. Tutte le collaborazioni coordinate e continuative risultano a tempo pieno.

Il numero medio di ore lavorate in una settimana, secondo quanto dichiarato nei questionari, varia molto: solo nel 62% dei casi il monte ore risulta di 36, perché il 21,9% ne lavora di meno e il 16,1% ne lavora di più. I full time superano le 36 ore arrivando a 50 (ed eccezionalmente a 60) per il 31,4% di quelli maschili e a 40 (ed eccezionalmente fino a 46) per il 15,6% di quelli femminili.

Soltanto un quarto del totale dei casi di part time, senza differenze di genere, risulta al di sotto delle 30 ore settimanali. Si conferma dunque anche nel Comune di Forlì, che nella pubblica amministrazione il part time serve alle donne nella sua formula di part time lungo, che serve ad appropriarsi proprio di quel segmento temporale (sei ore in media) che consente di tenere in piedi in modo non eccessivamente traumatico la vita familiare (ad esempio quando il figlio/figlia passa dalle scuole dell'infanzia a una scuola elementare priva di tempo pieno, ecc.)

Le famiglie

La **composizione dei nuclei familiari** si presenta straordinariamente simmetrica in base al genere, con un unico scostamento pari ai 6 punti percentuali, che però risulta molto significativo qualitativamente per i problemi di conciliazione che può comportare. Infatti, all'interno di una realtà caratterizzata da una maggioranza di nuclei familiari di coppie con figli (59,9%), con l'8,1%

di casi di single e il 9,1% di convivenze con la famiglia d'origine, senza differenza di genere, l'unico dato di disparità è costituito da una maggior presenza di donne che vivono sole con figli (9,2%), rispetto agli uomini (3%), compensata da una minor quota di donne e una maggior quota di uomini che vivono in coppia senza figli (rispettivamente 11,4% e 16,3%).

Tabella 2 - Condizioni familiari per sesso (Val. %)

<i>Con chi vive:</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Solo/a	8,1	8,1	8,1
Solo/a con figli	9,2	3,0	7,1
In coppia senza figli	11,4	16,3	13,1
In coppia con figli	59,8	60,0	59,9
Con genitori/fratelli/sorelle	8,9	9,6	9,1
Altre situazioni	2,6	3,0	2,7
Totale %	100,0	100,0	100,0
<i>Casi validi V.A.</i>	<i>(271)</i>	<i>(135)</i>	<i>(406)</i>
<i>N° figli conviventi e non²⁴:</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Nessun figlio	25,3	31,1	27,2
Figli non conviventi	4,8	5,9	5,1
1 figlio convivente	35,9	24,4	32,1
2 figli conviventi	9,2	12,6	10,3
3 figli conviventi	0,7	1,5	1,0
<i>Casi validi V.A.</i>	<i>(273)</i>	<i>(135)</i>	<i>(408)</i>

Da questi dati risulta dunque che le donne vivono con figli (69%) più frequentemente degli uomini (63%).

Le donne hanno figli più grandi, pur essendo in parte più giovani.

Le difficoltà di gestione dei tempi

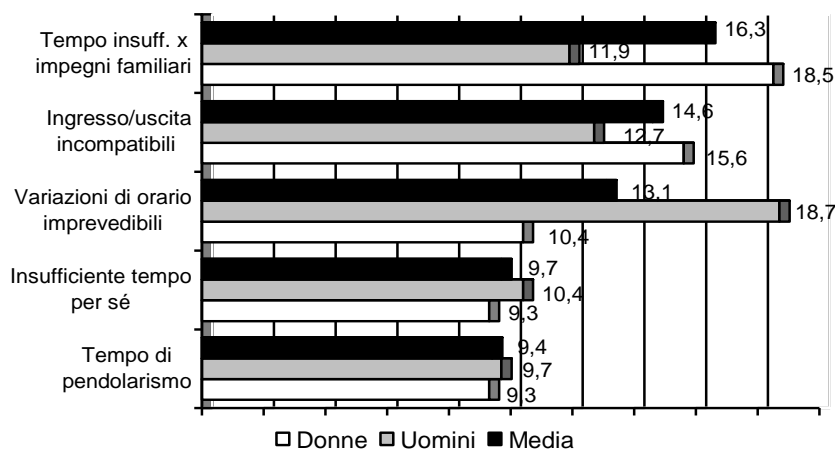
In una situazione in cui i problemi legati agli orari di lavoro sono, per una piccola parte degli intervistati, quotidiani (2%) o frequenti (10,6%), la maggioranza (59,3%) dichiara di averne solo raramente o mai. Quello che contrasta con un'immagine diffusa è che sono meno le donne che dichiarano di averne sempre/frequentemente/qualche volta (39,6% a fronte del 43,1% dei maschi) e che le difficoltà riscontrate da loro sono più sporadiche (29,5% a fronte del 25,5% di quelle maschili). Il dato si può parzialmente spiegare con il fatto che le donne hanno più dei colleghi un orario part time e che, anche quando lavorano full time, il monte ore di attività settimanale, oltre l'orario

²⁴ Domanda a risposta multipla: il totale delle percentuali può superare il 100%.

standard, è inferiore a quello maschile. Inoltre esse ricoprono meno degli uomini posizioni di responsabilità.

Le difficoltà derivano principalmente da problemi di conciliazione tra lavoro e famiglia, ma anche tra lavoro e qualità di vita personale e si manifestano come insufficienza di tempo per assolvere gli impegni di cura (16,3%) e/o incompatibilità degli orari di ingresso/uscita con le esigenze familiari (14,6%), in prevalenza per le donne, e come mancanza di tempo per sé (9,3%) o come eccessiva variabilità imprevedibile degli orari (13,1%), in prevalenza per gli uomini. Quasi il 10%, senza asimmetrie di genere, lamenta il problema del tempo di pendolarismo.

Graf. 1 - Principali inconvenienti creati dall'orario di lavoro per sesso (Val. %)



Domanda a risposta multipla. Casi validi: Donne: 270; Uomini: 134; Totale: 404

Rispetto ad una media femminile del 18,5%, vivono maggiormente il problema di insufficiente disponibilità di tempo per la famiglia le donne che:

- hanno due figli tra 0 e 13 anni (40,0%)
- hanno tre figli tra 0 e 13 anni (50,0%)
- vivono sole con figlio/figli (32,0%).

Oltre ai vincoli legati al ruolo genitoriale, incide sulle difficoltà di conciliare lavoro e famiglia anche l'impegno di prendersi cura di un parente anziano o di una persona non autosufficiente, che riguarda il 30,9% degli intervista-

ti: per i due terzi di questi casi si tratta di un impegno oneroso, perché è continuativo (7,7%) o frequente (13%), per un terzo, invece, saltuario. Il problema della cura di anziani o non autosufficienti viene vissuto di più dalle donne (33,8%), ma la differenza è molto contenuta e riferita quasi esclusivamente a situazioni di cui si devono occupare saltuariamente. La maggioranza comunque degli intervistati afferma di non essere coinvolta da questo tipo di responsabilità, per nulla o raramente (il 66,2% delle donne; il 75% degli uomini).

Le misure di conciliazione auspiccate

Alle misure di conciliazione, sia in termini di flessibilizzazione/riduzione degli orari di lavoro, sia di servizi di supporto al lavoro di cura, che di figure di sostegno viene attribuita una notevole importanza non soltanto da chi dichiara di avere problemi legati all'orario di lavoro o difficoltà di conciliare lavoro e famiglia. Dalle interviste emerge una diffusa esigenza di migliorare il rapporto tra tempi dell'attività professionale e altri tempi di vita, anche quando non si hanno figli o genitori/suoceri o malati da curare. Questo spiega anche le ragioni per cui alcune misure sono auspiccate dagli uomini tanto quanto dalle donne e anche di più.

Tabella 3 - Misure di flessibilizzazione/riduzione degli orari cui viene attribuito un alto/molto alto grado di importanza per sesso (Val. %)

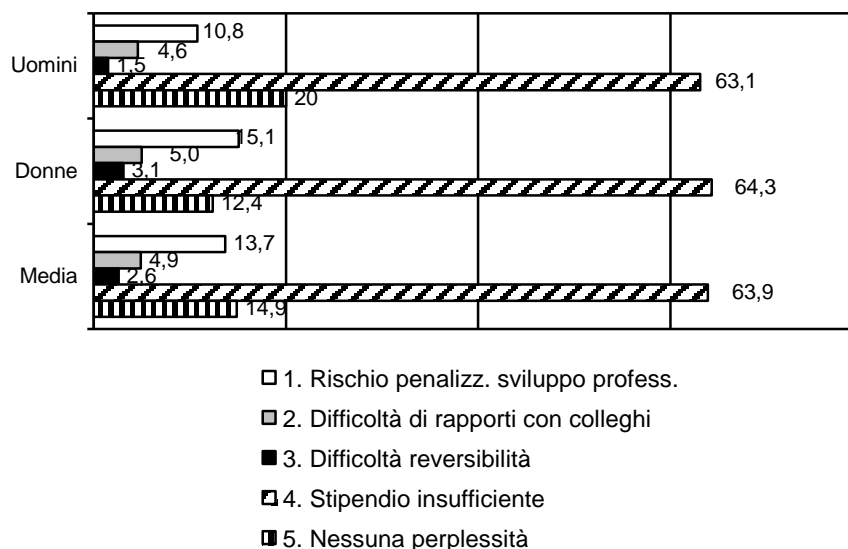
Ritengono alta/molto alta l'importanza di:	Donne	Uomini	Media
Avere un orario personalizzato	47,5	52,1	49,0
Ottenere permessi recuperabili in periodi successivi	48,8	39,0	45,4
Aumentare l'elasticità in ingresso/uscita	45,4	45,5	45,4
Part time ²⁵	47,8	21,2	38,4
Ridurre gli straordinari	14,1	14,7	14,2
Ridurre la pausa pranzo	8,2	6,5	7,7
Casi validi V. A.	(242)	(123)	(365)

Come si può notare, vengono valutate molto importanti tutte le forme di flessibilizzazione degli orari - personalizzazione, permessi recuperabili in periodi successivi, elasticità in ingresso ed in uscita - più di quelle di riduzione dell'estensione degli orari stessi, soprattutto quando tale riduzione è poco consistente, come nel caso della pausa pranzo o sporadica, come nel caso degli straordinari.

Il part time risulta la misura di riduzione del tempo di lavoro ritenuta più favorevole alla conciliazione, in particolare dalle donne (47,8%) nonostante la presenza di molte perplessità nel richiederla.

²⁵ I casi validi su cui sono calcolate le % sono: Donne 218; Uomini 118; Totale 336.

Graf. 2 - Perplexità rispetto alla richiesta del part time (Val. %)



Casi validi: Dirigenti: 8; Cat. D: 69; Cat. A, B e C: 292; Totale: 369.

Soltanto il 12,4% delle donne e il 20% degli uomini non ne avrebbero, mentre circa **il 64% di entrambi ne sottolinea la scarsa praticabilità, per il taglio della retribuzione che comporta**. Questo aspetto contribuisce certamente a determinare lo scarto tra le attribuzioni di rilevanza date al part time dalle donne, rispetto a quelle espresse dagli uomini.

A parte la questione economica, il rischio più avvertito è quello della **penalizzazione nello sviluppo professionale**. Lo indicano di più le donne (15,1%) dei colleghi (10,8%), forse perché sentono maggiormente minacciate le loro opportunità di progressione, anche indipendentemente dal part time. Ma lo citano, soprattutto, i dirigenti (37,5%) e coloro che sono inquadrati nella categoria D (24,6%), riferendosi probabilmente all'impraticabilità di continuare a svolgere il proprio ruolo con un orario part time, che viene richiamata anche dal fatto che essi segnalano il **rischio di difficoltà nei rapporti con i colleghi** (rispettivamente 12,5% e 8,7%), più che nella media. Meno sentito è il timore che sia impossibile il ritorno al full time, qualora lo si desiderasse (3,1% delle donne; 1,5% degli uomini).

Il timore che una richiesta di part time possa compromettere le opportunità di sviluppo professionale viene particolarmente avvertito dai dirigenti (37,5%)

e da chi è nella categoria D (24,6%). In entrambi i casi lo sentono ancor più pesantemente le dirigenti (2 su 3 che hanno risposto alla domanda) e le funzionarie inquadrare nella categoria D (35,1%) rispetto ai funzionari di pari livello (12,5%).

Per quanto concerne altre misure di conciliazione che non riguardano l'orario di lavoro, le più apprezzate risultano l'istituzione di una figura di responsabile di conciliazione e di servizi per bambini durante le vacanze scolastiche, cui viene attribuito un grado alto/molto alto di importanza rispettivamente nel 31% e nel 27,6% dei casi (v. tavola seguente).

Tabella 4 - Altre misure di conciliazione cui viene attribuito un alto/molto alto grado di importanza per sesso (Val. %)

<i>Ritengono alta/molto alta l'importanza di:</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Presenza di una figura di responsabile di conciliazione.	30,3	32,2	31,0
Servizi per bambini durante le vacanze	25,2	32,2	27,6
Telelavoro	17,5	21,2	18,8
Nido aziendale	16,5	19,5	17,6
Formazione al rientro dalla maternità/paternità	18,3	6,7	14,2
<i>Casi validi V. A.</i>	<i>(218)</i>	<i>(118)</i>	<i>(336)</i>

Se si esclude la misura relativa alla formazione al rientro dalla maternità o dalla paternità che è auspicata più dalle donne – questo corrisponde al fatto che sono rari i casi di congedi maschili e tutti di breve durata – a tutte le altre viene data più rilevanza dagli uomini. Mentre l'esigenza di un asili nido aziendale si spiega per il fatto che essi hanno più delle colleghe bambini piccoli, più incerta è invece l'interpretazione delle altre risposte. Per quanto riguarda il telelavoro si può ipotizzare che le donne temano di non riuscire a lavorare con la necessaria serenità, se la cura del figlio/dei figli non è comunque affidata ad altre persone e/o di essere isolate rispetto al contesto lavorativo.

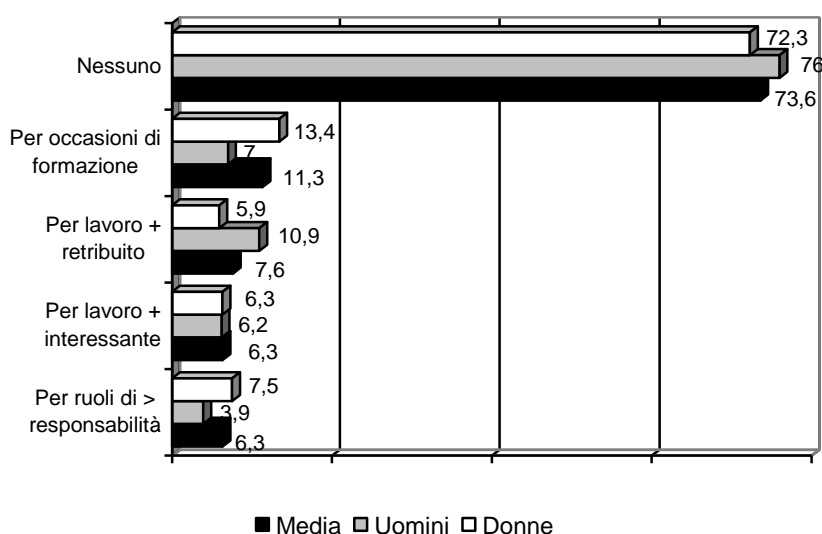
Le percezioni sugli effetti delle difficoltà di conciliazione

Il 73,6% del campione, in particolare la componente maschile (76%) dichiara di non aver incontrato nel lavoro nessun ostacolo attribuibile a problemi di conciliazione (v. grafico seguente). Si tratta di coloro che hanno affermato che non stanno affrontando questo tipo di problemi o che li affrontano saltuariamente/raramente. Gli altri ritengono, invece, di essere stati ostacolati, in primo luogo, nella possibilità di partecipare a interventi formativi (11,3%), in particolare le donne, ma anche di ottenere una maggiore retribuzione (7,6%), in particolare gli uomini (10,9%), probabilmente per la ridotta disponibilità ad effettuare lavoro straordinario. Meno ricorrenti (6,3%) sono le per-

cezioni di limitazioni avute nelle occasioni di assumere ruoli di maggiore responsabilità o svolgere attività più interessanti.

Va sottolineato che anche gli uomini dichiarano di aver subito delle limitazioni a causa degli impegni familiari, seppur in misura inferiore delle donne, e che questo costituisce un elemento di rottura, rispetto alla tradizionale separazione tra lavoro e vita familiare, propria delle esperienze maschili.

Graf. 3 - Ostacoli dovuti alle difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia per sesso (Val. %)



Domanda a risposta multipla. Casi validi: Donne: 253; Uomini: 129; Totale: 382.

Del resto va ricordato, da un lato, che nel campione è più alta la percentuale di padri che di madri con figli piccoli e, dall'altro, che le valutazioni maschili sui propri problemi di conciliazione e sulle misure che possono favorire il loro superamento (viste in precedenza in questo capitolo) già costituivano un segnale di trasformazione del ruolo maschile. Si tratta di piccoli numeri, ma molto significativi.

Il quadro generale che emerge da questi dati è abbastanza lineare e potremmo sintetizzarlo in punti di attenzione:

La maggioranza delle donne e degli uomini vive in coppia con figli. Ma quasi un terzo delle dipendenti e più di un terzo dei dipendenti non ha compiti

di cura pesanti, non avendo figli. Tra le donne sono la maggioranza quelle con un unico figlio, tra gli uomini quelli con due o più figli, segno questo che indica una soglia per le donne che lavorano a una possibile conciliabilità, pur in una situazione di privilegio come l'impiego pubblico. Le donne hanno in maggioranza figli oltre i 14 anni, gli uomini hanno in maggioranza figli tra i 0 e i 13 anni, il che spiega anche il dato che meno donne che uomini dichiarino problemi di conciliabilità. Ci sono più donne che vivono sole con figli (9%), ma ci sono anche uomini (3%). La situazione di quadro che abbiamo sinteticamente delineata può spiegare il fatto che la maggioranza dei dipendenti (circa il 60%) dichiara di non avere problemi di conciliazione. Resta però quel 12.6% (più uomini che donne) che dichiara di averli sempre o spesso. Ed è su questi dipendenti che va concentrata l'attenzione. Come ci dicono i dati, possiamo presumere che siano donne o uomini soli con figli, uomini giovani che collaborano in famiglia, anche probabilmente perché il tipo di lavoro che fanno consente una richiesta più precisa da parte delle loro compagne, donne che hanno contemporaneamente un carico di cura verso piccoli e anziani, donne con due o più figli tra 0 e 13 anni, donne che hanno maggiori responsabilità sul lavoro (in posizione D, Apo o dirigenziale) che non possono circoscrivere rigorosamente il loro orario di lavoro.

Queste donne e *questi* uomini, così come emergono dai dati del questionario, in quale sistema di conciliazione vivono e lavorano? Le modalità di flessibilità che si attuano nella pubblica amministrazione derivano dall'impianto normativo contenute nel Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, che riassume vari decreti e circolari emanate nel corso degli anni novanta, in particolare sugli orari e sulla predisposizione di azioni positive²⁶. Tuttavia, nonostante la normativa e l'avvio della contrattazione decentrata, il tema di una vera flessibilità favorevole sembra non essere ancora diventato una priorità. Come già dicevamo in premessa, sembra di poter registrare uno scarto tra un sistema che sulla carta si presenta come estremamente flessibile e una cultura che non ne ha ancora assimilato una possibile valenza positiva dal punto di vista non solo delle esigenze dei soggetti, ma anche della stessa amministrazione.

Gli elementi di cui si compone il sistema di flessibilità interno all'Ente sono fondamentalmente: l'elasticità dell'orario giornaliero, la scelta della durata del tempo lavorativo, il sistema di permessi, congedi, aspettative. Dalle risposte del questionario non vengono messe in discussione tali misure, emerge piuttosto il desiderio di renderle ancora più flessibili al loro interno, più personalizzate. La gestione della flessibilità in entrata e uscita si vorrebbe meno burocratica, con giustificativi meno rigidi, le donne in particolare desidererebbero ottenere permessi recuperabili in periodi successivi e una maggiore possibilità di part time. La gestione del part time è un tema che ricorre molto anche nei focus groups soprattutto come preoccupazione da parte dei dirigen-

²⁶ Si può trovare un quadro riassuntivo di tali norme in "Cantieri", op. cit. p. 74/75.

ti, costretti a muoversi nell'alveo stretto definito dalle esigenze delle/dei dipendenti e dalla impossibilità di sostituzione, cosicché viene visto solo come una concessione e non come anche un'eventuale opportunità di riorganizzazione del lavoro. Mentre quello che emerge dalle (scarse) azioni positive condotte in questo campo nel settore pubblico è la capacità di ridisegnare l'orario di lavoro mettendo in campo una nuova capacità di gestione dell'intero processo²⁷. Come annota Lucia Basso, "i casi di innovazioni analizzati sono stati progettati con l'obiettivo esplicito di rappresentare un vantaggio sia per la persona che per l'ente, e con la finalità implicita di dimostrare nella pratica che una buona organizzazione nasce dalla valorizzazione delle risorse umane delle quali dispone, nel rispetto delle loro esigenze e capacità specifiche". E' dalla constatazione che l'attribuzione di part time viene ancora considerata – anche con qualche ragione, vista la difficoltà/blocco delle assunzioni – come una concessione che va solo a beneficio del/della richiedente e costituisce elemento di disagio/fastidio per l'organizzazione che nascono le perplessità esplicite dalle e dagli intervistati nel richiederlo, sia per il taglio di retribuzione che comporta, sia per un'eventuale penalizzazione nello sviluppo professionale e le difficoltà di rapporto con i colleghi, presunti penalizzati da un carico di lavoro aggiuntivo. E' evidente che la preoccupazione sia più sentita dalle donne - per le quali lo sviluppo professionale può avvenire quasi esclusivamente all'interno dell'Ente - che dagli uomini per i quali spesso la richiesta di part time - meglio verticale - esplicita il desiderio/bisogno di valorizzare la propria professionalità altrove, nel settore privato.

Oltre alla questione del part time, si delinea comunque una differenza di genere nella percezione del sistema di conciliazione, che vorremmo sottolineare. Il telelavoro è più auspicato dagli uomini perché, come già emergeva nei focus groups, gli uomini sono posizionati maggiormente in aree tecniche dove il lavoro richiede concentrazione individuale e le donne in aree più "relazionali" dove è importante la presenza e la discussione. La formazione al rientro dalla maternità/paternità è più richiesta dalle donne, evidentemente perché, come ci dicono i dati, la percentuale di uomini che chiede il congedo parentale è ancora molto bassa, e soprattutto di durata molto limitata. Da entrambi comunque (ma persino più dagli uomini) è sottolineata l'importanza di aumentare i servizi di sostegno alla cura: i servizi per bambini durante le vacanze e il nido aziendale. Infine è opportuno sottolineare che quasi un terzo dei/delle intervistate, quasi senza differenze di genere, ritenga utile una figura di responsabile di conciliazione che possa intervenire nei casi di più difficile soluzione o che esulino dagli schemi prestabiliti di orario.

E' abbastanza ovvio e coerente, data la 'fotografia' dell'insieme dei dipendenti che emerge dal questionario, che i tre quarti di loro non registrino

²⁷ In questo senso possono essere considerate "buone prassi" le azioni di riorganizzazione condotte nell'azienda ospedaliera di Padova per quanto riguarda il part-time e all'università di Verona per quanto riguarda il telelavoro (riportate in "Cantieri", op. cit. p. 83-86).

ostacoli – di qualsiasi tipo – dovuti alla mancanza di misure di conciliazione. Il quarto rimanente li intravede: le donne soprattutto nella maggiore difficoltà ad accedere alla formazione, ma anche ad assumere maggiori responsabilità professionali; gli uomini nella difficoltà di estendere l'orario lavorativo in funzione di una maggiore retribuzione.

Se volessimo tentare un'analisi “di scenario” dai dati emersi potremmo dire che, per una serie di ragioni – interne ed esterne all'Ente - il sistema di conciliazione esistente risponde ai bisogni espressi dalla maggioranza.

Rimangono tre campi aperti, su cui concentrare l'attenzione per azioni di miglioramento:

- L'insieme dei/delle dipendenti che registra difficoltà, anche in una situazione di questo tipo, a conciliare e che impone, a partire dalle proprie esigenze, una richiesta di risposte “ad hoc”. Risposte che non andrebbero viste come concessioni clandestine, negoziate ‘a parte’, di benefit, sottoposte dunque al rischio di accuse di favoritismi e di creazione di climi conflittuali. Che andrebbero invece viste – limpidamente – come risposte, anche ricontrattate periodicamente – ad esigenze che nascono da una diversità di situazioni di vita. Cominciando dunque a far nascere anche all'interno della amministrazione pubblica un sistema che non si basa sulla disuguaglianza ma sulla differenza. Spesso nell'amministrazione pubblica - proprio per la storia che ha alle spalle di favoritismi non legati alla professionalità - in nome di un'uguaglianza dei diritti si rimane in una sorta di palude, che non si apre al riconoscimento non solo delle esigenze dei/delle dipendenti, ma anche della loro professionalità. Potremmo chiamarli “misfatti egualitari”? Bisognerebbe dunque trovare delle strade per movimentare quello che nei focus groups veniva definito “uno schema rigido di flessibilità”.
- Emerge una difficoltà di conciliazione - che in un certo senso avvicina il sistema pubblico a quello privato – per quelle posizioni di responsabilità/dirigenza che richiedono un tempo dilatato e una assunzione di compiti non delegabili. Come è ovvio, emerge più nelle donne che negli uomini, e in questo senso interroga il sistema premiante nel suo complesso, basato ancora più sulla presenza che sul risultato. E' questo un tema da intrecciare strettamente al sistema delle carriere, come vedremo nei prossimi capitoli. Detto in modo provocatorio: un part time può essere dirigente?
- Si può ipotizzare dai dati – ma anche questo sarà più visibile nei capitoli che raccontano la cultura dell'Ente e comunque è stato oggetto di discussione nei focus groups – che in tema di conciliazione, l'Ente abbia assimilato le norme e le contrattazioni ma non la cultura della conciliazione.

Riprendendo velocemente in esame i risultati “teorici” emersi dalle esperienze fatte di innovazioni in altri settori del pubblico impiego si potrebbe

concludere che un sistema di conciliazione deve vedere il superamento della cultura della presenza in favore del riconoscimento della professionalità e dei risultati conseguiti; che un sistema di conciliazione non è mai immobile, ma sottoposto a continue rinegoziazioni in modo da garantire dinamicità organizzativa e rispetto di possibili cambiamenti di esigenze; che il diritto alla carriera o comunque alla valorizzazione del ruolo professionale non deve essere intaccato dalla scelta della modalità di lavoro.

La formazione: esperienze, valutazioni ed esigenze

L'offerta formativa all'interno dell'Ente ha coinvolto l'89,1% degli intervistati: il 93,1% delle donne e l'81,3% degli uomini. La differenza è dovuta quasi esclusivamente al fatto che per alcune posizioni (7,5%), in prevalenza maschili (14,1%), non sono stati previsti corsi di formazione/aggiornamento. Meno coinvolti in percorsi formativi risultano il settore pianificazione e sviluppo (76,7% di casi di partecipazione alla formazione) e i/le dipendenti inquadri/e nella categoria B (68,6%), distribuiti in varie aree.

Soltanto due uomini hanno deciso di non accettare i corsi proposti, ritenendoli poco interessanti. Non risultano, invece, rinunce dovute alla gravosità dell'impegno richiesto. Un dato, questo, che appare in contraddizione con la percezione segnalata dal 13,4% delle donne di essere ostacolate nelle opportunità di sviluppo professionale dal fatto di non poter accettare occasioni formative a causa delle difficoltà di conciliazione.

Va sottolineato che **una parte, seppur piccola (2,8%)**, del personale, senza asimmetrie di genere, pur essendo motivata, dichiara di essere stata **costretta a rinunciare alla formazione per decisione dei superiori**.

La valutazione dei corsi frequentati è nettamente positiva: soltanto il 3,2% ritiene che non siano stati utili. Sono considerati più utili per il rafforzamento delle capacità personali, come indica il 74,7% degli intervistati, che per acquisire capacità e competenze spendibili nel lavoro. Se il 17,9% ne afferma l'utilità per conoscere meglio l'organizzazione e gli obiettivi dell'Ente, soltanto il 2,6% pensa che possano favorire le opportunità di cambio di mansione e l'1,5% quelle di sviluppo di carriera.

I giudizi femminili si discostano parzialmente da quelli maschili non tanto perché sono più frequentemente positivi – la differenza quantitativa è molto contenuta – quanto perché si basano su motivazioni diverse. Le donne infatti segnalano come esito dell'esperienza formativa il rafforzamento delle capacità personali più dei colleghi, che sottolineano maggiormente sia l'acquisizione di competenze utili per la carriera che il raggiungimento di una maggior consapevolezza degli aspetti organizzativi e degli obiettivi dell'Ente.

Nonostante la diffusa partecipazione a momenti formativi, **la domanda di formazione resta ancora molto alta** (86,3%), soprattutto quella femminile (88,6% a fronte dell'81,8% maschile). E' possibile che vi sia una maggior

propensione personale delle donne a riconoscere le esigenze di ampliamento delle proprie conoscenze/capacità e ad investire in tal senso. Ma è anche ipotizzabile che esse, più dei colleghi, abbiano frequentato soltanto un corso o, comunque, corsi di aggiornamento di breve durata, magari di una sola giornata, e sentano quindi l'esigenza di una formazione finalizzata all'acquisizione di competenze²⁸.

La domanda di formazione riguarda in primo luogo l'area delle competenze tecniche richieste per il proprio profilo professionale, cui viene attribuito un grado di importanza massimo (5, su una scala da 1 a 5) nel 54% dei casi e alto (4) nel 22,1%. Nella tavola seguente viene presentata una graduatoria dei diversi tipi di competenze su cui è stato chiesto ai/alle dipendenti di esprimere la propria attribuzione di importanza, riportando la media dei punteggi assegnati.

Tabella 5 - Grado medio di importanza attribuito a diversi tipi di competenze in base al genere²⁹

<i>Tipo di competenze:</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
1. Tecniche	4,21	4,32	4,25
2. Informatiche	3,59	3,67	3,61
3. Relazionali	3,72	3,18	3,55
4. Organizzative	3,51	3,49	3,51
5. Personali	3,11	2,92	3,04

Soprattutto tra gli uomini, ma anche tra le donne, sono più diffusi i casi in cui viene attribuita la massima importanza alle competenze di tipo tecnico. Entrambi mettono al quarto posto nella graduatoria, con un indice medio di rilevanza quasi uguale (3,51 le donne e 3,49 gli uomini) le competenze organizzative e al quinto le competenze personali (come la gestione del tempo, dello stress, ecc.). In questo caso le quote di chi valorizza al massimo questo tipo di skill sono analoghe, ma il grado medio di importanza femminile (3,11) è superiore, anche se di poco a quello maschile (2,92).

Per gli altri tipi di skill, invece, le valutazioni si diversificano.

Le donne (32,7%), più dei colleghi (17,4%) assegnano il livello massimo di rilevanza e un grado medio più alto (3,72 a fronte del 3,18 maschile) a quelli di tipo relazionale, come la comunicazione, la gestione delle relazioni, il lavoro di gruppo.

²⁸ Si tratta di informazioni non rilevate sul campione per ragioni legate agli obiettivi e all'economia della ricerca.

²⁹ Nella tavola sono evidenziati i casi in cui la differenza di genere supera i 10 punti decimali nelle medie.

Gli uomini, invece, considerano di massima importanza più delle colleghe (35,8% a fronte del 30,1%) gli skill informatici, cui attribuiscono un grado medio pari a 3,67, che però non si discosta molto da quello femminile (3,59). Segno dunque che anche le donne sono interessate ad ampliare le loro competenze in questo campo e che la differenza può essere dovuta più al tipo di professione che esse svolgono, che ad una diversa propensione all'utilizzo degli strumenti informatici.

Le ragioni di tali differenze quindi non sembrano riconducibili - o perlomeno non soltanto - ad una diversità di orientamenti culturali e di interessi legata al genere. Infatti, analizzando le valutazioni date sulla base delle aree di attività, si può notare che vi sono delle forti asimmetrie nell'attribuzione di importanza dei vari tipi di competenze, a seconda che si tratti di un settore che richiede professionalità a contenuto tecnico (a diversi livelli), come l'area dei lavori pubblici/grandi opere/infrastrutture e la vigilanza oppure a contenuto relazionale come l'area dei servizi ai cittadini.

E' vero che si può obiettare che nelle prime vi è un'alta concentrazione di risorse maschili e nella seconda di risorse femminili, ma osservando le risposte date dagli uomini e dalle donne che operano all'interno di una stessa area, le differenze di genere sfumano o addirittura sono di segno inverso. Nel settore dei lavori pubblici, ad esempio, il grado medio di importanza assegnato alle competenze tecniche dalla donne è pari a 4,75 e dagli uomini a 4,79, mentre nel settore della vigilanza è pari rispettivamente a 4,54 e 4,40. In quest'ultimo caso la maggior esigenza di una formazione in campo tecnico espressa dalle donne può essere associata al fatto che esse hanno una minore esperienza di lavoro rispetto ai loro colleghi, avendo iniziato più recentemente a svolgere questo tipo di ruolo.

All'interno del settore dei servizi ai cittadini, invece, rimane una certa divaricazione tra il grado di importanza attribuito alle competenze relazionali dalle intervistate (4,20) e dagli intervistati (3,90). Una valorizzazione dei rapporti tra le persone tutta femminile o una diversità legata a funzioni operative diverse, più giocate nella relazioni con l'utenza, quelle femminili, e più interne di gestione quelle maschili?

In ogni caso quello che appare certo è che la domanda di formazione è diffusa nell'Ente e che non si tratta di una domanda generica, che potrebbe far pensare ad un uso strumentale di un'eventuale esperienza formativa, come diversivo interessante rispetto alla routine. E' una domanda articolata in rapporto al tipo di attività svolta, che richiama dunque alla necessità di proposte formative mirate.

Per concludere, è importante mettere l'accento su quella che potrebbe essere vista come un'incongruenza, ma forse non lo è: lo scarto che si riscontra tra un'altissima percentuale di uso della formazione - e la connotazione positiva che ne viene data - e l'altrettanto alta domanda di formazione. Una sorta di *avidità formativa* dei/delle dipendenti? Scartata, così come risulta dai dati, una

spiegazione basata sull'opportunità, si potrebbe invece ipotizzare - sempre sulla scorta dei dati - una debolezza complessiva del sistema formativo dovuta alla mancanza di un progetto generale, di un disegno complessivo basato su una reale programmazione e mirato su obiettivi precisi. L'offerta formativa sembra essere percepita come una serie di spot, spesso di aggiornamento, a volte incongruenti o troppo generici. Quello che si vorrebbe è la formazione a specifiche competenze professionali. In questo senso anche la richiesta che emerge dal settore dei servizi al cittadino di formazione alle competenze relazionali va vista come una richiesta di formazione a una competenza specialistica e non attribuibile a una maggiore propensione delle donne alle competenze relazionali. E' bene tuttavia risottolineare il fatto che competenze specialistiche e competenze trasversali nella nuova organizzazione del lavoro non vanno mai viste separate né disgiunte dal contesto. Perché, detto in estrema sintesi, possiamo chiamare competenze l'insieme della conoscenze, delle capacità operative, delle doti personali di un individuo misurate non astrattamente, ma in relazione all'organizzazione in cui è inserito. Il termine "competenze" quindi non è statico, non è un elenco fisso delle qualità di buoni performers, al contrario prevede un "percorso" in cui l'esperienza che man mano si acquisisce diventa anche "competenza", in cui l'informale gioca a pari merito con il formale, in cui le reazioni al contesto diventano capacità personali di affrontarlo, in cui l'incidente critico diventa patrimonio positivo. Si potrebbe dunque pensare che l'alta domanda di formazione ancora esistente sia in realtà una domanda di acquisizione complessiva di competenze, che comprende competenze specialistiche (tecniche, informatiche), competenze organizzative e competenze relazionali. Una formazione che parta dal presupposto che l'identità lavorativa consiste nell'insieme dei fattori che definiscono le forme dell'identificazione con il lavoro, in cui coesistono la dimensione soggettiva, la cultura di appartenenza, il contesto familiare/sociale e il contesto organizzativo. Che ponga cioè al centro il soggetto. Mettere al centro il soggetto significa "prendersi cura" di ciò che il soggetto porta in formazione e dell'obiettivo che il percorso formativo deve individuare per quel soggetto, significa dunque non prevarcarlo con definizioni e imposizioni standard, ma individuare *che cosa* quel soggetto vuole fare e *come* può riuscire a farlo. Significa, in altre parole, adottare una metodologia che presuppone uno sguardo di genere. Un'attenzione cioè a come uomini e donne si pongono in relazione al processo organizzativo. Ma anche solo per porsi questo obiettivo, è necessario che l'Ente abbia una cultura di genere. Assumere una cultura di genere nelle organizzazioni ha bisogno dell'attraversamento prioritario di una cultura delle pari opportunità, per la semplice ragione che il genere femminile è sempre stato occultato da una visione neutra - in realtà maschile - del lavoro, delle sue logiche e delle sue regole. Solo attraversando la differenza - con tutte le sue implicazioni - del genere femminile si può vedere anche la differenza maschile. E solo allora si può arrivare al *mainstreaming*. E' questo attraversa-

mento che sembra mancare nella cultura dell'Ente, come vedremo nel prossimo capitolo.

POLITICHE DI PARI OPPORTUNITÀ E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE FEMMINILI ALL'INTERNO DELL'ENTE

La scarsa conoscenza delle politiche dell'ente

Rispetto alle domande poste sull'esistenza di diverse possibili *policies* di promozione delle pari opportunità e di valorizzazione delle competenze femminili, il primo dato che emerge con chiarezza dalle risposte è che una gran parte dei/delle dipendenti dichiara di non sapere se esistono e, tra quelli/e che risultano informati/e, prevale la convinzione che il Comune non ne metta in campo, tranne che per quanto riguarda un Piano di azioni positive e un codice di comportamento nei casi di molestie sessuali. Alle 10 domande previste³⁰ ha risposto l'87,3% del campione, ma tra questi casi i "non so" sono molto frequenti, in media 6,34 risposte su 10, con una prevalenza maschile irrilevante dal punto di vista quantitativo (6,14 tra le donne e 6,74 tra gli uomini), ma significativa del fatto che nemmeno le donne risultano informate sulla maggior parte degli aspetti indagati.

Soltanto il 4,7% del personale è stato in grado di dare una valutazione positiva o negativa sull'esistenza delle *policies* di genere citate. Una **diffusa disinformazione**, dunque, che va al di là dei "non so", perché per ognuno degli aspetti proposti all'attenzione degli intervistati vi sono sia risposte che ne affermano l'esistenza, che risposte che la negano. Un livello di disinformazione che si riduce in rapporto all'innalzamento del livello di inquadramento, passando da una media di "non so", pari al 6,67 su 10 domande tra chi è nella categoria A, a 5,78 nella D. Stupisce comunque che anche tra funzionari/e in questa categoria non si sia in grado di rispondere mediamente a poco più della metà delle domande, così come colpisce il fatto che tra i/le dirigenti vi sia anche chi non risponde e gli altri indichino in media l'esistenza o meno di 6 tipi di *policies* su 10.

I risultati delle domande sulle singole *policies* danno l'idea del grado di **disorientamento** rispetto alle politiche dell'Ente, che peraltro può derivare dal fatto che non vi sia un sistema consolidato di *gender policies* e/o un sistema di comunicazione interna finalizzato anche a far emergere le differenze di genere.

³⁰ Le domande riguardano: 5 l'esistenza di piani formativi che tengano conto dei bisogni individuali di genere; 5, l'esistenza di un sistema di promozione di azioni positive per le pari opportunità.

I piani formativi dell'Ente

E' stato chiesto agli/alle intervistati/e se esistono nell'Ente piani formativi che tengano conto dei bisogni individuali di genere, attraverso 5 domande su specifici aspetti che possono caratterizzare le azioni formative. E' stato chiesto cioè se nel programmare le attività formative, l'Ente tenga conto che vi siano:

orari di frequenza favorevoli alla conciliazione;
attenzione alle esigenze di chi lavora part time;
attenzione alle esigenze di chi è in particolari condizioni (es. telelavoro, rientri da maternità e paternità);
specifici percorsi formativi per valorizzare le donne;
strumenti specifici per le donne (ad es. formazione manageriale, seminari di sviluppo personale).

Su 371 intervistati/e che rispondono ad almeno una di tali domande, soltanto il 14,3% (il 14,9% delle donne e il 13,1% degli uomini) indica la presenza o meno di tutti i 5 aspetti indagati. Gli altri dichiarano di non essere informati ("non so") una sola volta (il 9,2%) o più volte, fino a 5 (24,3%). Le donne risultano più al corrente degli uomini: il 10% di loro dichiara di non essere in grado di rispondere ad una sola domanda e il 21,2% a tutte, a fronte, rispettivamente del 5,8% e del 30,7% dei colleghi.

Il maggior numero di risposte affermative, sia femminili che maschili, riguarda l'esistenza di orari di formazione favorevoli alla conciliazione, ma anche in questo caso, come in tutte le altre domande sui Piani formativi, esse sono inferiori a quelle che ne negano la presenza. Su due aspetti (attenzione a condizioni particolari e percorsi specifici di valorizzazione del lavoro femminile) gli uomini sostengono che siano presenti più di quanto non facciano le donne.

La promozione di azioni positive

Anche per quanto riguarda l'indagine sul sistema interno di promozione di azioni positive per le pari opportunità tra uomo e donna sono state previste 5 domande, relative a:

- azioni di counselling e accompagnamento rivolte alle donne;
- possibilità accesso al ruolo dirigente anche per chi ha un contratto part time;
- esistenza di un comitato di parità interno;
- esistenza di un piano di azione volto all'implementazione delle pari opportunità noto ai/alle dipendenti;

- esistenza di codici di comportamento e/o di una figura referente in casi di molestie sessuali.

I casi in cui si è registrata la mancanza di informazioni sufficienti per poter dare una risposta sull'esistenza o meno delle policies di promozione delle pari opportunità, sono ancora più numerosi di quelli riscontrati a proposito della pianificazione della formazione: indicano "non so" in tutte e 5 le domande il 36,3% di chi ha risposto (366 casi): il 34% delle donne e il 41,4% degli uomini. Mediamente sono state date 3,45 risposte "non so" su 5: 3,41 dalle donne e 3,54 dagli uomini, che risulterebbero dunque più informati delle colleghe. Anche in questo caso risulta importante la collocazione nella scala gerarchica e si passa da una media di 4 "non so" su 5 di chi è nella categoria A a 3,51 di chi è nella D, fino a 1,67 di chi è dirigente.

Va notato che anche tra chi ritiene di conoscere la situazione, rimane una quota di risposte contraddittorie. Uomini e donne affermano l'esistenza soprattutto di iniziative di contrasto alle molestie sessuali (38,3%), del Comitato di Parità (32,8%) e, in misura minore, di un Piano per le pari opportunità (17,8%), ma alcuni (dal 5% all'8%) negano che tali interventi siano attivati nell'Ente. Ancora meno noti sono invece gli altri interventi, come il counseling o azioni volte a consentire l'accesso a ruoli dirigenti anche da parte di chi lavora part time.

Che la realtà poggi su una mancanza effettiva di azioni per promuovere una cultura delle pari opportunità all'interno dell'Ente o su una mancanza di comunicazione per cui la grande parte dei dipendenti (ma anche in posizioni apicali) ne sia all'oscuro non fa grande differenza. E' una cultura "neutra" quella che appare, come poi sarà ancora più chiaro nei capitoli seguenti. Ma una cultura che non coglie le risorse potenziali delle differenze di genere è una cultura che non punta nemmeno sulla valorizzazione del potenziale professionale esistente, di donne e di uomini. Ed è evidente che, come già veniva sottolineato nei focus groups, questa mancanza di una cultura di genere è propria del gruppo dirigente, che non la considera una priorità della politica complessiva dello sviluppo delle risorse umane. In questo senso apparirebbe necessaria una formazione specifica per l'allargamento dei diritti di cittadinanza rivolta al management.

Cittadinanza organizzativa e di genere

I comportamenti vantaggiosi per l'organizzazione, ma non prescritti formalmente da essa, sono distinti da quei comportamenti che invece sono richiesti direttamente dal ruolo e dalle norme organizzative. Bateman e Organ (1983) hanno definito il primo tipo di comportamenti come 'comportamenti di cittadinanza organizzativa. Gli esempi includono la puntualità, l'aiutare gli altri impiegati, l'offrirsi volontari per mansioni non richieste, il dare suggerimenti innovativi e così via. D'altra parte lo stesso concetto è riferito anche a comportamenti che una persona deve astenersi dal fare, anche se ne ha tutti i diritti; si pensi in questo caso a comportamenti quali il trovare da ridire frequentemente sugli altri impiegati, il lamentarsi di cose insignificanti o l'iniziare discussioni con altre persone. I comportamenti di cittadinanza organizzativa sono importanti perché "lubrificano il macchinario sociale dell'organizzazione". Tali comportamenti forniscono la flessibilità necessaria per lavorare tra i tanti eventi imprevisti che ormai si presentano quotidianamente nel mondo del lavoro. Poiché i comportamenti di cittadinanza vanno al di là delle caratteristiche formali richieste per ogni ruolo, tali comportamenti non possono essere imposti con minacce di sanzioni. Infatti il collegamento tra comportamenti di cittadinanza e remunerazioni sembra essere piuttosto debole e finché tali comportamenti non saranno formalmente prescritti dall'organizzazione, non potranno esistere punizioni per il non adempimento di tali comportamenti.

Tabella 6 - Sentimento di cittadinanza. Dimensioni ed esempi di item

Dimensione	Esempi di item
Altruismo	Aiuto gli altri/e che hanno problemi di lavoro oppure hanno una gran quantità di lavoro da svolgere (Bd) Aiuto i nuovi/le nuove ad orientarsi anche se non è richiesto dalla mia organizzazione (Be)
Virtù civica	Mi tengo informato/a sugli sviluppi nell'Ente (Aa) Partecipo a riunioni che non sono obbligatorie, ma che sono considerate importanti (Ab) Partecipo ad attività che non sono obbligatorie, ma che sono d'aiuto all'immagine della mia organizzazione (Ac)
Fiducia	Offro suggerimenti sul modo di migliorare il lavoro (Ad) Se incontro difficoltà nel mio lavoro, so che i miei colleghi/le mie colleghe proveranno ad aiutarmi a superarle (Ba) La maggior parte dei miei colleghi/delle mie colleghe sono affidabili: realizzeranno sempre quanto hanno detto che faranno (Bb) Ho piena fiducia nelle capacità dei miei colleghi/delle mie colleghe (Bc) Mi aspetto che l'Ente tenga conto dei miei suggerimenti (Ae)

Il sentimento di cittadinanza nei confronti dell'Ente è stato misurato attraverso un questionario a 10 item. Il questionario è strutturato in due domande (26A e B) in modo da rilevare tre diverse dimensioni della cittadinanza.

L'*altruismo*, che rappresenta quelle forme di comportamenti di cittadinanza che forniscono aiuto a una specifica persona (un collega, per esempio) e che sembra derivino principalmente da fattori situazionali, cioè quando qualcuno ha un problema, ha bisogno di assistenza o richiede un servizio; l'altruismo è fortemente influenzato da uno "stato d'animo" positivo, definito dalla soddisfazione lavorativa vista come un caratteristico stato d'umore.

La *virtù civica* è riferita a quei comportamenti che richiamano una forte disponibilità a partecipare attivamente a tutti gli aspetti della vita di un'organizzazione.

La terza dimensione è la fiducia, una forma più impersonale di cittadinanza che include una fedele aderenza alle regole relative alle procedure e alla condotta lavorative. Emerge come una classe di comportamenti di cittadinanza distinta a livello fattoriale dall'altruismo; mentre l'altruismo rappresentava l'aiuto fornito a specifiche persone, la fiducia è un fattore definito da una più impersonale forma di coscienza che porta ad agire in maniera corretta nei riguardi del sistema piuttosto che di una specifica persona. Essa comprende comportamenti favorevoli ai colleghi come l'impegnarsi a risolvere i conflitti e l'essere gentili e disponibili a cooperare; quei comportamenti che manifestano un atteggiamento positivo, di stimolo e lealtà nei confronti dell'organizzazione della quale si preferisce sottolineare in ogni occasione gli aspetti positivi piuttosto che quelli negativi.

Tabella 7 – La cittadinanza di genere nelle tre dimensioni di altruismo, virtù civica e fiducia

<i>Altruismo</i>				
	Aiuto altri colleghi	Aiuto i nuovi anche se Ente non richiede		
Casi validi	402	402		
Media	3,81	4,11		
<i>Virtù civica</i>				
	Partecipo a riunioni non obbl. ma importanti	Partecipo a attività non obbl. ma aiuto a immagine Ente	Offro suggerimenti x migliorare lavoro	VIR-TU_M
Casi validi	390	390	390	390
Media	2,69	2,46	3,35	2,8325
<i>Fiducia</i>				
	Se ho difficoltà i colleghi proveranno a aiutarmi	Maggior parte colleghi affidabili	Ho piena fiducia in capacità colleghi	FIDU_M
Casi validi	402	402	402	402
Media	3,49	3,26	3,45	3,3997

Si può notare come la disponibilità verso i colleghi sia non solo ampia, ma prescinda dall'essere prescritta dall'organizzazione. Al contrario, guardando alla dimensione della virtù civica si nota come la disponibilità nei confronti dell'ente sia sensibilmente meno spontanea e sostenuta da convinzioni condivise ed infatti gli intervistati si dichiarano restii ad offrire il proprio tempo per riunioni non obbligatorie, benché siano disponibili ad offrire suggerimenti.

A controprova di quanto detto in precedenza si può notare come la dimensione della fiducia che prende a riferimento le relazioni interpersonali nuovamente riporta valori superiori al 3, cioè nettamente positivi. Ciò significa che i comportamenti di cittadinanza organizzativa sono desiderabili e praticati quando hanno per oggetto la disponibilità verso le altre persone, mentre quando il beneficiario è direttamente l'ente e la richiesta comporta un sacrificio del tempo privato tale disponibilità scende.

Le tre variabili non hanno relazioni significative con il genere e con l'età e nel leggere le tabelle disaggregate nelle tre dimensioni vi è da notare come i comportamenti di cittadinanza legati all'altruismo siano decisamente desiderabili e/o praticati, mentre invece quei comportamenti legati alla virtù civica siano sostanzialmente tralasciati. Si potrebbe pensare che mentre il legame diretto con le persone che s'incontrano faccia a faccia o con il proprio gruppo di lavoro è molto sentito, questo sentimento tende a sfumare quando il destinatario non è immediatamente riconoscibile.

Qualora volessimo sapere se il sentimento di cittadinanza organizzativa risulti differenziato per area organizzativa potremmo notare delle differenze, ma dobbiamo tener presente che non sono statisticamente significative.

La numerosità delle aree è molto diversificata, tuttavia si potrebbe ipotizzare che le aree a maggior contenuto 'di servizio' e di contatto con il pubblico siano anche quelle che maggiormente sentono la necessità di poter contare su comportamenti di cittadinanza organizzativa.

Infine qualora guardassimo ad una concezione della cittadinanza di genere, intenderemo con questo termine il grado in cui è diffusa la consapevolezza che il femminile ed il maschile sono universi simbolici e valoriali che debbono ricevere un riconoscimento paritario anche dentro le organizzazioni. Abbiamo sondato la cittadinanza di genere attraverso due costrutti: la cultura di conciliazione e la cultura di genere.

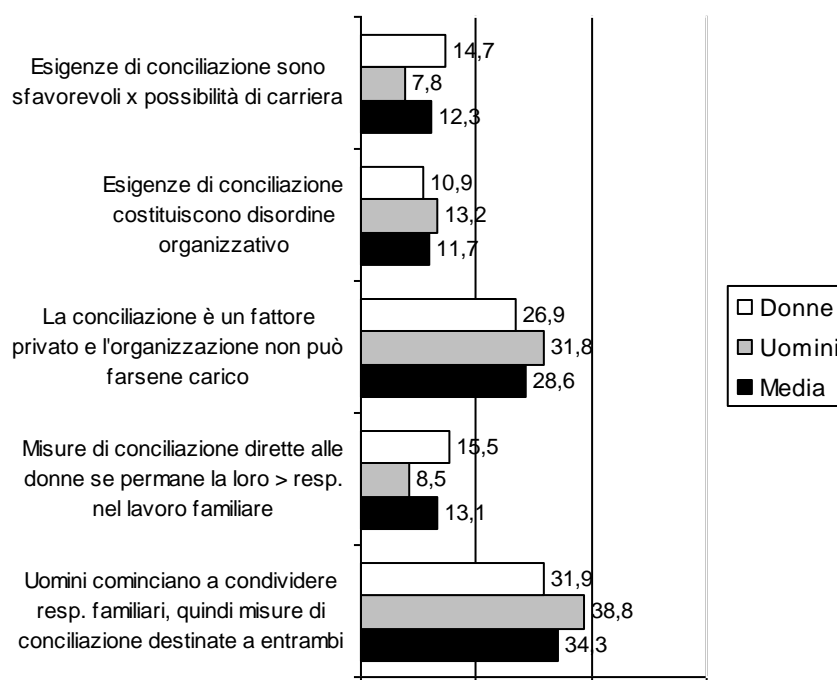
Tabella 8 - Cittadinanza per area

Area		AL- TRUI_ M	VIR- TU_M	FIDU_M
Segreteria generale	Media	3,80	2,71	3,18
	N	30	28	30
	Std. Deviation	1,34	1,35	1,11
Servizi di vigilanza	Media	4,19	3,03	3,11
	N	40	40	40
	Std. Deviation	0,82	1,22	0,98
Unità di supporto direzione organizzativa	Media	4,67	3,33	4,22
	N	3	3	3
	Std. Deviation	0,58	1,00	1,35
Area servizi interni/ Sviluppo RU	Media	4,37	3,01	3,80
	N	45	45	45
	Std. Deviation	0,76	0,81	1,03
Area gestione economica/ finanziaria/ patrimoniale	Media	3,90	2,82	3,32
	N	26	26	26
	Std. Deviation	1,00	0,90	0,99
Area servizi al cittadino	Media	4,03	2,97	3,54
	N	130	125	130
	Std. Deviation	1,05	1,08	1,00
Area lavori pubblici/ Servizi grandi opere/ grandi infrastrutture	Media	3,59	2,75	3,25
	N	34	33	34
	Std. Deviation	1,09	1,08	1,10
Area pianificazione e sviluppo	Media	3,99	2,75	3,45
	N	64	62	64
	Std. Deviation	1,19	1,26	1,32
Totale	Media	4,02	2,90	3,44
	N	372	362	372
	Std. Deviation	1,06	1,11	1,09

L'immagine della cultura dell'Ente sulla conciliazione e le differenze di genere

Le opinioni più diffuse tra gli uomini, come tra le donne restituiscono l'immagine di un Ente che, da un lato, considera le misure di conciliazione destinate ad entrambi i generi, perché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari e, dall'altro, ritiene che la conciliazione sia un fatto privato, di cui l'organizzazione non può farsi carico.

Graf. 4 - Opinioni sulla cultura di conciliazione dell'Ente per sesso (Val.%)

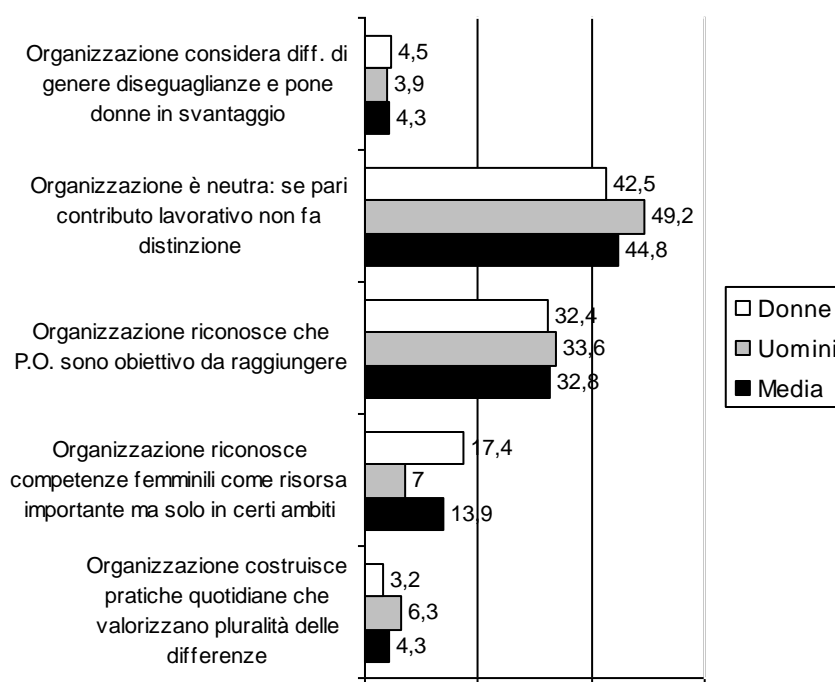


Casi validi: Donne: 238; Uomini: 129; Totale: 367.

Per quanto riguarda la posizione dell'Ente rispetto alle esigenze di conciliazione del personale, i pareri divergono in base al genere: le donne sottolineano maggiormente come tali esigenze vengano considerate un ostacolo allo sviluppo di carriera (14,7% a fronte del 7,8% dei maschi); mentre gli uomini propendono a pensare che vengano affrontate dall'ente come un problema per l'organizzazione (13,2%, a fronte del 10,9% delle donne).

Si noti come la cultura della conciliazione tra vita di lavoro e vita privata venga ritenuta dalla maggioranza una misura destinata ad entrambi i sessi, ma accanto a questa convinzione è forte anche l'opinione contraria che considera le necessità di conciliazione 'un fatto privato'. Siamo in presenza dunque di una polarizzazione degli atteggiamenti. Tuttavia questo dato si radicalizza ulteriormente qualora prendessimo in considerazione una espressione più generale della cittadinanza di genere.

Graf. 5 - Opinioni sulla cultura di genere dell'Ente per sesso (Val.%)



Casi validi: Donne: 247; Uomini: 128; Totale: 375.

La maggioranza delle opinioni espresse considera infatti che l'organizzazione sia neutrale rispetto al genere e che non faccia, né debba fare, alcuna distinzione in base al genere. Sarebbe a dire che l'organizzazione si limita a riflettere la differenza di genere esistente nella società e che sia sostanzialmente legata ad una visione economica del rendimento lavorativo. Ad un'immagine neutra dell'Ente si affianca però una seconda immagine che, in termini numerici, è di forza leggermente inferiore. La seconda opinione considera invece che la parità sia un obiettivo ancora da raggiungere e che dun-

que il genere sia prodotto tanto dalle condizioni lavorative, quanto dalla società in generale. L'immagine di una polarizzazione tra un elevato grado di cittadinanza organizzativa ed uno basso, tra un orientamento più individualistico ed uno più collettivistico è dunque il quadro che emerge dalla prima lettura dei dati. Inoltre se la correlazione con le aree di appartenenza organizzativa, l'età ed il sesso non sono significative, allora dovremmo concludere che ogni gruppo di lavoro ha al suo interno sia persone a forte orientamento di cittadinanza, sia a basso orientamento e probabilmente il dialogo tra le due componenti dovrebbe essere piuttosto acceso, almeno stando alle risposte al questionario.

L'IMMAGINE DELLA CULTURA DI MANAGEMENT DELL'ENTE

Importanza di alcuni requisiti per lo sviluppo di carriera

E' stato chiesto ai/alle dipendenti di esprimere una valutazione su alcuni requisiti che possono incidere sulle opportunità di sviluppo di carriera, indicando per ognuno di essi se lo ritenessero importante e se, a loro parere, fosse importante per l'Ente. Come si può vedere dalla tavola seguente, oltre il 90% del campione giudica rilevanti per sé tre fattori centrali: la qualità del lavoro svolto, la capacità di risolvere i problemi e le capacità relazionali nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni. Segno, questo, di una cultura che si discosta da quella riscontrata diffusamente in passato negli enti pubblici, propria delle organizzazioni burocratiche, caratterizzata dalla rilevanza dell'assolvimento dei compiti e in cui le metacompetenze relazionali trovano scarsissima attenzione.

Tabella 9 - Attribuzione di importanza ad alcuni requisiti per lo sviluppo professionale. Valutazioni personali, immagini delle valutazioni dell'Ente (Val. %)

<i>Requisiti per lo sviluppo di carriera</i>	<i>Importante x intervistati/e</i>	<i>Importante per l'Ente secondo intervistati/e</i>	<i>Differenza in punti percentuali</i>
Qualità del lavoro svolto	95,3	63,3	32,0
Capacità di risolvere i problemi	93,8	66,5	27,3
Capacità di rapporto con colleghi/e, superiori, esterni	91,1	54,3	36,8
Rispetto delle procedure e dei regolamenti	86,1	72,5	13,6
Capacità di coordinare il lavoro altrui	83,6	61,3	22,3
Anzianità di servizio	57,6	34,7	22,9
Disponibilità ad estendere l'orario di lavoro/fare straordinari	47,9	55,1	-7,2
<i>Casi validi V.A.</i>	<i>(403)</i>	<i>(403)</i>	

Permane, è vero, una diffusa attribuzione di valore al rispetto delle procedure e dei regolamenti, ma il fatto stesso che vengano messe al quarto posto e indicate assieme agli altri tre fattori citati, induce a pensare che siano considerate un mezzo per raggiungere l'obiettivo della qualità del lavoro, più che un fine. Più difficile da interpretare risulta l'importanza attribuita all'anzianità di servizio, anche perché non si sa se venga legata all'acquisizione di competenze o ad una maggior condivisione degli obiettivi dell'Ente o al fatto che chi ha una maggiore anzianità sente sottovalutato il suo apporto dal nuovo management che ha innovato lo stile di gestione. Sembra far propendere per quest'ultima ipotesi il fatto che l'anzianità è giudicata importante in particolare da chi ha le qualifiche più basse, fino alla categoria C e da chi lavora nell'Ente da oltre 20 anni.

Va notato che, per ogni requisito considerato, sono frequenti i casi in cui si ritiene che le proprie attribuzioni di valore si discostino da quelle dei responsabili della gestione delle risorse. In genere prevale la convinzione che l'Ente (Assessori, segretario generale o altri dirigenti?) giudichi scarsamente significativi aspetti ritenuti invece rilevanti, tranne per quanto riguarda la disponibilità ad estendere l'orario di lavoro, che probabilmente viene richiesta anche in

casi in cui i dipendenti non ne vedono la necessità³¹. Potrebbe trattarsi di effettive differenze di valutazione, ma anche del fatto che la percezione di un'inadeguata valorizzazione delle proprie competenze e della qualità del lavoro svolto venga interpretata come un mancato riconoscimento da parte dell'Ente del valore in sé di quelle date competenze.

L'ordine dei diversi fattori presi in esame, in base alla frequenza con cui vengono considerati importanti, è uguale sia per le donne che per gli uomini, anche se le attribuzioni di importanza sono più ricorrenti fra le donne (v. tavola alla pagina seguente) ad eccezione di quelle riferite alla capacità di coordinare il lavoro di altri e la disponibilità agli straordinari, che sono prevalentemente maschili.

Un'attenzione alla qualità, dunque, che appare come patrimonio della cultura del personale più che dell'Ente, visto che soltanto poco più dei due terzi delle donne e della metà degli uomini immagina che sia condivisa anche dai responsabili della gestione delle risorse. Lo scarto tra posizioni personali e posizioni attribuite all'Ente per quanto riguarda la qualità, la capacità di problem solving e di coordinamento è più ridotto tra i/le funzionari/e (categoria D) e i/le dirigenti mentre per quanto riguarda il rispetto dei regolamenti è più ridotto nelle risposte di chi è nella categoria C. Il livello di inquadramento non incide invece significativamente sui giudizi sugli altri aspetti che possono favorire lo sviluppo professionale.

³¹ In alcuni casi - che ci sembra possano essere assimilati a quelli in cui si immagina una valutazione di scarsa rilevanza - lo scostamento dipende dal fatto che non si sa quale sia la valutazione dell'Ente.

Tabella 10 - Attribuzione di importanza ad alcuni requisiti per lo sviluppo professionale. Valutazioni degli/delle intervistati/e, immagini delle valutazioni dell'Ente, valutazioni condivise per sesso (Val. %)

Requisiti per lo sviluppo di carriera	Importante x intervistati/e		Importante per l'Ente secondo intervistati		Coincidenza delle valutazioni di intervistati e Ente ³²	
	Donne	Uomini	Donne	Uomini	Donne	Uomini
Qualità del lavoro svolto	96,3	93,4	67,8	54,4	67,4	53,7
Capacità di risolvere i problemi	95,1	91,2	67,8	64,0	66,7	61,8
Capacità di rapporto con colleghi/e, superiori, esterni	92,5	88,2	55,1	52,9	54,3	50,7
Capacità di coordinare il lavoro altrui	82,0	86,8	60,3	63,2	54,3	58,1
Rispetto delle procedure e dei regolamenti	89,5	79,4	73,0	71,3	68,9	62,5
Disponibilità ad estendere l'orario di lavoro/fare straordinari	45,7	52,2	58,4	48,5	31,1	25,7
Anzianità di servizio	61,0	50,7	36,7	30,9	22,5	16,9
Casi validi V.A.	(267)	(136)	(267)	(136)	(267)	(136)

Le valutazioni si differenziano maggiormente in base al genere, in particolare per quanto riguarda la capacità di coordinare il lavoro altrui, sottolineata dagli uomini e invece l'esperienza acquisita nel tempo e il rispetto di procedure e regolamenti, valorizzati di più dalle donne.

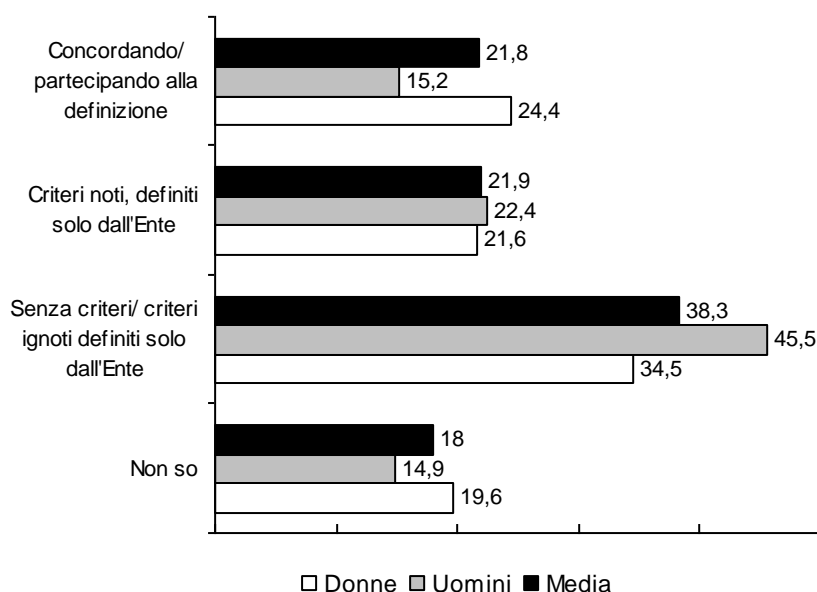
L'attuale sistema premiante e sanzionatorio

Se esista nell'Ente un sistema strutturato di valutazione e di definizione delle ricompense e quali siano i criteri su cui si basano le scelte premianti è una questione che sfugge alla gran parte degli intervistati (56,3%): il 18% dichiara di non essere a conoscenza di come avvengono le scelte; il 38,3% sostiene che non esista un sistema premiante definito (11,8%) o che le ricompense vengano gestite in modo unilaterale e secondo criteri ignoti (26,5%). Il

³² Le % in questa colonna indicano i casi di effettiva coincidenza delle valutazioni di importanza per sé e di importanza per l'Ente. Non sono conteggiati i casi in cui viene indicata l'importanza per sé (riportati nelle prime due colonne), ma viene indicato "non so" per l'Ente (casi non riportati nella tavola) o viceversa.

restante 43,8% dichiara invece che i criteri sono noti, ma per metà sostiene che le scelte vengono adottate comunque in modo unilaterale (21,9%) e per metà che sono concordate con i dipendenti o elaborate con la loro partecipazione (21,8%).

Graf. 6 - Modalità di definizione dei riconoscimenti e delle ricompense, per sesso (Val. %)



Casi validi: Donne: 255; Uomini: 134; Totale: 389.

La mancanza di criteri o il fatto che non siano esplicitati dall'Ente vengono denunciati soprattutto dagli uomini (45,5%), ma la differenza dipende in gran parte dall'appartenenza ad un'area organizzativa piuttosto che ad un'altra. L'incidenza, infatti, dei settori di attività è molto evidente e due dei tre in cui prevalgono le percezioni di inesistenza o non trasparenza dei criteri di valutazione e di unilateralità delle scelte premianti (vigilanza e lavori pubblici) sono ad alta presenza maschile.

Viceversa, le aree dove maggiore è il coinvolgimento del personale nella definizione dei criteri sono soprattutto quella dei servizi al cittadino e dei servizi interni, entrambe con un tasso di femminilizzazione superiore alla media. Sono aree che, come la segreteria generale, oltre ad avere dirigenti che hanno risposto al questionario, si caratterizzano, per il fatto che tra questi vi sono anche delle dirigenti donne.

Differenze legate alle aree si riscontrano anche sul versante delle sanzioni. Per quanto riguarda eventuali scelte punitive messe in atto dall'Ente, è stato chiesto ai/alle dipendenti se siano avvenuti spostamenti d'ufficio non richiesti, oppure se siano stati rifiutati dei permessi o la domanda di orari particolari, oppure, infine, se siano capitati casi di vero e proprio mobbing.

Il 38,8% del campione segnala di aver riscontrato almeno un tipo di scelta punitiva tra quelle elencate: il 21,8% una soltanto, il 12% ne indica due e, infine, il 5% le indica tutte. Va notato che è molto alta (tra il 38,6% alla domanda sugli spostamenti e il 48,9%, alla domanda sul mobbing) la quota di chi risponde "non so", che può essere, in parte, interpretata come indice di assenza di casi di questo tipo, in particolare per quanto riguarda il mobbing, ma anche come indice di mancanza di elementi per valutare se nei casi di mobilità non richiesta o di negazione di permessi o orari si trattasse effettivamente di scelte punitive.

I casi più ricorrenti risultano quelli di spostamento d'ufficio senza che sia richiesto (31,1%), seguiti da quelli di rifiuto di concedere permessi o orari particolari (19,3%) e da quelli di mobbing (9,5%).

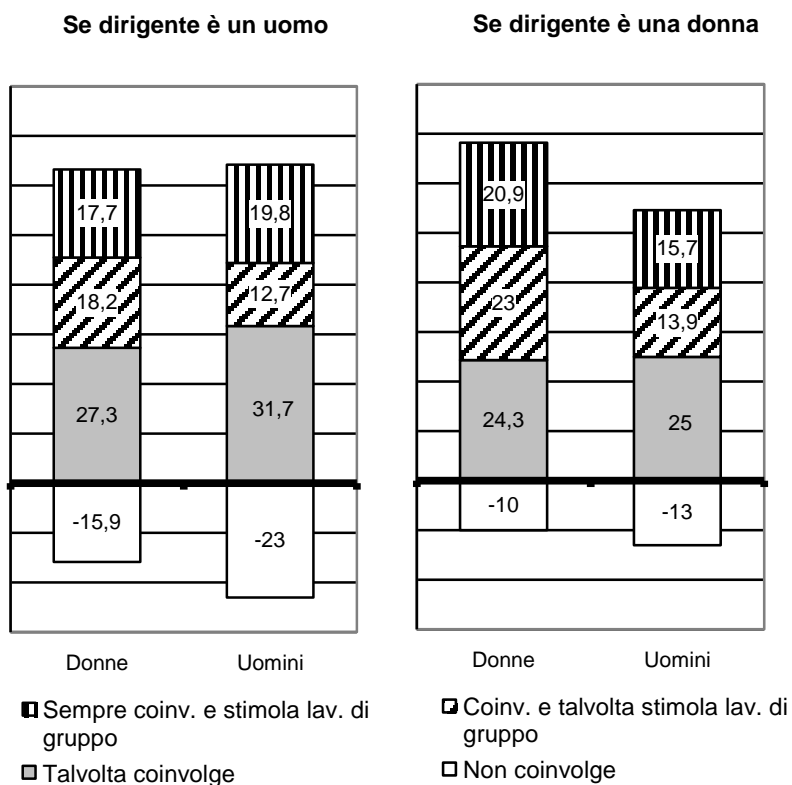
Risultano più penalizzati gli uomini: subiscono più spostamenti, ma soprattutto segnalano più casi di mobbing (16,2% a fronte del 6,1%) delle donne.

Le scelte punitive sono più ricorrenti in alcune delle aree in cui si sono riscontrati maggiori elementi di criticità rispetto al sistema di valutazione e di definizione delle ricompense, in particolare in quella della vigilanza.

Gli stili di direzione

Uno stile di direzione che tenda a coinvolgere i colleghi e le colleghe nelle scelte sembra essere una prerogativa femminile più che maschile: lavora del tutto separatamente, secondo il campione, il 18,5% dei dirigenti e il 10,9% delle dirigenti. Ma del fatto che si tratti di un coinvolgimento non sporadico e che incentiva al lavoro in gruppo ne sono convinte le donne, più che gli uomini. Essi, pur riconoscendo che una parte dei dirigenti maschi elabora autonomamente le proprie decisioni, senza raccogliere pareri e proposte delle persone che coordina, più di quanto non facciano le donne dirigenti, ritengono però che siano alcuni dirigenti maschi, più che le dirigenti, a stimolare un ruolo attivo e un lavoro di gruppo nella programmazione e realizzazione degli interventi.

Graf. 7 - Stili di direzione di uomini e donne in base al sesso (Val.%)



Casi validi: Se il dirigente è un uomo: Donne: 220; Uomini: 126; Totale: 346. Se il dirigente è donna: Donne: 230; Uomini: 108; Totale: 338.

Nel grafico precedente si può notare come le donne diano un'immagine di stile di gestione partecipativo anche dei superiori dell'altro sesso. Per gli uomini, invece, le dirigenti coinvolgono di più, ma occasionalmente e incentivano meno frequentemente a lavorare su un progetto comune.

Sembra confermarsi dunque una difficoltà maschile ad accettare un capo donna.

Anche all'interno di una stessa area vengono segnalati stili di management differenti:

le segnalazioni più frequenti di uno stile autoritario si hanno per i dirigenti maschi nel settore della vigilanza (41,7%) e nella segreteria generale (31,8%), dove si rileva anche la maggior percentuale di donne dirigenti che non coinvolgono i colleghi (27,6%); uno stile che favorisce sempre la partecipazione sarebbe più ricorrente tra i dirigenti nell'area pianificazione e sviluppo (nel 25% di casi di dirigenza maschile e nel 20,5% di quella femminile) e in quella dei servizi al cittadino (nel 16,2% di casi di dirigenza maschile e nel 21,4% di quella femminile).

Policies di sviluppo delle risorse interne

L'immagine complessiva sulle politiche di gestione dell'Ente che emerge dalla ricerca nell'insieme non è molto positiva e ribadisce sia la mancanza di obiettivi chiari e di trasparenza delle scelte, che di attribuzione di importanza ad alcuni fattori di sviluppo professionale, sia un giudizio critico sullo stile di management, già evidenziati in precedenza.

Nuovamente risultano più severi i giudizi maschili e si riscontra una concentrazione di posizioni negative nelle aree già citate come problematiche. In queste valutazioni d'insieme emerge però, più che in precedenza, la rilevanza del livello di inquadramento.

Le domande relative alla presenza delle quattro caratteristiche che stiamo esaminando prevedevano una scala di adesione da un grado minimo (1) ad un grado massimo (5).

Osservando la media dei valori assegnati per ogni aspetto nella tavola seguente si può cogliere sia l'evidente disaccordo, in particolare rispetto al fatto che l'Ente riconosca il valore del contributo personale di ogni dipendente, sia la prevalenza di valutazioni negative maschili rispetto a quelle femminili, sia, infine, la stessa prevalenza nelle qualifiche delle categorie B e C.

Tabella 11 – Percezioni sulle politiche di gestione dell'Ente (grado medio di attribuzione di importanza)

	<i>L'Ente è impegnato nel sostegno dello sviluppo professionale dei/delle dipendenti</i>	<i>I dirigenti hanno conoscenze e competenze per promuovere lo sviluppo professionale dei/delle dipendenti</i>	<i>L'Ente adotta una politica di trasparenza rispetto ai propri obiettivi per i dipendenti</i>	<i>L'Ente riconosce il valore del contributo personale di ogni dipendente</i>
Dirigenti				
Donne	4,00	3,67	2,33	3,33
Uomini	3,57	3,17	2,83	2,86
Totale	3,73	3,33	2,67	3,00
Categoria D				
Donne	3,24	2,68	2,55	2,24
Uomini	3,50	2,88	2,50	2,42
Totale	3,36	2,77	2,53	2,32
Categoria C				
Donne	2,83	2,60	2,33	2,01
Uomini	2,12	2,26	1,74	1,49
Totale	2,67	2,52	2,19	1,89
Categoria B				
Donne	2,35	2,25	1,84	1,59
Uomini	2,16	2,41	2,23	2,00
Totale	2,26	2,33	2,03	1,80
Totale				
Donne	2,87	2,59	2,29	2,00
Uomini	2,60	2,52	2,13	1,94
Totale	2,78	2,56	2,24	1,98

Capitolo V - Le aziende di servizi *di Elena Corsi*

L'universo di riferimento per questa tipologia di impresa, quella delle aziende di servizi, è costituito dai lavoratori del Consorzio Servizi Sociali, della Cooperativa Archimede, del Consorzio Sol.Co Imola, di Seacoop e di Cup2000.

Si tratta di realtà con un forte radicamento sul territorio e che fanno del soddisfacimento dei bisogni del territorio stesso uno dei cardini delle loro attività.

L'unità di intenti, nel caso di CSSI e di Seacoop, si esplicita anche nella messa in atto di un lavoro in rete, come vedremo nelle brevi descrizioni che seguono e che hanno lo scopo, senza la pretesa di essere esaustive, di fornire un quadro delle attività svolte all'interno di ciascuna azienda. A Cup2000 è stato scelto di dedicare un capitolo a parte.

- **Consorzio Servizi Sociali Imola:** divenuto operativo dal 2000, nasce dalla volontà degli Enti Consorziati di programmare e gestire in forma associata le politiche sociali e territoriali, attuando la massima integrazione tra sociale e sanitario, la messa in rete di strutture e servizi, l'omogeneizzazione di tariffe e criteri di accesso per fornire ai cittadini un sistema caratterizzato quanto più possibile da criteri di pari opportunità ed equità sociale. Obiettivo prioritario dell'Ente è di provvedere allo sviluppo e alla qualificazione degli interventi sociali partendo dalle esigenze dei cittadini e del nucleo familiare di appartenenza. L'organo responsabile dell'attuazione degli obiettivi programmatici e del controllo gestionale dell'Ente è il consiglio di amministrazione, composto da sette persone e attualmente presieduto da una donna. Il Consorzio è organizzato in Settori, 3 Aree territoriali (le cui responsabili sono donne) e Uffici; inoltre, per facilitare l'accesso ai servizi sono stati istituiti degli sportelli territoriali attraverso i quali è possibile ricevere le informazioni di base, sottoporre le richieste, fissare gli appuntamenti.
- **Sol.Co Imola:** è un consorzio di Cooperative sociali nato nel 1996, acronimo di solidarietà e cooperazione. In quanto impresa a rete e non solo rete di imprese, intende promuovere opportunità di incontro tra le realtà del Terzo Settore, avviare e sostenere proposte di tipo civile, formativo e culturale per l'approfondimento di tematiche sociali. Le cooperative che vi aderiscono offrono servizi educativi per l'infanzia e l'adolescenza, prevenzione al disagio,

servizi assistenziali socio-riabilitativi, supporto ai bisogni delle famiglie, inserimento sociale e lavorativo di persone in condizione di marginalità sociale.

- **Seacoop:** dal 1986 associa operatori nei servizi assistenziali, educativi e riabilitativi e fornisce servizi sia in convenzione con gli Enti pubblici che privatamente. Presta particolare attenzione alla professionalità del personale e alla qualità dei servizi offerti e questo, grazie all'ampia esperienza acquisita nel tempo, ne fa un punto di riferimento per un mercato privato sempre più attento alla qualità degli interventi.

Opera in rete con il Consorzio Servizi Sociali nella gestione di servizi territoriali a favore di persone disabili, che si concretizza in due centri diurni, una residenza sanitaria assistenziale e in interventi assistenziali e di risocializzazione. A questi si affianca un intervento territoriale svolto direttamente presso la sede del CSSI in stretta collaborazione con l'equipe tecnica di competenza.

Seacoop inoltre, in convenzione con il Servizio Dipartimentale Salute della Donna e dell'Infanzia dell'Asl di Imola, attua progetti specifici a favore di minori in situazione di disagio. Questi si concretizzano in azioni di risocializzazione condotte direttamente sul territorio, attraverso attività strutturate che vedono una stretta collaborazione con le agenzie che promuovono attività di vario genere (pomeridiane, centri estivi...) con l'obiettivo di facilitare l'inserimento. Sempre nell'ambito di questa convenzione realizza progetti mirati di specifiche attività extrascolastiche e interventi mirati di psicomotricità.

Negli anni Seacoop è stata sempre più coinvolta in collaborazioni con i soggetti privati sia in interventi di formazione che nella realizzazione di progetti individualizzati.

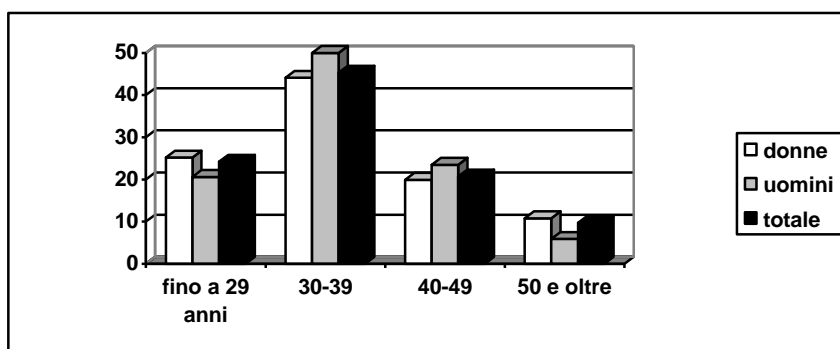
- **Consorzio Archimede:** è composto da Cad, Cos Marche e Formula Servizi e gestisce sul territorio forlivese servizi per anziani. Tra questi è possibile distinguere alcuni progetti di particolare rilevanza in corso di realizzazione con il modello della Concessione di gestione, ad esempio la gestione della Casa di Riposo Orsi-Mangelli comprensiva dei lavori di ristrutturazione e completamento dell'immobile.

Il Consorzio attua inoltre una serie di servizi quali la realizzazione di una lista unica per gli inserimenti nella rete dei servizi residenziali convenzionati, l'erogazione di assistenza domiciliare integrata, l'inserimento in centri diurni e l'attivazione dell'assegno di cura. Un altro versante di intervento è rappresentato dalla prevenzione delle demenze senili e l'assistenza per gli anziani affetti da Alzheimer.

Il campione

Sono 504 i lavoratori che hanno risposto al questionario distribuito nelle imprese di servizi. Si tratta di 393 donne e 111 uomini, che rappresentano rispettivamente il 78% e il 22% del campione. Si tratta, indipendentemente dal genere, di soggetti mediamente giovani anche se non giovanissimi: a fronte di un'età media di 36,2 anni per le donne e 36 per gli uomini, nello specifico il 69,5% degli intervistati ha meno di 40 anni, e, in particolare, la classe di età più numerosa, che pesa per il 45,3% sul totale, è rappresentata da lavoratori trentenni.

Graf.1 – Distribuzione del campione per genere e classi di età



Si tratta di un campione che, nel suo complesso, risulta mediamente istruito: oltre il 50% degli intervistati (52,7%) è diplomato, e il 26,6% ha proseguito gli studi oltre questo livello. Per contro, il 10,1% ha frequentato solo la scuola dell'obbligo e un altro 10,5% ha seguito un corso professionale. Le differenze di genere rispetto a questa variabile indicano un sottocampione femminile meno scolarizzato di quello maschile, con valori superiori alla media nei livelli di istruzione inferiori fino al diploma compreso.

Un elemento sicuramente importante per i riflessi che può avere sull'attività lavorativa in generale, e in particolare sulla percezione di elementi di criticità nella gestione degli impegni e nell'organizzazione del tempo di lavoro, della possibilità/volontà di investire tempo e risorse nella professione è rappresentato dalla composizione della famiglia. In particolare, al di là del fatto di essere più o meno inseriti in un nucleo familiare proprio, piuttosto che in quello di origine, ciò che sembra davvero costituire una variabile determinante è la presenza di figli piccoli e/o di persone anziane o non autosufficienti di cui prendersi cura. In questo caso, il 35,9% degli intervistati vive con i figli,

da solo o in coppia, il 20,5% in coppia ma senza figli, il 15,8% da solo mentre il 27,8% risiede ancora presso la famiglia di origine o in altre situazioni.

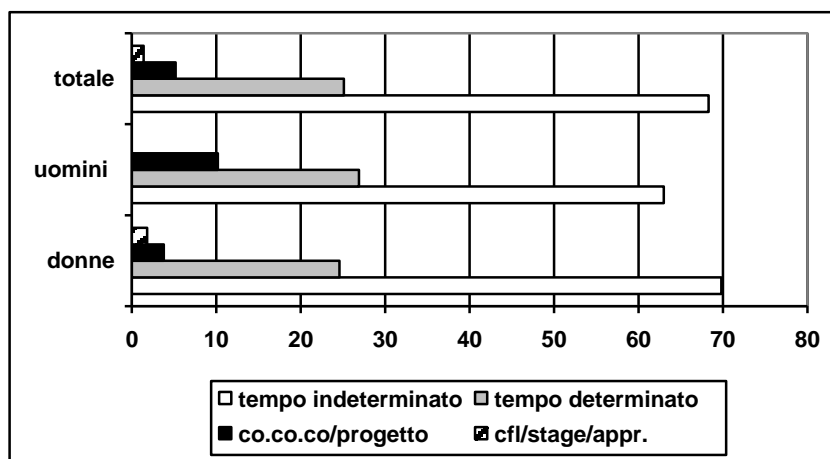
Le differenze di genere che emergono a questo proposito sono rappresentate soprattutto dal fatto che, come spesso accade, sono quasi esclusivamente le donne a vivere sole con i figli, ed è maggiore anche il peso delle lavoratrici che vivono in coppia, con o senza figli. Per quanto riguarda gli uomini, essi sono sovrarappresentati tra coloro che ancora vivono con i genitori, situazione, questa, che non può essere spiegata dalla variabile anagrafica, dal momento che il campione non mostra significative differenze di età tra i generi. Il campione non sembra toccato in modo particolarmente pesante dall'altro fattore di criticità, ovvero la necessità di prendersi cura di persone anziane, che riguarda in modo continuativo o frequente il 4,7% degli intervistati. E' un carico saltuario per il 17,6% mentre capita raramente o addirittura mai al restante 76,5%. In ogni caso, dove esiste, è un compito che grava molto di più sulla componente femminile: le donne che devono prendersi cura regolarmente di un familiare non autosufficiente rappresentano infatti l'11,3%.

Il lavoro

Sebbene si tratti di lavoratori non giovanissimi, quasi l'80% di essi ha un'anzianità di lavoro all'interno del contesto attuale non superiore ai 5 anni. Chi è presente da 6 a 10 anni rappresenta il 12,1% mentre il restante 8,5% svolge la propria attività lavorativa nell'azienda da oltre 10 anni.

L'analisi delle tipologie contrattuali indica il prevalente utilizzo dei rapporti a tempo indeterminato, ma ben un quarto del campione è assunto a tempo determinato, e la restante quota è costituita da collaboratori esterni (co.co.co....) e da qualche apprendista e/o stagista.

Graf.2 – Distribuzione del campione per genere e tipo di contratto

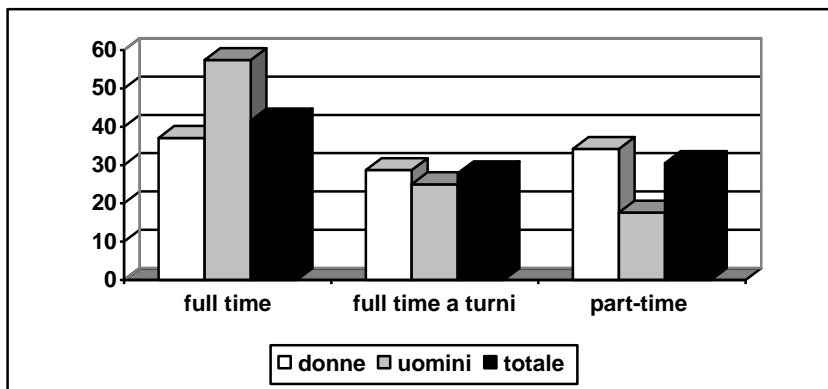


Come emerge in modo piuttosto evidente dal grafico 2, le differenze tra i generi non sono particolarmente significative. Le donne sono occupate in misura leggermente maggiore con contratti di lavoro stabili e sono le sole assunte con contratto di formazione lavoro, apprendistato o stage. Al contrario gli uomini sono sovrarappresentati tra i collaboratori esterni e tra i lavoratori a tempo determinato.

L'analisi per classi di età evidenzia come i contratti a causa mista e gli *stages* caratterizzino, come prevedibile, i lavoratori più giovani; i trentenni sono assunti più frequentemente degli altri a tempo indeterminato mentre i collaboratori esterni sono rappresentati prevalentemente da coloro che hanno un'età superiore ai 40 anni. L'incrocio con il titolo di studio indica inoltre come esista una correlazione diretta tra le due variabili, che va nella direzione di una maggiore flessibilizzazione all'aumentare del grado di scolarizzazione.

Le modalità orarie prevalenti per questi lavoratori sono quelle del tempo pieno (41,6%), più diffuso tra gli uomini, e del tempo pieno a turni (27,9%), che caratterizza in percentuale maggiore le donne. Le lavoratrici inoltre utilizzano molto più spesso la modalità del tempo parziale, orizzontale, verticale o a turni.

Graf. 3 – Distribuzione del campione per genere e orario di lavoro

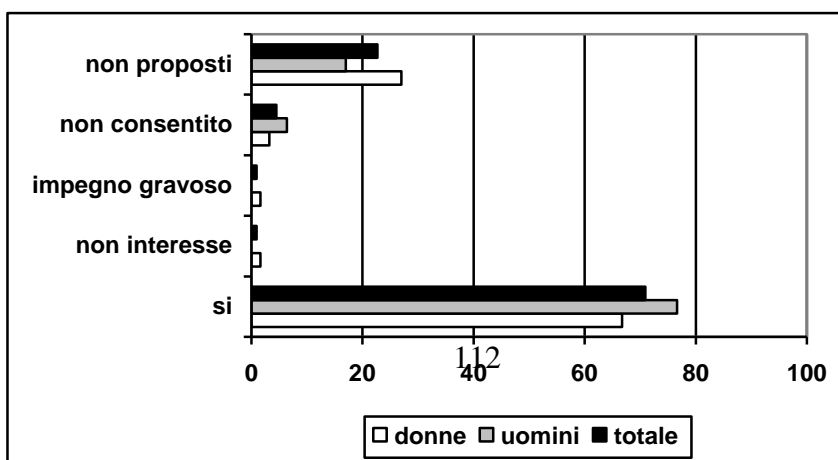


Il 65% degli intervistati, da quando è entrato nell'azienda, non ha avuto alcuna progressione verticale di livello, ma il dato non è poi così negativo se si considera che si tratta di lavoratori che hanno un'anzianità di servizio piuttosto breve. D'altra parte però occorre sottolineare che, tra chi ha cambiato categoria, la quota della componente maschile è superiore a quella femminile di 8 punti percentuali.

La formazione

I corsi di formazione e aggiornamento proposti dalle aziende di servizi hanno coinvolto il 70,7% dei lavoratori mentre il 7,3% non ha partecipato ad attività di questo tipo, anche se proposte, per mancanza di interesse o perché non gli è stato possibile farlo.

Graf. 4 – Distribuzione del campione per genere e accesso alla formazione



D'altra parte, il restante 22,9% degli intervistati ha dichiarato di non essere stato coinvolto, per la mansione svolta, in alcuna proposta di tipo formativo.

La partecipazione ha riguardato, in particolare, il 72,4% delle donne e il 64,4% degli uomini intervistati, e tra questi è più elevata la quota di coloro che sono rimasti esclusi dal percorso formativo a causa della mansione svolta: 29,8% contro il 21,1% delle lavoratrici donne.

La lettura più immediata di questo dato farebbe dire dunque che le donne, in queste società di servizi, abbiano avuto rispetto agli uomini e contrariamente a quanto avviene di solito, un accesso più facile alla formazione. Nella realtà, se è vero che comunque una buona parte di esse ha partecipato a tali attività, è necessario collegare la minore presenza maschile al fatto che tra gli intervistati è più elevata la quota dei collaboratori esterni, spesso con un livello di istruzione medio-alto e qualifiche conseguenti, il che li esclude automaticamente dall'essere una possibile utenza per corsi di formazione/aggiornamento e riqualificazione.

E d'altra parte non va trascurata quella quota della componente femminile che invece dichiara che avrebbe voluto seguire dei corsi ma non gli è stato consentito (4,5% contro 2,9% degli uomini).

La stragrande maggioranza dei lavoratori (95,4%) che ha partecipato ad attività formative ritiene che queste siano state utili; in particolare, il 52,6% ritiene che siano servite prevalentemente per rafforzare le proprie capacità personali, il 30,3% per una migliore conoscenza dell'organizzazione e degli obiettivi dell'impresa, il 9,7% per poter passare a svolgere una mansione migliore e solo il 2,9% per un avanzamento di carriera.

Rispetto alla valutazione dei corsi seguiti, emergono delle notevoli differenze di genere: sia i lavoratori che le lavoratrici attribuiscono a questi principalmente una funzione di rafforzamento delle capacità personali ma il peso di tale *item* è assai più elevato tra le donne (56,2% contro 39,2%). Al contrario gli uomini evidenziano che la formazione è stata un utile strumento di conoscenza dell'organizzazione e degli obiettivi dell'impresa in misura maggiore rispetto alle colleghe (37,8% contro 28,3%), ma soprattutto che essa abbia avuto un'utilità rispetto alla carriera (9,5% contro 1,1%). Viene spontaneo domandarsi a questo proposito se uomini e donne abbiano seguito percorsi formativi differenti, viste le diverse percezioni degli esiti, o se questi corsi abbiano costituito solo per la componente maschile un reale valore aggiunto, al di là dell'arricchimento personale.

L'esigenza di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione è comunque diffusa, viene espressa da quasi i due terzi dei lavoratori intervistati, senza rilevanti differenze di genere ma è manifestata quasi interamente (79,8%) da chi lavora da meno di 5 anni. Nelle classi di anzianità successive l'esigenza di percorsi formativi crolla fino a raggiungere l'1,1% di chi ha una presenza ultraventennale.

E' stato inoltre chiesto di assegnare un punteggio, corrispondente al grado di importanza attribuito, ad una serie di *item*, corrispondenti ad altrettante tipologie di competenze. Le risposte fornite dai lavoratori possono fornire delle utili indicazioni per una programmazione mirata delle attività formative, che non sia “calata dall’alto”, ma risponda, al contrario, a esigenze reali espresse dall’utenza.

Alle “competenze tecniche specifiche per il proprio profilo professionale” è stata attribuita un’importanza notevole: il 71,2% pensa infatti che un’attività di formazione centrata su questi temi sia importante o molto importante.

Tematiche più relazionali e non rivolte in modo specifico ad una mansione o ad un profilo professionale preciso, quali quelle relative alla comunicazione, alla gestione delle relazioni e al lavoro di gruppo, sono ritenute molto importanti dal 50,3% dei lavoratori, ma d’altra parte un altro 32,5% attribuisce ad esse una rilevanza medio-bassa.

Il giudizio espresso sull’importanza di approfondire competenze di tipo personale quali, ad esempio, il bilancio di competenze, la gestione del tempo e dello stress, sembrerebbe confermare che questi lavoratori appaiono maggiormente attratti da corsi di formazione “mirati”, strumentali all’attività svolta: solo il 36% ritiene infatti che siano molto utili, mentre il 44,0% gli attribuisce un grado di importanza medio-basso.

Sempre seguendo questa logica, l’interesse per l’acquisizione di competenze organizzative si colloca ad un livello intermedio e probabilmente è espresso in modo particolare da chi, all’interno dell’impresa, ha compiti più strettamente organizzativi o di gestione delle risorse. Il 27,5% degli intervistati pensa infatti che corsi specifici su questi argomenti siano molto utili, ma vi è comunque un 44,3% che attribuisce ad essi un punteggio medio (23,4%) o alto (20,9%).

D’altra parte notevole sembra essere l’interesse per l’approfondimento delle proprie conoscenze informatiche, ed è espresso dal 44,4% degli intervistati..

Tabella 1 - Punteggio medio attribuito all’importanza di rafforzare le competenze per genere

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Competenze tecniche specifiche	4,0	3,6	3,9
Competenze relazionali	3,4	2,9	3,3
Competenze personali	3	2,4	2,9
Competenze organizzative	3,1	3,3	3,2
Competenze informatiche	3,2	2,8	3,1

Anche in questo caso si rilevano delle differenze di giudizio a seconda del genere del lavoratore, come emerge dai punteggi medi registrati da ciascun *item* e riportati nella Tabella 1.

Le donne sembrano essere interessate, più dei loro colleghi ad approfondire tutti gli aspetti della vita lavorativa, si tratti di competenze tecniche e informatiche che di cognizioni che possono arricchirle anche dal punto di vista della conoscenza di sé, della gestione della propria vita non solo lavorativa e della capacità di relazionarsi con gli altri. L'unico argomento per il quale si segnala un maggiore interesse maschile è quello relativo alle competenze organizzative, motivato forse dai ruoli che essi ricoprono o ai quali aspirano.

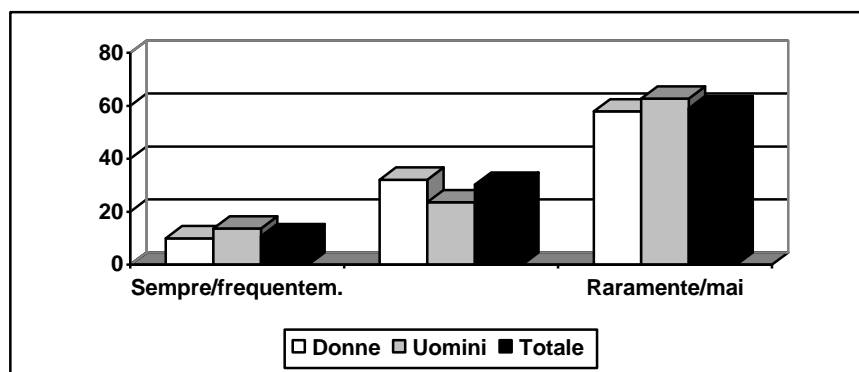
Conciliazione dei tempi: valutazione ed esigenze

Nella terza sezione del questionario viene affrontato il tema della conciliazione: partendo dalla valutazione che danno i lavoratori del proprio orario di lavoro, e delle eventuali criticità che emergono nel conciliare l'attività lavorativa con quella personale e familiare, si è cercato di individuare se vi siano delle difficoltà in tal senso, quali le necessità espresse e dunque le soluzioni possibili per la creazione di un contesto che faciliti la gestione degli impegni lavorativi e familiari.

Il 59% del campione afferma che **mai, o solo raramente, l'orario di lavoro costituisce un problema**. All'interno di questo dato complessivo si evidenziano però delle differenziazioni importanti: la prima riguarda il genere e mette in luce che lo stesso dato per le donne scende al 57,9% e sale per gli uomini al 62,7%; la seconda si riferisce alla tipologia del rapporto di lavoro: i lavoratori che segnalano una minore problematicità sono quelli che hanno un contratto a causa mista (i più giovani), quelli a tempo determinato (il periodo lavorativo ha un termine ed è quindi più semplice adattarsi a qualunque orario), i collaboratori esterni (che hanno sicuramente una maggiore libertà nella gestione del proprio orario di lavoro); la terza alla composizione del nucleo familiare: la percentuale di chi non manifesta problemi legati all'orario di lavoro aumenta tra chi vive solo e chi risiede ancora con la famiglia di origine.

Il rimanente 41% dichiara invece di avere qualche volta (30,2%), frequentemente (7,8%) o spesso (3%), problemi derivanti dall'orario di lavoro. Anche qui all'interno del dato generale vediamo che il problema è più accentuato per alcuni lavoratori: per le donne, per chi lavora a turni, sia a tempo pieno che part-time, per chi vive con da solo/a con i figli, con il marito, o con il coniuge e i figli. I motivi principali di tale disagio sembrano comunque doversi ricercare nella specificità delle mansioni che questi soggetti svolgono: si tratta spesso di servizi alla persona che vengono prestati al di fuori della sede dell'azienda, e dunque il tempo di pendolarismo viene rilevato come problematico (27,4%); inoltre le prestazioni richieste programmabili sono in parte, condizionate dalle esigenze non sempre prevedibili dell'utente del servizio stesso (22,6%). Le lavoratrici inoltre esprimono un'insoddisfazione legata ad un orario di inizio delle attività non sufficientemente elastico da potersi adattare agli impegni familiari.

Graf. 5 – Problemi dovuti all'orario di lavoro



Coerentemente con il fatto che dunque l'orario di lavoro non rappresenta un grosso ostacolo, l'81,5% del campione ritiene che le difficoltà di conciliazione non rappresentino un blocco alla crescita professionale, anche se in questo caso la quota relativa alle lavoratrici scende al 78,9%. Tra coloro che, al contrario, riscontrano che i problemi della doppia gestione si riflettano sull'attività lavorativa, la maggior parte ritiene che questi incidano sulla possibilità di avere ruoli di responsabilità (31,7%) e sull'accesso alla formazione (25,8%), mentre minore è la quota di chi pensa che abbiano delle conseguenze sulle occasioni di un'attività meglio retribuita (18,8%) o più interessante (23,5%). A questo proposito si conferma un dato già evidenziato prima: sono soprattutto le donne che vedono, nelle difficoltà di conciliazione una delle cause di difficile accesso alla formazione.

Alle misure di conciliazione, sia in termini di flessibilizzazione/riduzione degli orari di lavoro, sia di servizi di supporto al lavoro di cura, che di figure di sostegno viene attribuita una notevole importanza non soltanto da chi dichiara di avere problemi legati all'orario di lavoro o difficoltà di conciliare lavoro e famiglia. Dalle interviste emerge una diffusa esigenza di migliorare il rapporto tra tempi dell'attività professionale e altri tempi di vita, anche quando non si hanno figli o genitori/suoceri o malati da curare e questo spiega anche le ragioni per cui alcune misure sono auspiccate dagli uomini tanto quanto dalle donne e anche di più.

Tuttavia le maggiori necessità di flessibilizzazione dell'orario di lavoro sono espresse da chi vede in queste misure un aiuto concreto nell'organizzazione familiare: chi vive solo con figli (e si tratta nella quasi totalità di donne), sostiene l'importanza di poter disporre di tutte queste possibilità in misura maggiore rispetto a chi vive in contesti diversi.

Come si può notare nella Tabella 2, vengono valutate molto importanti tutte le forme di flessibilizzazione degli orari – personalizzazione, permessi recuperabili in periodi successivi, elasticità in ingresso ed in uscita - più di quelle di riduzione dell'estensione degli orari stessi, soprattutto quando tale riduzione è poco consistente, come nel caso della pausa pranzo o sporadica, come nel caso degli straordinari.

Tabella 2 – Flessibilità oraria: le misure auspiccate per genere (%importanti o molto importanti)

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Permessi recuperabili in seguito	54,8	46,0	52,9
Orario personalizzato	52,9	46,0	51,2
Part-time	29,6	11,9	25,7
Aumento elasticità ingresso/uscita	46,8	46,0	46,6
Riduzione pausa pranzo	17,1	27,0	19,2
Riduzione straordinari	14,1	12,0	13,6

Il part-time quale misura favorevole alla conciliazione è auspicato da oltre un quarto del campione ma quasi dal 30% delle lavoratrici, anche se solo il 18% degli intervistati non avrebbe nessuna perplessità nel richiederlo. L'aspetto di maggiore criticità viene individuato nel versante economico (65,8%), per la riduzione di reddito che comporta ed è questo un deterrente avvertito in misura leggermente maggiore dagli uomini (69,8%), insieme al timore che sia impossibile il ritorno al full time, qualora lo si desiderasse (6,6%).

Le donne temono invece di più le conseguenze che un tempo parziale potrebbe avere sullo sviluppo professionale (10,6%) e sui rapporti con i colleghi.

Agli intervistati sono state successivamente proposte delle forme di flessibilizzazione organizzativa o ipotizzata una presenza di servizi interni all'azienda di tipo diverso ma comunque finalizzati a facilitare la gestione della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

In questo caso i lavoratori delle piccole imprese sembrano non attribuire grande importanza all'istituzione o alla presenza di queste misure: i punteggi registrati³³ sono infatti, in media, piuttosto bassi e i lavoratori non manifestano, neppure se sollecitati, come in questo caso, particolari esigenze di miglioramento. Indipendentemente dal punteggio assoluto registrato dalle varie misure, è comunque interessante vedere che, in valore relativo, la proposta che risulta riscuotere è quella relativa all'istituzione di una figura di responsabile

³³ Su una scala da 1 a 5 dove 1 = nessun importanza e 5 = molto importante.

di conciliazione all'interno della direzione del personale; si tratta in effetti di una proposta innovativa, e che, come tale, ha destato un discreto interesse, sia tra gli uomini che tra le donne.

Le lavoratrici inoltre hanno attribuito rispetto agli uomini, una maggiore importanza alla presenza di tutti quei servizi che possono in qualche modo sostituire o integrare quelli pubblici: il nido aziendale e l'assistenza ai bambini durante le vacanze scolastiche, indicando in questo modo come la gestione dei figli resti un fatto di cui si fanno carico le donne

Il telelavoro invece piace più agli uomini che alle donne: certamente, da un lato, si tratta di lavoratrici con compiti di servizio che non prevedono in alcun modo la possibilità di una tale soluzione, dall'altra è questa una formula che, sebbene possa rappresentare una soluzione temporanea o occasionale, porta con sé il rischio dell'isolamento e di una perdita di ruolo sociale.

Tabella 3 – Flessibilità organizzativa e servizi aziendali: le misure auspiccate per genere

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Telelavoro	2,1	2,5	2,2
Nido aziendale	2,0	1,3	1,8
Servizi bambini durante le vacanze	2,1	1,5	2,2
Formazione dopo maternità/paternità	2,2	1,6	2,0
Responsabile di conciliazione	2,5	2,5	2,5

Pari opportunità e valorizzazione delle competenze femminili

Rispetto alle domande poste sull'esistenza di diverse possibili *policies* di promozione delle pari opportunità e di valorizzazione delle competenze femminili, il primo dato che emerge con chiarezza dalle risposte è che una gran parte dei/delle dipendenti dichiara di non sapere se esistono e, tra quelli/e che risultano informati/e, prevale la convinzione che non ne vengano messe in campo.

Per quanto riguarda l'esistenza in impresa di piani formativi che tengano conto dei bisogni individuali di genere, il dato aggregato restituisce l'immagine di una conoscenza abbastanza scarsa di azioni e organizzazioni indirizzate ad agevolare e valorizzare la componente femminile: la quota di quanti dicono di non sapere nulla al proposito è infatti sempre piuttosto elevata.

Tabella 4 – Esistenza di piani formativi che tengono conto dei bisogni di genere

		Don- na	Uomo	Totale
Orari che permettono la conciliazione	Non so	42,3	53,4	44,7
	Si	19,9	21,1	20,3
Esigenze lavoratori/trici part-time	Non so	40,4	48,5	42,2
	Si	35,8	35,9	35,9
Esigenze lavoratori/trici in particolari condizioni	Non so	53,6	54,4	53,8
	Si	23,2	29,1	24,5
Valorizzazione componente femminile	Non so	43,4	57,3	46,4
	Si	5,7	8,7	6,3
Strumenti specifici per le donne	Non so	46,9	63,1	50,4
	Si	6,5	3,9	5,9

Come si evidenzia nella Tabella 4, la quota di quanti affermano di non essere a conoscenza di tali piani formativi mirati e specifici è sempre superiore al 40%, ed è costantemente più elevata nel caso della componente maschile. Questi risultati starebbero a significare innanzitutto che esiste in queste realtà un reale problema di comunicazione e di condivisione delle politiche aziendali: il fatto che si tratti di strumenti per le donne non dovrebbe infatti escludere una trasmissione delle informazioni e un coinvolgimento di tutta la forza lavoro; al contrario sembrerebbe che solo le dirette interessate, ma poche anche fra di esse, siano informate su quanto l'azienda mette in campo per sostenere i bisogni delle donne. D'altra parte, l'analisi del dato che si riferisce alle risposte affermative non consente di tracciare un quadro certo della situazione esistente, data la diversità delle percezioni espresse dalle donne e dagli uomini. Tendenzialmente bisognerebbe dare maggiore credibilità all'immagine che si evidenzia dalle dichiarazioni della componente femminile, che vive e sperimenta direttamente l'esistenza o meno di tali politiche. Il giudizio più ottimistico fornito dai lavoratori maschi è, in questo caso di dubbia interpretazione: è quello che auspicano venga fatto, è quello che realmente esiste, è quello che sarebbe corretto ci fosse?

Dinamiche simili si ripropongono, tra l'altro, quando si analizzano le risposte date alle domande che riguardano l'esistenza di un sistema che promuove le azioni positive per le pari opportunità, che sembrano ancor meno conosciute e condivise.

Tabella 5 – Esistenza di un sistema per la promozione di azioni positive per le pari opportunità

		Don- na	Uomo	Totale
Counselling e accompagnamento	Non so	47,1	68,3	51,7
	Si	4,4	1,0	3,7
Ruolo dirigente anche per part-time	Non so	60,4	70,3	65,4
	Si	5,8	12,9	7,4
Comitato di parità	Non so	57,1	68,3	61,2
	Si	2,5	0	1,9
Implementazione Pari Opportunità	Non so	58,2	70,4	63,0
	Si	3,6		2,8
Referente per molestie sessuali	Non so	56,8	65,3	58,7
	Si	12,7	14,9	13,2

In questo caso bisogna evidenziare che la quota degli intervistati che dichiara l'esistenza di azioni dirette alla promozione delle pari opportunità è però, indipendentemente dal genere, sempre molto modesta, fatta eccezione per la presenza di un referente per le molestie sessuali.

I lavoratori intervistati appaiono dunque, al di là delle differenze di genere, disorientati quando non all'oscuro delle politiche aziendali, il che induce a pensare che anche in queste realtà di servizi, nelle quali è molto forte il peso della componente femminile, non esista un sistema consolidato e formalizzato di gender policies, e neppure un efficace sistema di comunicazione interno, finalizzato a far emergere le differenze di genere e condividere il posizionamento sulle tematiche femminili.

Il clima aziendale

In questa sezione sono stati analizzati i rapporti che i dipendenti hanno con l'impresa e con i loro colleghi. Rispetto al **rapporto con l'impresa**, vengono analizzati quegli aspetti che riguardano il coinvolgimento dei lavoratori per quanto attiene la condivisione degli sviluppi, la partecipazione spontanea a momenti di incontro e di riflessione collettiva, l'atteggiamento propositivo e le aspettative nei confronti di un ascolto, da parte della struttura, dei propri suggerimenti.

Tabella 6 – I rapporti con l'impresa

	<i>In disaccordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Assolutamente d'accordo</i>
Informato su sviluppi Ente	3,1	15,1	36,5	22,5	19,2
Partecipo a riunioni non obbligatorie	8,5	16,5	30,7	23,7	18,6
Partecipo ad attività non obbligatorie	15,5	22,9	29,3	16,7	11,5
Offro suggerimenti	6,8	8,7	31,3	26,4	23,1
Mi aspetto che i miei suggerimenti vengano considerati	12,4	10,7	25,8	25,4	22,3

Le risposte tendono a collocarsi in una posizione mediana, distribuendosi però in tutti e cinque i gradi. La modalità che risulta meno praticata è quella di essere partecipe ad attività non obbligatorie che possono contribuire a dare immagine all'azienda. Al contrario, l'80,8% manifesta un grado di condivisione dell'affermazione "offro suggerimenti sul modo di migliorare il lavoro" che va da quello medio a quello massimo, assumendo quindi un ruolo attivo di valutazione dell'andamento delle attività e di proposta per contribuire al miglioramento del livello qualitativo delle politiche dell'azienda. All'interno di questi il 49,5% degli intervistati si riconosce pienamente in questo ruolo propositivo, che caratterizza più gli uomini delle donne

Non tutti, ma la maggior parte di coloro che hanno un ruolo attivo nel suggerire modalità che possono migliorare la qualità del lavoro si aspettano che l'azienda ne tenga conto: ha delle attese in questo senso il 73,5% del campione, più gli uomini (79,1%) che le donne (71,8%). Naturalmente la quota di chi si dimostra più scettico rispetto alla possibilità di veder riconosciuta l'importanza delle proprie proposte è maggiore tra le lavoratrici che tra i lavoratori uomini. Il minor grado di propensione indicato dalle donne a fornire suggerimenti potrebbe dunque essere anche condizionato dallo scoraggiamento derivante dalla convinzione di essere poco ascoltate. In ogni caso, il fatto che oltre l'80% dei lavoratori si riconosca un ruolo attivo e propositivo è un segnale rassicurante del fatto che siamo in presenza di organizzazioni "accoglienti", nelle quali la condivisione delle politiche e delle azioni da intraprendere per mettere in atto miglioramenti esiste ed è percepita. Probabilmente, ricollegandosi a quanto emerso prima a proposito della scarsa informazione, esiste comunque un punto di criticità a livello comunicativo o di diffusione di

pratiche formalizzate, o forse le pratiche messe in atto non hanno un sufficiente grado di formalizzazione, o ancora, ed è forse l'ipotesi più probabile, l'anello debole è circoscritto a ciò che riguarda le politiche di genere.

Il secondo elemento che contribuisce a comporre l'immagine del clima aziendale presente nell'Ente è quello relativo ai **rapporti con i colleghi**.

Tabella 7 – I rapporti con i colleghi

	<i>In disaccordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Assolutamente d'accordo</i>
I colleghi aiutano se difficoltà	2,8	8,3	30,1	24,2	31,5
Colleghi affidabili	6,5	14,6	33,7	24,6	17,7
Colleghi capaci	5,3	11,4	36,2	24,6	20,3
Aiuto i colleghi	0,6	2,6	21,5	32,9	40,4
Aiuto i nuovi	0,6	3,0	17,1	30,3	46,7

In generale, a questo proposito, si rileva tra i dipendenti un buon livello di disponibilità alla solidarietà, sostegno e collaborazione: è assai limitata infatti la percentuale di chi mostra una mancanza di disponibilità ad aiutare i colleghi in caso di difficoltà o di sovraccarico di lavoro, e quasi tutti si dichiarano pronti a sostenere ed affiancare i nuovi arrivati anche in mancanza di un'esplicita richiesta da parte della direzione. Anche l'analisi per genere mostra risultati analoghi, senza rilevanti differenze tra uomini e donne.

Come si vede dalla Tabella i primi tre *item*, che riguardano non più la disponibilità personale ma la visione che i lavoratori hanno dei propri colleghi, indicano giudizi altrettanto positivi, anche se in misura leggermente inferiore, con una piccola quota di chi non è particolarmente fiducioso sul fatto che siano capaci, affidabili e pronti ad aiutare in caso di difficoltà.

La percezione delle donne, a questo proposito sembra essere molto più ottimistica e il loro giudizio rispetto a tutti gli *item* è sempre leggermente più positivo rispetto a quello dei lavoratori uomini.

La cultura di management dell'impresa

L'individuazione di requisiti che possono consentire e facilitare uno sviluppo di carriera permettono di porre un primo tassello per ricostruire in che modo viene letta e interpretata la cultura di gestione delle imprese e, in questo caso, anche per cogliere il grado di coincidenza tra le priorità assegnate dai lavoratori e quelle che si ritiene siano assegnate dalla direzione.

Agli intervistati sono stati sottoposti dei requisiti e per ciascuno di essi l'indicazione era quella di segnalare se venissero giudicati importanti per sé e/o per l'impresa.

Come si può vedere dalla tavola seguente, il campione giudica rilevanti per sé tre fattori centrali: la qualità del lavoro svolto (99%), la capacità di risolvere i problemi (98,7%) e le capacità relazionali nei rapporti con gli stakeholder interni ed esterni (96,4%). Segno, questo, di una cultura che punta l'attenzione agli aspetti qualitativi e relazionali della professione, con una quota di donne che risulta superiore rispetto al dato medio proprio su quegli aspetti che più appartengono a quelle specificità femminili che andrebbero valorizzate, la capacità di problem solving e le abilità relazionali.

Notevole importanza viene attribuita anche alla capacità di coordinare il lavoro di gruppo, mentre meno determinanti ai fini dello sviluppo di carriera sembrano essere anzianità di servizio e la disponibilità a fare straordinari.

Va notato che, per ogni requisito considerato, non emerge una grande differenza tra le attribuzioni di valore degli intervistati e quelle che vengono attribuite ai responsabili dell'impresa. Lo scarto tra posizioni personali e posizioni attribuite all'impresa si evidenzia in particolar modo nella voce che riguarda il rispetto delle procedure, che viene ritenuto dagli intervistati il requisito maggiormente considerato dalla direzione. Un altro punto di dissonanza è rappresentato dalla disponibilità ad estendere l'orario di lavoro, che probabilmente viene richiesta anche in casi in cui i dipendenti non ne vedono la necessità. Per quanto riguarda la qualità del lavoro e la capacità di risolvere i problemi, sono punti evidenziati come importanti sia per gli intervistati che per l'azienda, anche se con percentuali diverse. Se questo è il dato a livello generale, una lettura per genere fa emergere come l'immagine della cultura aziendale sembra essere pressoché equivalente nell'immaginario maschile e femminile.

Tabella 8 – Attribuzione di importanza ad alcuni requisiti per lo sviluppo professionale. Valutazioni personali, immagini delle valutazioni dell'impresa

<i>Requisiti per lo sviluppo di carriera</i>	<i>Importante x intervistati/e</i>	<i>Importante per l'impresa secondo intervistati/e</i>
Qualità del lavoro svolto	99,0	81,8
Capacità di risolvere i problemi	98,7	83,8
Capacità di rapporto con colleghi/e, superiori, esterni	96,4	74,6
Rispetto delle procedure e dei regolamenti	89,9	87,1
Capacità di coordinare il lavoro altrui	92,8	80,0
Anzianità di servizio	55,3	43,7
Disponibilità ad estendere l'orario di lavoro/fare straordinari	59,8	69,8

Per cercare di comprendere più a fondo il grado di coinvolgimento degli intervistati nelle politiche delle loro realtà lavorative è stato domandato se fossero a conoscenza di quali criteri venissero adottati per stabilire riconoscimenti e ricompense del personale. Oltre il 45% (45,2%) del campione afferma di non saperlo, e in questo caso sono più le donne a dare questa risposta (45,9% contro 42,6% degli uomini). D'altra parte il 22,3% dichiara che non esistono modalità specifiche, giudizio espresso dal 23,6% delle donne ma solo dal 17,6% degli uomini. A chi non sa e a chi ritiene che non vi siano modalità specifiche si aggiungono coloro che affermano che i criteri non vengono resi noti ai lavoratori ma stabiliti in modo unilaterale (12,4%). Dunque quasi l'80% dei lavoratori intervistati non è sostanzialmente a conoscenza dei meccanismi che guidano il sistema di valutazione e dei premi. La rimanente quota si suddivide tra quote sempre più residuali di chi afferma che i criteri sono noti ma non condivisi (9,3%), che i criteri sono concordati con i dipendenti (4,5%), che il personale partecipa alla valutazione dei meccanismi di premio (6,4%). Il dato dunque non è di semplice interpretazione: certamente può essere il risultato di realtà aziendali differenti, le cui diverse dinamiche emergono in questo modo; d'altra parte è importante evidenziare come le donne, a parte la quota di chi afferma di non saperne nulla, che non mostra significative

differenze di genere , sembrano sempre essere meno a conoscenza dei meccanismi adottati nell'impresa.

Da molte delle risposte date sembra emergere un'immagine dei lavoratori spesso più informati e coinvolti attivamente rispetto alle lavoratrici donne, fatta eccezione quanto riguarda le specifiche politiche e azioni di genere, che sembrano restare al di fuori del loro campo di interesse, o forse così poco pubblicizzate e diffuse dalla direzione da rimanere sconosciute anche a lavoratori che nella realtà mostrano un desiderio di condivisione e partecipazione piuttosto elevato.

Tabella 9 – Stile di direzione prevalente dirigenti uomini

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Non coinvolge	16,2	13,2	15,5
Coinvolge occasionalmente	26,4	20,8	25,1
Coinvolge e stimola occasionalmente il lavoro di gruppo	10,1	14,2	11,1
Sempre coinvolge e stimola il lavoro di gruppo	22,6	24,5	23,1
Non so	24,6	27,4	25,3

Per quanto riguarda lo stile di direzione la dirigenza maschile sembra caratterizzata da una discreta capacità e volontà di coinvolgere i propri dipendenti (34,2%), anche se il 40,6% degli intervistati lamenta il fatto che questo non avvenga o si limiti a momenti occasionali. Quest'ultimo aspetto viene sottolineato in misura assai maggiore dalle donne, che per il 42,6% giudicano che la dirigenza maschile attui una politica di basso coinvolgimento. Al contrario gli uomini si leggono in modo più benevolo: il 51,9% dei lavoratori attribuisce ai dirigenti uomini uno stile direzionale nel quale sono presenti sia il coinvolgimento che lo stimolo al lavoro di gruppo.

Nella Tabella seguente osserviamo invece come si distribuiscono i giudizi nel caso di **dirigenza femminile**:

Le dirigenti vengono giudicate in modo più favorevole dagli uomini che dalle donne rispetto alla loro capacità di coinvolgere; le lavoratrici, d'altra parte, , attribuiscono alle doti dirigenziali femminili anche il fatto di saper stimolare il lavoro di gruppo

Tabella 10 – Stile di direzione prevalente dirigenti donne

	Donne	Uomini	Totale
Non coinvolge	11,1	10,3	10,9
Coinvolge occasionalmente	25,1	23,7	24,8
Coinvolge e stimola occasionalmente il lavoro di gruppo	10,8	12,4	11,2
Sempre coinvolge e stimola il lavoro di gruppo	27,5	26,8	27,3
Non so	25,4	26,8	25,7

Quale l'impegno della direzione nella promozione e nel sostegno dello sviluppo professionale dei propri dipendenti? La lettura del dato relativo a quest'aspetto della cultura aziendale mostra alcune dissonanze tra la visione femminile e quella maschile.

- L'impegno concreto nel sostegno dello sviluppo professionale è riconosciuto alto o molto alto nel 33,5% dei casi e da una quota leggermente superiore per quello che riguarda gli uomini.
- L'adozione di una politica trasparente negli obiettivi dell'impresa rispetto al ruolo ricoperto dai dipendenti è alta o molto alta per il 26,7% del campione, ma dal 28,7% degli uomini e dal 26,2% delle donne.
- La dirigenza è competente e ha le conoscenze necessarie per promuovere lo sviluppo professionale dei propri dipendenti per il 37,2% degli intervistati, per il 36,1% delle donne ma per il 40,7% degli uomini.
- Viene riconosciuto dai dirigenti il valore del contributo di ogni dipendente nel 28,2% dei casi, per il 25,4% delle intervistate e per il 37,9% degli intervistati.

E' evidente dunque come i giudizi espressi dalla componente maschile del campione siano costantemente e di gran lunga più positivi di quelli espressi dalle donne, anche se il dato, letto nel suo complesso non restituisce un'immagine di dirigenza in grado di creare un ambiente di lavoro particolarmente gratificante e favorevole.

Rispetto al tema della **conciliazione**, di cui le imprese cominciano a comprendere l'importanza e dunque la necessità di includerlo nei programmi e nella cultura aziendale, la realtà è varia e composita e, a fronte di alcuni casi nei quali si sono attuate politiche aziendali che favoriscono in vari modi la donna che lavora, ve ne sono tante altre nella quali la conciliazione resta un problema personale e tale deve rimanere. Nel nostro caso i lavoratori, sollecitati ad individuare la definizione più adatta a rappresentare la cultura predominante della propria azienda in tema di conciliazione, si concentrano per il 40,5% sull'affermazione che "conciliare tempi di vita e tempi di lavoro sia un

fatto privato di cui l'organizzazione non può farsi carico"; una quota inferiore ma che rappresenta comunque quasi un terzo del campione ritiene che "poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate a entrambi

Consensi di gran lunga inferiori raccolgono le affermazioni che "le esigenze di conciliazione costituiscono un elemento di disordine organizzativo" (11,0%), che "le misure di conciliazione sono destinate solo alle donne" (9,0%) e che "costituiscono un elemento a sfavore della carriera" (6,8%%).

Tabella 11 – Cultura dell'azienda sulla conciliazione

	Donne	Uomini	Totale
Esigenze di conciliazione = sfavore per carriera	6,9	6,2	6,8
Esigenze conciliazione = disordine organizzativo	12,4	6,2	11,0
Conciliazione vita/lavoro = fatto privato	40,1	42,3	40,5
Misure conciliazione pensate per le donne	9,8	6,2	9,0
Misure di conciliazione destinate a entrambi	30,8	39,2	32,7

Le risposte date dagli intervistati non sono di semplice interpretazione perché, ricordiamo, riportano la loro interpretazione sulla cultura predominante dell'azienda in tema di conciliazione. Cultura che, in base a quanto affermano i lavoratori, si presta quindi ad interpretazioni differenti e in parte antitetiche: da un lato sembra infatti si persegua nel tradizionale concetto secondo il quale in azienda si lavora e le esigenze familiari delle donne non sono compatibili con quelle dell'organizzazione del lavoro: le lavoratrici devono gestirsi la doppia presenza in maniera del tutto autonoma e personale. D'altra parte però c'è chi ritiene, all'opposto che la cultura che caratterizza l'impresa vada nella direzione di una programmazione delle misure di conciliazione destinata a donne e uomini, che condividono le responsabilità familiari e si trovano quindi ad avere le stesse necessità..

Inoltre, se si analizza lo stesso dato per genere, sono molto più le donne a percepire che le esigenze di conciliazione costituiscono un elemento di disordine per l'organizzazione e d'altra parte che le misure di conciliazione sono dirette e pensate per le donne. Dal parere delle lavoratrici non traspare dunque nessuna visione che lasci immaginare una condivisione, né tra uomini e donne, né tra organizzazione delle donne e organizzazione dell'impresa.

Tabella 12 – Cultura di genere dell'azienda

	Donne	Uomini	Totale
Diff. di genere = donne in svantaggio	2,0	1,0	1,7
Neutra, se uguale lavoro no distinzione	74,3	78,8	75,3
Pari opportunità obiettivo da raggiungere	11,7	11,5	11,7
Componente femm. riconosciuta solo in certi ambiti	5,3	4,8	5,2
Pratiche quotidiane per valorizzare pluralità differenze	6,7	3,8	6,1

Quasi nessuno, ritiene comunque che la cultura dell'impresa consideri le differenze di genere come disuguaglianze, ponendo le donne in situazione di svantaggio: la maggior parte degli intervistati (75,3%) pensa invece che si tratti di un'organizzazione sostanzialmente neutra e neutrale, e che, a parità di contributo lavorativo non vi sia distinzione tra uomini e donne. L'11,7% ritiene che le pari opportunità costituiscano uno degli obiettivi da raggiungere (senza differenze significative tra uomini e donne), mentre il 6,1% pensa che siano presenti pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze.

Capitolo VI – Uno sguardo ravvicinato su un’azienda di servizi: CUP2000 *di Elena Corsi*

L’azienda

CUP2000 è una società per azioni che nasce nel 1996 per iniziativa di otto soggetti pubblici: Comune e Provincia di Bologna, quattro Aziende Sanitarie dell’area metropolitana bolognese, Policlinico S. Orsola-Malpighi, Istituti Ortopedici Rizzoli. E’ una società leader in Europa nell’*e-care* e nell’*e-sanità*. Detiene un *know how* esclusivo nella realizzazione e gestione di accesso elettronico alla Sanità e nell’archiviazione elettronica delle cartelle cliniche ospedaliere e gestisce il più grande Call-Contact Center della Sanità italiana. E’ presente su tutto il territorio nazionale.

La sua gamma di servizi è molto articolata ed è studiata per soddisfare una clientela sia istituzionale che privata.

Da semplice sperimentazione bolognese di inizio anni 90, oggi il Cup è una realtà presente in gran parte delle aziende sanitarie italiane, grazie all’utilizzo di tecnologie sempre più sofisticate e all’innovazione del modello organizzativo, che colloca il cittadino-utente al centro dell’azione e dei processi. Il prodotto di eccellenza di CUP2000 S.p.a è il Cup metropolitano di Bologna, la società presso la quale sono state effettuate le interviste i cui risultati di analisi saranno illustrati nel successivo capitolo.

Il Cup metropolitano di Bologna offre un servizio di accesso elettronico alla sanità, attraverso 430 sportelli, 4887 reparti, ambulatori e laboratori collegati direttamente e 1839 diversi tipi di prestazioni prenotabili elettronicamente.

I risultati dell’indagine

Il questionario è stato compilato da una quota veramente significativa di lavoratori, pari all’80,2% del totale degli addetti di CUP2000, e questo permette di ricostruire un quadro davvero esaustivo della realtà lavorativa di questa impresa di servizi.

Il campione

Cup2000 impiega prevalentemente forza lavoro femminile: il 73,2% del campione è infatti costituito da donne. L'età media è pari a 34 anni, con una sovrarappresentazione, in entrambi i generi, della fascia compresa tra i 30 e i 39 anni, entro la quale ricade oltre il 50% del campione.

Come era forse prevedibile data la specificità delle attività dell'impresa, che abbiamo visto fa largo uso di tecnologie innovative e avanzate, i dati relativi al titolo di studio evidenziano un livello di istruzione generalmente alto: oltre il 90% degli intervistati (90,7%) ha almeno un diploma di scuola media superiore, percentuale che sale al 92,9% per quanto riguarda gli uomini, tra i quali la quota dei laureati è del 38,8%.

Per quanto riguarda la situazione familiare, gli elementi più importanti da evidenziare riguardano la lettura di quei dati che possono rendere la misura di quale sia il potenziale di carico extra-lavorativo, e dunque quelli relativi alla presenza di figli o di persone anziane o comunque non autosufficienti.

A questo proposito si può osservare che la maggior parte degli intervistati (69,3%) non ha figli e il 6,2% ha figli ma non conviventi, senza rilevanti differenze di genere. Tra il restante 24,5%, si evidenzia un 57,4% di lavoratori con un solo figlio. L'accudimento continuativo o frequente di persone anziane riguarda il 7,2% degli intervistati e la scomposizione per genere conferma ancora una volta che le donne si trovano più spesso degli uomini ad essere parte attiva nella funzione di accudimento (8,6%).

Il lavoro

Data l'età mediamente giovane dei lavoratori, anche il dato relativo all'anzianità in azienda presenta una concentrazione elevata nella classe di chi svolge la propria attività da meno di 6 anni (88,6%). Coloro che sono presenti da 6 a 10 anni rappresentano il 5,1%, da 11 a 20 il 6%, mentre il restante 0,3% è nella cooperativa da oltre 20 anni.

Rispetto alla tipologia del rapporto di lavoro, a fronte di un 60,9% di assunti a tempo indeterminato, troviamo un 34,7% di lavoratori a tempo determinato e un residuale 4,4% di collaboratori esterni. Come già si è avuto modo di osservare nelle analisi riportate nei precedenti capitoli, anche qui si evidenzia un maggiore ricorso a forme di lavoro atipiche per i lavoratori più maturi, il che sembrerebbe indicare che queste formule vengano utilizzate per poter ricorrere a competenze specifiche in particolari momenti o per particolari compiti.

La modalità oraria utilizzata dalla maggior parte dei lavoratori è il tempo pieno (75,8%), anche se va evidenziato un 28,6% che è presente a tempo parziale (part-time orizzontale). Il 26,4% ha invece un'organizzazione del tempo su turni, full time o part time. Come ci si poteva aspettare il full time è mag-

giormente diffuso tra gli uomini mentre, rispetto ai colleghi maschi, le lavoratrici fanno un uso più intenso del tempo parziale. Coloro che hanno un contratto a tempo indeterminato rappresentano le percentuali maggiori sia tra chi lavora full time che tra i lavoratori full time a turni.

All'interno dell'azienda l'area che occupa il maggior numero di lavoratori è quella "gestioni", cui afferisce oltre l'80% degli intervistati (80,6%). L'analisi del diverso peso della componente di genere all'interno dei diversi servizi mostra l'esistenza di alcune aree prevalentemente maschili (business unit, produzione e progettazione) e altre a maggioranza femminile (risorse umane, commerciali).

Il dato sul livello di inquadramento, indipendentemente dal genere e nonostante la scolarizzazione piuttosto elevata, evidenzia un posizionamento del 50,2% dei lavoratori ad un livello medio-basso.

Cambiamenti di ruolo diretti a posizioni di maggiore responsabilità hanno interessato il 69,8% dei lavoratori, una quota non trascurabile se si considera che molti sono presenti nell'azienda da pochi anni. Nonostante ciò emerge a questo proposito che questo percorso sia più caratteristico degli uomini che delle donne le quali, nonostante costituiscano la componente numericamente più forte della forza lavoro faticano più dei loro colleghi ad acquisire ruoli di maggiore responsabilità.

La formazione

I corsi di formazione e aggiornamento proposti dall'azienda hanno coinvolto il 66,2% dei lavoratori, con una leggera prevalenza della componente femminile.

L'area professionale nella quale il lavoratore si colloca sembra essere stata determinante come fattore di accesso a percorsi formativi e di aggiornamento. Più nel dettaglio vediamo infatti che la percentuale dei partecipanti è maggiore tra coloro che operano nei servizi più qualificati, mentre è inferiore tra quanti lavorano in quelli a minor grado di specializzazione, evidenziando così che si è trattato, probabilmente, di un tipo di proposta formativa mirata e specifica.

I corsi seguiti sono stati giudicati positivamente dal 90% degli intervistati che vi ha preso parte, ma mentre le donne hanno visto in questi soprattutto un'occasione per rafforzare le proprie competenze e capacità, per gli uomini si è trattato anche di un momento di conoscenza del contesto in cui si trovano ad operare. Un altro dato interessante è che, mentre il 10,3% dei lavoratori dichiara un'utilità funzionale all'avanzamento di carriera, lo stesso dato scende per le lavoratrici all'1,3%, confermando che l'acquisizione di ruoli di maggiore responsabilità in questa realtà appare per le donne più difficoltosa, e che

l'utilizzo di strumenti uguali (in questo caso la formazione) non sempre sortisce uguali esiti.

Alla domanda di esprimere un punteggio di importanza relativamente all'acquisizione di alcune specifiche competenze, gli intervistati indicano come prioritaria l'esigenza di rafforzare quelle tecniche connesse al proprio profilo professionale; in seconda posizione si collocano le competenze informatiche, seguite da quelle organizzative e da quelle relazionali.

Ancora una volta le mansioni svolte incidono sulle preferenze manifestate dai lavoratori: coloro che si occupano di *business unit* e di amministrazione ritengono che per il ruolo da loro ricoperto sia molto importante una formazione che riguarda sia gli aspetti organizzativi che quelli personali e relazionali; l'area risorse umane mostra invece valori superiori alla media per una formazione che rafforzi le competenze personali.

La conciliazione dei tempi: valutazioni ed esigenze

In questa sezione del questionario viene affrontato il tema della conciliazione a partire dalla valutazione che i lavoratori danno del proprio orario di lavoro e relativamente ad eventuali criticità e ostacoli nella gestione, appunto, della vita lavorativa e di quella familiare.

Il 13,5% dei lavoratori ritiene che il proprio orario di lavoro rappresenti spesso o di frequente un problema, senza significative differenze di genere, mentre esprimono maggiori difficoltà coloro che (uomini e donne) vivono in casa con i figli.

Indicazioni più interessanti emergono comunque dalle risposte alle domande successive, che indagano più a fondo le principali cause di tale disagio. La maggiore criticità viene individuata nell'insufficienza di tempo per la gestione degli impegni familiari, segnalata dalle donne ma anche dagli uomini, che forse cominciano a condividere parte del lavoro di cura e dunque a rendersi conto di come la doppia presenza necessiti anche di un orario di lavoro flessibile o quantomeno adattabile agli imprevisti.

D'altra parte, invece, una maggiore richiesta di tempo libero da dedicare a sé stessi proviene dalla componente maschile con figli, e qui si possono formulare due ipotesi: la prima è che gli uomini considerino comunque molto importante potersi ritagliare del tempo per le attività extra-lavorative (aspirazione alla quale forse le donne hanno rinunciato), o soffrano di più il fatto di dedicare il poco tempo libero agli impegni familiari, esprimendo dunque il desiderio di ritagliarsi ulteriori spazi per coltivare i propri interessi.

Pendolarismo, orario di ingresso e uscita e scarsa prevedibilità delle variazioni di orario non sembrano invece rappresentare un grosso problema, indipendentemente dal fatto di avere o meno figli conviventi.

In generale, comunque, solo il 16,6% degli intervistati ritiene che le difficoltà di conciliazione siano state un ostacolo per la crescita professionale, anche se un'analisi di come le diverse tipologie di lavoratori in base alla situazione familiare percepiscano il difficile accordo tra lavoro e famiglia, lascia intravedere differenze di una certa rilevanza. Le donne con figli, infatti, segnalano in percentuale nettamente superiore al resto del campione, la difficoltà di poter ricoprire ruoli di maggiore responsabilità e di poter svolgere un lavoro più interessante. Quest'ultimo aspetto è segnalato anche dai lavoratori maschi con figli, che evidenziano inoltre come il fatto di dover conciliare il lavoro con gli impegni familiari possa aver giocato a discapito di un'occupazione meglio retribuita.

L'interesse per misure di flessibilità oraria, misurato con un punteggio da 1 (nessun interesse) a 5 (massimo interesse), risulta concentrato in modo particolare sulla possibilità di ottenere un orario personalizzato, permessi recuperabili nel tempo e aumento della fascia di elasticità dell'orario di ingresso e di uscita. Tutte e tre queste opzioni sono auspiccate in misura maggiore dalle donne con figli, che segnalano anche un interesse (sebbene non particolarmente elevato) per il part-time. Gli uomini, per contro, vorrebbero poter usufruire dell'opportunità di ridurre la pausa pranzo.

Rispetto al part-time, l'80,2% dei lavoratori dichiara che avrebbe perplessità nel richiederlo, in primo luogo per motivi di ordine economico (61,5%), ma anche, sebbene in misura assai inferiore, per questioni legate al rischio di penalizzazione professionale (12%).

Le maggiori resistenze, come prevedibile, sono espresse dagli uomini; le donne, soprattutto quelle che hanno figli, appaiono in questo senso meno preoccupate delle conseguenze economiche e professionali, che forse, nella loro situazione di doppia gestione, passano in secondo piano. Rispetto all'ipotesi di introdurre all'interno del luogo di lavoro servizi a sostegno della conciliazione, non si rileva un interesse particolarmente alto, soprattutto per quelle strutture che forse, in questo caso, sono presenti in modo sufficiente ed efficace sul territorio o sostituite dalla presenza di efficienti reti familiari. Ci riferiamo in modo particolare alla costituzione di un asilo nido aziendale e alla presenza di servizi per i bambini durante le vacanze scolastiche; in quest'ultimo caso si evidenzia un punteggio superiore alla media dato dai lavoratori (uomini e donne) con figli, ma sempre comunque poco significativo.

Sembrano invece più attrattive le proposte di telelavoro (per i lavoratori con figli) e l'istituzione della figura di un responsabile di conciliazione.

Pari opportunità e valorizzazione delle competenze femminili

Per comprendere quanto la politica aziendale di questa realtà, che abbiamo visto essere caratterizzata da una consistente presenza di forza lavoro femminile, sia di reale sostegno alle pari opportunità e capace di valorizzare le competenze femminili, sono stati approfonditi alcuni aspetti che possono dare la misura della percezione che i dipendenti hanno rispetto all'esistenza di misure specifiche e mirate.

Rispetto alla formazione, sebbene si sia già evidenziata una partecipazione ad essa piuttosto consistente, non sembra essere particolarmente condivisa l'opinione che i piani formativi siano strutturati in modo da facilitare l'accesso né a chi ha particolari esigenze di orario e di conciliazione, né da valorizzare la componente femminile attraverso l'adozione di strumenti specifici per le donne. Se si analizzano le risposte date agli aspetti più organizzativi (quelli che dovrebbero tenere conto di chi ha problemi di conciliazione, o lavora part time, o ancora si trova in un particolare momento della propria vita, lavorativa e non), emerge infatti come la maggioranza degli intervistati non risulti essere a conoscenza di una programmazione specifica; a questi si aggiunge la quota di coloro che dichiarano che non vi è alcuna particolare attenzione ai bisogni individuali. Tuttavia, il 39,8% degli intervistati afferma l'esistenza di una specifica considerazione per chi lavora a tempo parziale e il 21,4% dichiara che vengono tenute in conto esigenze particolari di orario. Dunque una situazione non particolarmente critica, se si ipotizza che i lavoratori direttamente coinvolti coincidano con quelli che riconoscono la presenza di politiche formative adeguate ai loro bisogni.

Il che, comunque, non elimina il fatto che esiste certamente un problema di diffusione e coinvolgimento di tutti i lavoratori rispetto alle politiche messe in atto dalla direzione.

Una maggiore problematicità sembra invece emergere quando si analizza la percezione dell'esistenza di piani formativi mirati alla valorizzazione della componente femminile e all'utilizzo di specifici strumenti per le donne. Solo il 3% degli intervistati, infatti, risponde in modo affermativo e, se si considera che oltre il 70% del campione è costituito da lavoratrici, e dunque direttamente interessato, un *feedback* di questa portata non è certamente un segnale positivo, e induce al contrario, a pensare che realmente poco o nulla venga fatto in questa direzione.

Coerenti con questi risultati appaiono le risposte relative all'esistenza di un sistema di promozione delle pari opportunità, che non appare essere al centro delle politiche dell'azienda, o quantomeno non viene come tale percepito, riproponendo ancora una volta un problema di diffusione delle pratiche messe in atto, che forse non sono sufficientemente esplicitate o formalizzate. La percentuale di donne che sostiene vengano messe in atto azioni mirate a promuovere le pari opportunità, pur essendo in generale leggermente più elevata ri-

spetto a quella dei colleghi maschi, appare pur sempre irrilevante se si pensa che dovrebbero essere proprio loro le dirette e interessate destinatarie.

Il clima aziendale

Il clima aziendale è fortemente influenzato dai rapporti che i dipendenti instaurano con l'azienda stessa e con i colleghi.

I rapporti di un lavoratore con l'impresa possono essere caratterizzati da un diverso grado di coinvolgimento e condivisione, che va da un atteggiamento puramente strumentale ad uno propositivo e partecipativo. Per cercare di capire quale sia il posizionamento dei dipendenti di Cup2000 su questa scala, gli intervistati sono stati invitati a rispondere sul grado di accordo o disaccordo rispetto a cinque *item*, corrispondenti ad altrettante modalità di relazione e interrelazione con le dinamiche interne all'azienda.

I risultati ci restituiscono un'immagine nella quale a livello generale si rileva una partecipazione a riunioni e ad attività non obbligatorie non particolarmente elevata, mentre più diffuso appare l'atteggiamento propositivo, correlato ad un'altrettanto ampia aspettativa di ascolto da parte dell'impresa.

Curiosamente l'anzianità di lavoro e la tipologia di rapporto risultano influenzare il grado di partecipazione in maniera piuttosto anomala: una storia più lunga di permanenza all'interno della realtà del consorzio e un contratto di lavoro stabile dovrebbero portare una più elevata condivisione degli sviluppi, delle strategie, dell'immagine. I dati, al contrario mostrano come siano proprio i lavoratori con una storia più breve e un rapporto più flessibile a mostrare un livello di partecipazione più elevato.

Tabella 1 – Rapporti con l'azienda

	<i>In disaccordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Assolutamente d'accordo</i>
Informato su sviluppi azienda	3,4	13,5	38,0	21,2	20,9
Partecipo a riunioni non obbligatorie	8,4	18,2	33,7	19,9	18,5
Partecipo ad attività non obbligatorie	16,2	24,9	31,0	14,5	11,4
Offro suggerimenti	7,7	8,4	33,3	27,6	20,5
Mi aspetto che i miei suggerimenti vengano ascoltati	13,8	11,8	25,9	26,6	21,2

Rispetto ai rapporti con i colleghi, si rileva tra i dipendenti un buon livello di solidarietà, sostegno e collaborazione diffuso: nessuno esplicita una man-

canza di disponibilità ad aiutare i colleghi in caso di difficoltà o sovraccarico di lavoro, e quasi tutti si dichiarano pronti a sostenere ed affiancare i nuovi arrivati anche in mancanza di una esplicita richiesta della direzione.

La cultura di management dell'azienda

Quali sono i requisiti che i lavoratori di Cup2000 ritengono importanti per lo sviluppo di carriera, e quanto coincidono con le capacità maggiormente valorizzate dall'impresa? Dalle risposte date dagli intervistati alla domanda che intendeva appunto comprendere se vi fosse una visione univoca rispetto alla priorità di una serie di caratteristiche, emerge che esiste una coincidenza solo parziale.

Il requisito ritenuto più importante per sé stessi dalla quasi totalità dei lavoratori è la qualità del lavoro svolto, seguito dalla capacità di risolvere i problemi, di intrattenere rapporti con gli altri e di coordinare il lavoro di gruppo. Il rispetto delle regole e delle procedure, la disponibilità oraria e l'anzianità di servizio sembrano invece occupare un ruolo di secondo piano, facendo emergere come venga privilegiato soprattutto l'aspetto qualitativo della professione, piuttosto che quello formale. Ma ciò che questi stessi lavoratori pensano è che per l'azienda il requisito più importante sia il rispetto delle regole e delle procedure, mentre la qualità del lavoro viene segnalata soltanto al terzo posto.

Tabella 2 - Requisiti importanti per lo sviluppo di carriera. Ordine nella graduatoria

	<i>Lavoratori</i>	<i>Azienda</i>
Qualità del lavoro	1	3
Capacità coordinamento	4	4
Capacità problem solving	2	2
Rispetto regole e procedure	5	1
Capacità rapporto con gli altri	3	6
Disponibilità oraria	6	5
Anzianità di servizio	7	7

Una lettura di genere dello stesso dato non evidenzia differenze significative e dunque l'immagine della cultura dell'impresa sembra essere pressoché equivalente nell'immaginario maschile e femminile.

Quasi la metà dei lavoratori intervistati (48,4%) dichiara di non essere a conoscenza di come vengono stabiliti i riconoscimenti e le ricompense del personale, mentre un altro 14,5% ritiene che l'assegnazione avvenga in maniera unilaterale e secondo criteri non noti.

Dunque, volontariamente o meno, sembrerebbe che oltre la metà dei lavoratori percepisca una mancanza di condivisione e coinvolgimento sull'argomento, mentre solo un'esigua minoranza (6,5%) sente che il personale partecipa attivamente alle valutazioni dei meccanismi di premio. A questo riguardo sembra che le donne si sentano maggiormente penalizzate ed escluse, e la quota di quante pensano ad una partecipazione condivisa scende in questo caso al 5,4%.

Non sembra esserci, in Cup2000, un riconoscimento dello stile dirigenziale condiviso da tutti gli intervistati: il 29% di essi ritiene di non saperlo neppure definire con esattezza, mentre una percentuale quasi equivalente ritiene che esso sia caratterizzato da un coinvolgimento dei dipendenti solo occasionale.

Le dirigenti donne sembrano essere in grado di coinvolgere e stimolare il lavoro di gruppo in misura maggiore di quanto non si evidenzi per gli uomini nella stessa posizione, più inclini delle donne, invece a non coinvolgere affatto. Da sottolineare, in questo caso, che le lavoratrici esprimono in ogni caso (sia che si parli di dirigenza maschile che femminile) una valutazione più critica rispetto a quelle dei loro colleghi.

I lavoratori, sollecitati infine ad individuare la definizione più adatta a rappresentare la cultura dell'azienda rispetto alla conciliazione e alle politiche di genere, ritengono, nel 42,9% dei casi che "conciliare tempi di vita e di lavoro sia un fatto privato di cui l'organizzazione non può farsi carico", definizione che, nel corso della nostra analisi su molti casi aziendali, anche diversi per tipologia, continua ad essere quella maggiormente condivisa.

Tabella 3 – Cultura predominante dell'azienda sulla conciliazione

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Esigenze di conciliazione a sfavore della carriera	9,5	5,7	8,6
Esigenze di conciliazione disordine per organizzazione	12,9	4,3	10,7
Conciliazione vita lavoro è un fatto privato	41,0	48,6	42,9
Misure di conciliazione dirette e pensate per le donne	6,7	7,1	6,8
Misure di conciliazione destinate a entrambi	30,0	34,3	31,1

Dunque sembra trattarsi non tanto o forse non solo di una criticità di uno stile aziendale, di un atteggiamento dirigenziale, ma di un nodo che ancora resta irrisolto nella percezione generale, delle donne ma anche degli uomini. Le lavoratrici, d'altra parte, ritengono, in misura superiore alla media, che le esigenze di conciliazione siano un elemento di disordine organizzativo e un elemento a sfavore della carriera.

Alla base, comunque, sembra esserci una cultura aziendale di genere sostanzialmente neutra, che a parità di contributo lavorativo non fa distinzione tra uomini e donne.

Tabella 4 – Cultura di genere dell'azienda sulla conciliazione

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Differenze di genere = disuguaglianze, donne in svantaggio	1,9	1,3	1,7
Neutra, se uguale lavoro no distinzione	77,0	79,2	77,6
Pari opportunità obiettivo da raggiungere	12,2	10,4	11,7
Riconosce competenze femminili ma solo in certi ambiti	7,0	6,5	6,9
Pratiche quotidiane per valorizzare la pluralità delle differenze	1,9	2,6	2,1

E forse proprio in questo risiede il problema: le competenze, le specificità, le differenti esigenze vengono appiattite e questa neutralità produce nelle lavoratrici la percezione di una penalizzazione e di una scarsa valorizzazione, pur in assenza di grosse problematiche conciliative tra vita lavorativa e vita familiare. Come dire che, pur non esistendo particolari difficoltà nella gestione quotidiana, ad esempio del tempo di lavoro, né particolari esigenze di flessibilizzazione né di servizi, le lavoratrici sembrano percepire comunque uno stile e una cultura aziendale con un grado di coinvolgimento e condivisione piuttosto bassi, e nel quale le potenzialità derivanti dalle differenze sono prese in scarsa considerazione.

Capitolo VII - Aziende di servizi e tempi di lavoro: i problemi nascosti *di Rosa M. Amorevole – ECAP Emilia Romagna Scarl*

L'approfondimento dei risultati della ricerca con le lavoratrici ed i lavoratori dei servizi del circondario di Imola, svolto nell'ambito di incontri mirati, ci ha permesso di comprendere la necessità di insistere sui temi della conciliazione.

Di fronte al 59% del campione che asserisce che “mai, o solo raramente l'orario di lavoro costituisce un problema”, i lavori di gruppo messi in campo nell'ambito del progetto potevano apparire quasi inutili.

Indubbiamente tale affermazione risente dell'età media del campione (36,2 anni per le donne, 36 anni per gli uomini), e della presenza del 69,5 degli intervistati con un'età inferiore ai 40 anni, e con il 45,3% del totale rappresentato da lavoratrici e lavoratori trentenni.

Per la maggior parte della popolazione maschile e femminile le aziende presentano una cultura organizzativa neutra, all'interno della quale nessuna distinzione viene posta tra i due sessi a parità di lavoro (per il 75,3% del totale, per il 74,3% delle donne e il 78,8% degli uomini).

Ma gli incontri ci hanno permesso, da un lato di ritrovare - in coloro che si fanno carico della cura di minori - le classiche difficoltà registrate in altre indagini, e dall'altro di mettere in luce alcuni punti, che possono rappresentare spunti di riflessione e di azione anche in contesti diversi da quello indagato.

Proprio in relazione a quest'ultimo punto, i concetti verranno a seguito articolati in punti.

Il linguaggio della conciliazione

Nel confronto con lavoratrici e lavoratori, le/gli esperte/i di conciliazione continuano a parlare con linguaggi spesso troppo distanti da quello comune.

Difficoltà di comprensione, la sensazione che si parli “solo di problemi delle donne” che di fatto interessano meno una popolazione maschile, mentre per quella femminile rischia di essere identificata come “tara” che impedisce una piena partecipazione al lavoro della donna. E questo soprattutto in una realtà caratterizzata da una forte presenza di giovani generazioni.

I gruppi si aprivano alla discussione una volta identificato il nuovo codice comunicativo, nel momento in cui la necessità temporanea individuata poteva essere trattata anche come risorsa, in un’ottica che lega organizzazione del lavoro, benessere organizzativo, attenzione alle specificità dei diversi momenti della vita.

Inoltre, i problemi del/della singolo/a, non rappresentano più solo “un costo aziendale”, perché alla luce di una normativa che incentiva la flessibilità aziendale in ottica di promozione della conciliazione per donne e uomini che ivi lavorano, le imprese possono ricevere incentivi. Negli incontri con le/i responsabili aziendali è emersa la conoscenza dell’esistenza della legge 53/2000, così come la percezione che “non fosse cosa per noi”.

E’ l’incontro con esperte, attraverso l’individuazione di soluzioni possibili e finanziabili, permette la promozione sul campo delle sperimentazioni aziendali. I tempi possono sembrare lunghi, soprattutto all’inizio, ma possono – attraverso la diffusione di buone prassi – godere di una “diffusione per capillarità” che potrebbe incrementare notevolmente la partecipazione delle aziende ai fondi art. 9 legge 53/2000.

La conciliazione come fatto privato, non di pertinenza aziendale

La percezione di lavoratrici e lavoratori, anche a fronte di quanto sopra riportato, è che la conciliazione sia un fatto privato (per il 74,3% delle donne, il 78,8% degli uomini, per un 75,3% del totale).

Chi ha bisogno, si organizza: se si tratta di bambini, servizi pubblici e nonni possono rappresentare la soluzione possibile. Per gli anziani la situazione si complica, e gli equilibri personali diventano più difficili.

Anche negli incontri diretti, parte dirigente compresa, emerge forte tale percezione. Solo dal dialogo, dalla proposta di attenzione ad alcuni temi, che si scopre come possano essere attivati piccoli miglioramenti (e talvolta i costi possono gravare ancora una volta su fondi esterni, come quelli sull’art. 9 della legge 53/2000) che semplificano la vita.

Forse proprio in funzione della giovane età del gruppo intervistato, si evidenzia come le eventuali misure di conciliazione individuabili a livello aziendale, debbano essere rivolte ad entrambi i sessi. Ci appare molto interessante e promettente: che sia possibile attivare l'innovazione culturale sul tema della condivisione del lavoro di cura, a partire dagli ambiti lavorativi frequentati da lavoratrici e lavoratori più giovani?

L'attenzione ai nuovi lavori, alle nuove definizioni di “orario di servizio”

Il mondo dei servizi, che come mission aziendale ha quella di rispondere alle diverse esigenze di un'utenza molto variegata, spesso introduce casistiche nuove che talvolta incontrano difficoltà di comprensione da parte di colleghe e colleghi. Non si tratta più di servizi forniti in un luogo fisso (talvolta si caratterizzano proprio per essere “di strada” o “itineranti”).

Se – ad esempio - si parla di prevenzione riferita al target “giovani”, diventa necessario organizzare un servizio che segua i tempi e le abitudini dei giovani, anche di notte. Ci troviamo quindi di fronte a modelli organizzativi completamente diversi, che incontrano difficoltà anche nella loro formalizzazione. Questo implica che tempi di lavoro siano diversi da quelli di altri operatori, e che spesso – un po' perché malcompresi dai colleghi – inducono chi li segue a “vergognarsi di segnare ore fatte in orari notturni”. In sintesi potremmo dire che la sperimentazione di alcune nuove flessibilità – in risposta a specifiche esigenze dell'utenza - appare culturalmente ancora troppo innovativa e di difficile comprensione fin dall'interno dell'organizzazione del lavoro stessa. Questa infatti si trova obbligata dalla realtà a cambiare orari, ma ancora non ha individuato il modo per mettere a regime tempi ed orari così diversi, a formalizzarli ed eventualmente a sperimentare flessibilità ad hoc individuali.

Concludendo, gli elementi fino a qui evidenziati fanno emergere come sia necessario un'attività di animazione interna alle aziende, e rivolta parimenti sia a lavoratrici e lavoratori sia ai responsabili aziendali, per promuovere nuove forme di organizzazione del lavoro capaci di rispondere alle sollecitazioni del contesto e delle individualità coinvolte a livello aziendale.

Costruire una cultura della flessibilità positiva, promuovere le competenze interne alla lettura dei tali fabbisogni interni e le competenze esterne, miranti a fornire supporti per l'implementazione di nuovi modelli organizzativi, può rappresentare un percorso utile per la concretizzazione di politiche di conciliazione che partono dall'impresa, si incrociano con i fabbisogni locali, e operano verso la costruzione di soluzioni (sempre in divenire) che possano migliorare la vita degli uomini e delle donne coinvolti nei servizi territoriali.

Capitolo VIII - Piccole e medie imprese *di Elena Corsi*

L'universo delle piccole medie imprese presso le quali sono stati intervistati i lavoratori è composto da 11 realtà aziendali caratterizzate dalla particolarità di avere tutte una titolarità femminile. Per quanto riguarda invece le altre caratteristiche, esse si differenziano per settore di attività, per collocazione geografica e per dimensione. Nello specifico, si tratta di quattro imprese di servizi e di sette manifatturiere, cinque con sede nella provincia di Bologna e le altre sei distribuite tra le province di Imola, Ravenna, Forlì, Modena, Parma e Piacenza.

Per quanto riguarda la dimensione, la media è di 15 addetti, con un minimo di 5 e un massimo di 35.

Un quadro più dettagliato di queste aziende aiuta a comprendere meglio il contesto nel quale si inseriscono i risultati delle analisi presentate nei capitoli successivi, analisi che, come vedremo, fanno emergere dei tratti peculiari che sembrano accomunare la gestione d'impresa di soggetti esaminati³⁴.

Impresa 1: opera in provincia di Bologna dal 1977 nel settore della litografia e della tipografia. Al momento della rilevazione conta 14 addetti (4 sono donne). L'attuale titolare, moglie del fondatore, è entrata a lavorare nell'azienda di famiglia a tempo pieno dal 1981. Passione per il proprio lavoro, desiderio di realizzazione personale e di contribuire alla crescita dell'azienda sono state le spinte che hanno portato l'imprenditrice a intraprendere questa sfida. Le principali innovazioni da lei apportate hanno interessato in particolar modo la direzione e l'organizzazione interna, secondo un'impostazione dinamica e flessibile aperta all'innovazione e alla pianificazione del lavoro per processi. Un punto di forza è sicuramente rappresentato dall'estrema disponibilità dell'imprenditrice a trasferire e condividere le sue conoscenze ed esperienze professionali con i dipendenti. Questi sono coinvolti in prima persona nelle decisioni, il che produce un forte grado di partecipazione, che ha permesso di migliorare la qualità del lavoro offerto. L'impresa inoltre ha un'attenzione particolare allo sviluppo delle competenze tecniche del personale interno e alla formazione sul campo di studenti. Nonostante l'impegno messo nella professione la titolare dichiara di essere riuscita a conci-

³⁴ Verranno qui tratteggiati i tratti essenziali di dieci imprese. All'undicesima, Cablocavi, è dedicato il capitolo seguente

liare tempi di lavoro e di vita e auspica per la sua impresa una successione in ambito familiare.

Impresa 2: si tratta di un'impresa edile con 18 addetti (3 donne) e sede in provincia di Piacenza. E' stata costituita nel 1989 dall'attuale titolare e dal marito che si occupa della parte tecnica ed esecutiva lasciando a lei il ruolo gestionale, la parte del disegno e del reperimento dei terreni e dei finanziamenti. L'ampliamento costante dell'azienda e l'aumento della complessità del mercato spingono l'imprenditrice a orientare l'attività aziendale verso due indirizzi strategici precisi: una maggiore differenziazione del prodotto/servizio offerto attraverso la ricerca costante della qualità e dell'immagine, e l'impiego di collaboratori qualificati come supporto ad ogni specifica area di attività. In questo scenario anche la formazione rappresenta un elemento importante. Uno dei punti di forza dell'impresa è rappresentato dall'orientamento al cliente, che viene costantemente seguito e al quale viene offerto un servizio "chiavi in mano". Inoltre la titolare ha predisposto un questionario per valutare la customer satisfaction e capire in che direzione muoversi per un miglioramento continuo.

La complessità delle attività delle quali la titolare si occupa ha inciso molto sulla conciliazione con la vita familiare e il tempo libero. Il suo ruolo la porta spesso a non avere orari stabiliti e la presenza di un figlio in casa ha comportato la necessità di avvalersi di un aiuto esterno. Anche lei, come abbiamo visto nel caso precedente, vorrebbe inserire i figli in azienda con ruoli di responsabilità.

Impresa 3: è un laboratorio e centro di formazione professionale per lo sviluppo delle tecniche del tessile abbigliamento, con sede in provincia di Parma e 13 addetti (11 donne). Esempio vincente di imprenditoria femminile, nasce nel 1999 dal desiderio della titolare e della sorella, spinte dalla volontà di realizzare un'attività autonoma e innovativa. Viene così avviata una scuola per la formazione di modellisti, stilisti, operatori Cad e sarte prototipiste. Accanto alla scuola nasce anche uno studio di progettazione che realizza l'elaborazione tecnica di intere collezioni prima per stilisti locali e poi anche per grandi forme internazionali. L'elemento caratterizzante dell'impresa è il doppio legame con il mondo del lavoro: la scuola prepara e fornisce personale specializzato alle aziende e riceve dalle stesse delle opportunità di lavoro attraverso le quali gli allievi possono, attraverso il laboratorio, collaborare. La finalità del centro di formazione è infatti proprio quella di favorire l'inserimento lavorativo e l'auto-imprenditorialità dei giovani e delle donne disoccupate.

L'imprenditrice si è sempre impegnata fino in fondo nella sua attività senza mai darsi per vinta, nonostante le grandi difficoltà incontrate soprattutto all'inizio. I suoi punti di forza sono rappresentati dalla grande comunicatività e professionalità che le hanno permesso di ottenere grandi soddisfazioni in particolare con i propri studenti con cui mantiene ottimi rapporti anche di collaborazione. L'esperienza più importante della sua carriera professionale ha riguardato un corso di sartoria per ragazze extracomunitarie.

Impresa 4: questa impresa si occupa della progettazione elettrica di macchine automatiche, ha la sede in provincia di Modena e ha attualmente 12 addetti (1 donna). La titolare, nel 1997 lascia il suo lavoro presso un'azienda esterna ed entra come socia nell'impresa di famiglia. Dall'anno successivo inizia a lavorare attivamente seguendo la parte amministrativa e mantenendo i rapporti con banche e fornitori. Oggi si occupa anche dell'area marketing e della comunicazione. I punti di forza dell'impresa sono da individuare nella gestione del cliente, per il quale i prodotti vengono personalizzati, e che viene assistito e supportato attraverso la presenza di esperti, la gestione delle informazioni e delle tecnologie, la gestione delle risorse esterne. A questo proposito l'impresa ha stretto accordi strategici con imprese del settore, sfociati nella costituzione di una ATI, e collaborazioni con atenei universitari per l'aumento della competitività e lo sviluppo congiunto di progetti di ricerca svolti per conto dei clienti.

Nel corso della sua vita l'azienda ha attraversato momenti critici dovuti al turn-over e alla riorganizzazione del personale, superati grazie alla capacità dell'imprenditrice di coinvolgere e stimolare l'empowerment dei dipendenti nello svolgimento del proprio lavoro.

I punti di forza dell'imprenditrice possono essere individuati nella capacità di ascoltare, nella capacità di conciliazione tempo di vita-tempo di lavoro e nella passione per la propria attività.

Impresa 5: si tratta di un'attività di coltivazione e trasformazione di piante officinali in prodotti erboristici e di cosmesi vegetale. La sede di questa piccola impresa familiare, composta da 10 persone (2 donne), è in provincia di Forlì. Nasce nel 1990 dall'idea della titolare che inizia con il suo compagno e i fratelli. L'imprenditrice ha già avuto varie esperienze nel settore e ha compiuto numerosi viaggi di studio che hanno arricchito le sue competenze. Le principali motivazioni che l'hanno spinta a investire in questa direzione sono state la passione e l'amore per la vita naturale ed ecologica. Tradurre in realtà qualcosa in cui credeva le ha fornito la possibilità di giocare un doppio ruolo: quello dell'imprenditrice e quello di donna che ha saputo gestire le due sfere professionali e personali senza rinunciare all'una in favore dell'altra.

Punti di forza dell'impresa sono la gestione del cliente, a cui viene erogato un servizio personalizzato, l'attenzione all'ambiente, visibile in tutte le fasi dell'attività e nello stesso imballaggio dei prodotti, e la gestione del personale. Rispetto a quest'ultimo aspetto, all'interno dell'azienda le attività eseguite nei vari settori vengono trasferite a tutti i dipendenti che ricoprono, per un ciclo di alcuni anni, la funzione di responsabili di un reparto e poi ruotano, facilitando l'integrazione con le altre funzioni aziendali. Questa scelta ha permesso di responsabilizzare e rendere coscienti tutti i collaboratori dell'intero ciclo di produzione ed è risultata decisiva nella gestione dei rapporti interni perché ha facilitato l'instaurarsi di un buon clima aziendale e di un team di lavoro coeso.

Impresa 6: dal 1983 produce componenti per protesi dentali, ha sede in provincia di Bologna e conta 18 addetti (8 donne). Opera su un mercato mondiale e

nel 2000 ha aperto una filiale negli Stati Uniti. L'impegno dell'azienda si traduce anche nell'organizzazione di corsi di formazione tecnica sull'utilizzo ottimale dei prodotti e nello sviluppo di laboratori tecnici di aggiornamento.

In azienda è stato implementato un sistema strutturato per la rilevazione dei fabbisogni e della soddisfazione dei clienti in merito ai prodotti, al servizio e ai corsi di formazione. Per quanto riguarda la gestione del personale il coinvolgimento e la responsabilizzazione sono perseguiti attraverso l'organizzazione di incontri a cadenza regolare finalizzati alla promozione della consapevolezza dei ruoli professionali; vengono inoltre somministrate schede di autovalutazione per profili di ruolo, i cui risultati vengono analizzati nel corso di colloqui. Gli orari lavorativi sono gestiti in modo flessibile dai dipendenti e questo ha creato un buon clima aziendale.

L'imprenditrice ha iniziato a lavorare nell'azienda di famiglia per supportare il padre ma nonostante la casualità questa si è rivelata essere la strada corrispondente alle sue attitudini e alle sue inclinazioni personali. I tratti vincenti sono da ricercarsi soprattutto nelle sue competenze linguistiche e nelle capacità comunicative e relazionali nella gestione del rapporto con la clientela. Prende spesso parte a corsi di aggiornamento e tra i suoi obiettivi vi sono ulteriori investimenti nel settore formativo e la possibilità di esplorare nuovi mercati esteri.

Impresa 7: questa attività di servizi alla persona situata in provincia di Ravenna nasce nel 1987 e attualmente impiega 15 persone, 14 delle quali sono donne. Il servizio offerto ai clienti, completo e innovativo si distingue per l'elevato livello qualitativo. L'imprenditrice, nella sua gestione dell'impresa, attua un costante monitoraggio delle prestazioni aziendali attraverso l'utilizzo di opportuni indicatori e una responsabilizzazione del personale che si esplicita in una buona comunicazione e una condivisione degli obiettivi da raggiungere.

Impresa 8: l'azienda, specializzata nella lavorazione del filo metallico nasce nel 1973 in provincia di Bologna, come società costituita dalla titolare e dal fratello. Si tratta in realtà di una trasformazione dell'impresa artigiana fondata dal padre, che ora conta 35 addetti (5 donne), un mercato nazionale ed europeo e una certificazione UNI-EN ISO 9001.

Punto di forza dell'impresa è la capacità di rispondere alle esigenze dei propri clienti attraverso un servizio completo comprendente anche la possibilità di fornire prodotti personalizzati. Di recente si è operata la scelta di effettuare un forte investimento per l'introduzione di apparecchiature ad altissima tecnologia.

La formazione professionale dell'imprenditrice è avvenuta prevalentemente attraverso l'esperienza diretta: ha infatti cominciato a lavorare a 19 anni nell'azienda del fratello con il quale ha in seguito deciso di costituire una società. Le motivazioni principali che l'hanno indotta a questa scelta sono state la massima intesa, professionale e non, con il fratello maggiore che ha rappresentato per lei una significativa figura di mentor. Da allora si è sempre occupata della direzione commerciale e degli aspetti relazionali, il che le ha consentito di acquisire una considerevole esperienza e un grande bagaglio di competenze.

L'imprenditrice attribuisce un grande valore alla formazione continua e per questo si tiene costantemente aggiornata con la frequenza a corsi e seminari di approfondimento, soprattutto per quanto riguarda le tematiche della commercializzazione, un'attenzione che è stata trasferita anche ai collaboratori. L'imprenditrice ritiene inoltre che per il buon funzionamento dell'azienda sia indispensabile promuovere la responsabilizzazione dei lavoratori e l'attivazione di rapporti interpersonali fondati sulla reciproca fiducia.

La volontà di valorizzare e definire percorsi di crescita personale all'interno dell'impresa l'ha portata ad impiegare esclusivamente dipendenti fissi e in prevalenza giovani, sui quali investire anche attraverso la formazione professionale. Gli addetti al reparto tecnico-produttivo, che devono possedere una qualifica specialistica, sono reperiti sul territorio e molti di essi sono donne. La gestione del personale dunque si basa molto sulla valorizzazione dei collaboratori e sulla creazione di un clima lavorativo favorevole, nel quale i lavoratori vengono coinvolti sia a livello propositivo che gestionale e organizzati in team autonomi, con una forte delega decisionale ai responsabili.

Impresa 9: questa piccola impresa di servizi alla persona che ha sede in provincia di Imola, ha attualmente 5 addetti, di cui 4 sono donne. Nel 1999 l'attuale titolare rileva l'attività della madre, seguendo una tradizione familiare di lavoro autonomo e imprimendo una svolta qualitativa importante e una maggiore competitività sul mercato, ampliando anche la gamma dei servizi offerti.

La sua crescita professionale deriva sia dall'esperienza diretta che da un'attenzione particolare riservata alla formazione, alla quale dedica costantemente alcune delle sue giornate.

Attualmente l'imprenditrice riveste il ruolo di responsabile dell'area commerciale e di quella gestionale e si occupa di definire il percorso più appropriato per ciascuna cliente. Nella gestione dell'azienda una direttrice tecnica si occupa della supervisione dei servizi forniti.

La scelta di effettuare importanti investimenti in tecnologie all'avanguardia ha consentito un incremento notevole dell'attrattività esercitata dall'azienda nei confronti della clientela.

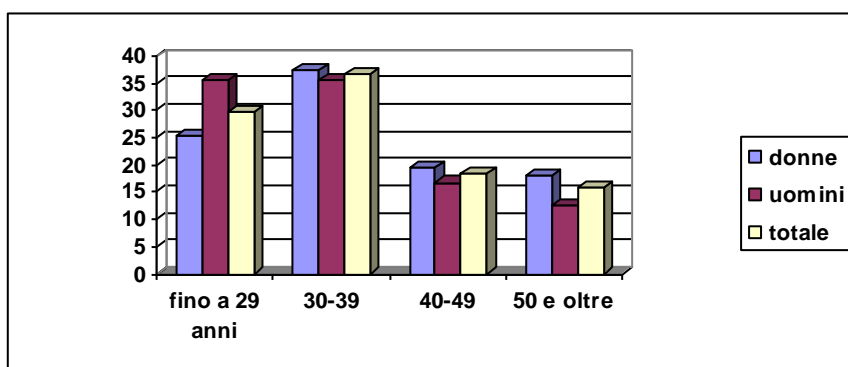
Impresa 10: è una società specializzata nelle nuove tecnologie applicate alla comunicazione e alla formazione; ha sede in provincia di Bologna e impiega attualmente 5 addetti (1 donna, titolare). Nel tempo l'impresa ha consolidato una competenza specialistica nella realizzazione di prodotti multimediali a forte impatto comunicativo.

Il campione

Il campione intervistato nell'universo delle piccole-medie imprese tratteggiate nel capitolo precedente è costituito da 117 lavoratori e lavoratrici, con una leggera prevalenza di donne, che rappresentano il 58,3% del totale. Si tratta, indipendentemente dal genere, di soggetti abbastanza giovani: la classe di

età più numerosa è quella che va dai 30 ai 39 anni e rappresenta il 36,5% dell'intero campione. Le lavoratrici sono sovrarappresentate in tutte le classi di età superiori ai 30 anni, mentre tra i più giovani è maggiore il peso dei lavoratori uomini. La distribuzione per genere e classi di età è illustrata nel grafico seguente:

Graf.1 – Distribuzione del campione per genere e classi di età



Si tratta di un campione che, nel suo complesso, risulta mediamente istruito: il 43% ha un diploma di scuola media superiore e il 7,9% è laureato, anche se vi è comunque oltre un terzo degli intervistati che non ha proseguito gli studi oltre l'obbligo. Rispetto a questa variabile si riscontrano forti differenze di genere: gli uomini indicano infatti percentuali superiori alla media nei livelli di istruzione più elevati, mentre le donne sono sovrarappresentate nel gruppo di chi ha avuto un breve percorso scolastico, nonostante, come abbiamo visto, si tratti di lavoratrici abbastanza giovani.

Uno degli indicatori che spesso concorre a spiegare percorsi, bisogni e necessità in ambito lavorativo è quello della composizione del nucleo familiare: il maggior carico di lavoro familiare per le donne produce spesso effetti negativi non solo sul loro accesso al mercato del lavoro ma anche sulle modalità della partecipazione stessa. In particolare, al di là del fatto di essere più o meno inseriti in un nucleo familiare proprio, piuttosto che nella famiglia di origine, ciò che sembra davvero costituire una variabile determinante è la presenza di figli piccoli e/o di persone anziane o non autosufficienti di cui prendersi cura. Nel caso di questi lavoratori il 37,5% degli intervistati vive con i figli, da solo o in coppia, il 21,4% in coppia ma senza figli, l'8% da solo mentre il 33,1% risiede ancora presso la famiglia di origine o in altre situazioni.

Emergono a questo proposito delle significative differenze di genere: sono più gli uomini a vivere da soli (8,3%) mentre sono tutte donne quelle che vivono da sole con i figli (4,7%). E mentre il 39,1% di queste lavoratrici vive in

coppia con figli, il dato per gli uomini scende in questo caso al 29,2%, per arrivare invece al 41,7% quando si guarda la quota di quanti vivono ancora nella famiglia di origine. Sicuramente è un dato, questo, che risente del fatto che vi è tra i due generi una non equivalenza nella composizione per classi di età, d'altra parte quel che risulta, è che ci troviamo di fronte a differenze di genere che portano con sé la presenza di situazioni familiari assai diverse, che certo producono asimmetrie quantomeno nella gestione della conciliazione dei tempi lavorativi e familiari. Per quanto riguarda l'altro fattore di criticità, ovvero la necessità di prendersi cura di persone anziane, la situazione non sembra cambiare di molto: afferma di avere un impegno frequente in questo senso il 9,4% delle donne contro il 4,3% degli uomini, e anche tra chi vive saltuariamente questa situazione la quota delle lavoratrici è di gran lunga superiore a quella dei lavoratori (9,4% contro 2,2%).

Aggiungere che nel corso dell'analisi si vedrà come questi elementi di criticità non sembrino influenzare un percorso lavorativo che, per le donne di queste piccole imprese, sembra abbastanza privo di problemi.

Il lavoro

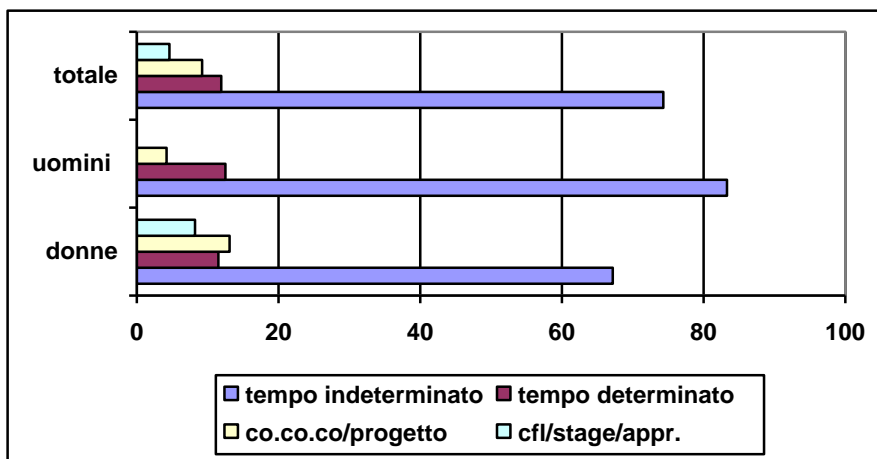
Coerentemente con il dato relativo all'età anagrafica, la classe più consistente di anzianità lavorativa è quella rappresentata da chi svolge la propria attività nell'impresa attuale da meno di 6 anni (49,6%). Chi è presente da 6 a 10 anni rappresenta il 33,6%, da 11 a 20 anni il 9,7% mentre il restante 7,1% svolge la propria attività lavorativa nell'impresa da oltre 20 anni.

Un dato interessante da evidenziare emerge dall'incrocio tra età, anzianità, lavorativa e genere: ben il 53,8% delle lavoratrici che hanno tra i 40 e i 49 anni lavora nell'impresa da meno di 5 anni, il che lascia immaginare che esse abbiano trovato in queste realtà uno spazio di accoglienza al momento del rientro nel mondo del lavoro.

I dati statistici sull'occupazione e le forze di lavoro, così come i molti studi che si sono sviluppati in questi anni sul tema dell'occupazione femminile, concordano nel sostenere che questa età sia una delle fasi più critiche per quanto riguarda la partecipazione delle donne al mondo del lavoro. In attesa di verificarne la veridicità nel corso dell'analisi, ipotizziamo dunque che questo dato sia da mettere in relazione con un'organizzazione del lavoro che tende a facilitare l'inserimento o il reinserimento delle donne nel mondo del lavoro in quella fase "a rischio" nella quale è forte la spinta ad un ritiro dall'attività lavorativa per ovviare alle difficoltà di conciliazione.

L'analisi delle tipologie contrattuali indica un diffuso utilizzo dei rapporti a tempo indeterminato, anche se vi è una presenza non del tutto trascurabile di lavoratori a tempo determinato da un lato e di collaboratori dall'altro. Meno rilevante, invece, la quota di quanti sono assunti con contratti a causa mista.

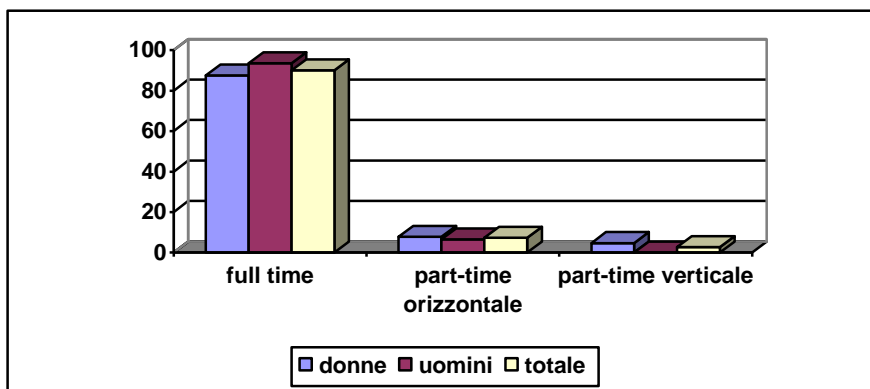
Graf.2 – Distribuzione del campione tipo di contratto e classi di età



Come emerge in modo piuttosto evidente dal grafico 2, vi sono delle notevoli differenze tra i generi. Le donne, infatti, nonostante siano in media più vecchie degli uomini, sono occupate in misura assai maggiore con contratti flessibili e in particolare risultano decisamente sovradimensionate tra i collaboratori a progetto e addirittura le sole assunte con contratto di formazione lavoro, apprendistato o stage.

L'orario prevalente per questi lavoratori è quello del tempo pieno, più diffuso tra gli uomini. Le lavoratrici utilizzano più spesso la modalità del tempo parziale e sono le sole che usufruiscono della formula del part-time verticale.

Graf.3 – Distribuzione del campione per genere e orario di lavoro



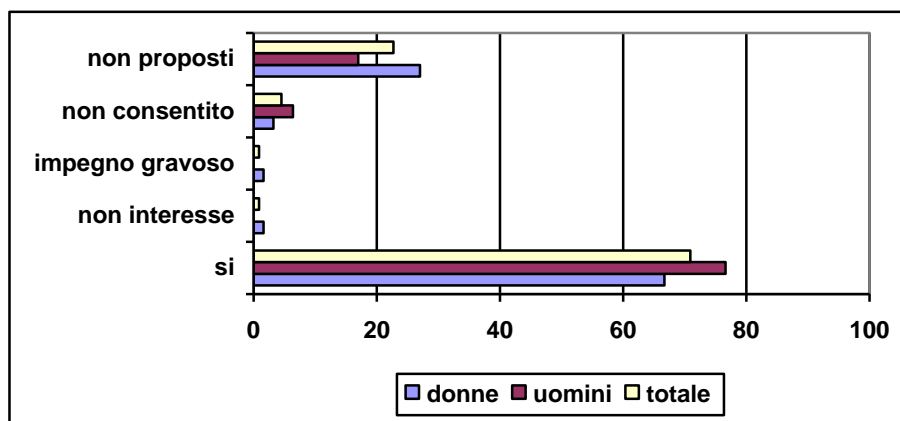
Questa indicazione potrebbe lasciar intendere che in qualche modo esse abbiano avuto comunque la possibilità di scegliere un'organizzazione del proprio lavoro conciliativa rispetto agli impegni familiari presenti, dal momento che la formula del part-time verticale è spesso mal vista dagli imprenditori in quanto comporta una presenza sul luogo di lavoro non continuativa.

Indipendentemente dal genere, la maggior parte dei lavoratori che ha risposto al questionario è inquadrata ad un livello medio-basso: quasi la metà di essi (48,7%) ha una qualifica operaia di I e II livello, il 31,9% di III livello, l'11,5% è al IV livello e il rimanente al V. Il dato relativo al livello di inquadramento, se analizzato per genere, non segnala l'esistenza di una forte componente di segregazione verticale: alla base della scala è infatti maggiore il peso della componente maschile, mentre quella femminile è sovrarappresentata al livello più alto; anche l'unica titolare presente nel campione è donna.

La formazione

I corsi di formazione e aggiornamento proposti dalle imprese hanno coinvolto il 70,9% dei lavoratori mentre il 6,3% non ha partecipato ad attività di questo tipo, anche se proposte, per mancanza di interesse o perché non gli è stato possibile farlo. D'altra parte, il restante 22,7% degli intervistati ha dichiarato di non essere stato coinvolto, per la mansione svolta, in alcuna proposta di tipo formativo.

Graf.4 – Distribuzione del campione per genere e accesso alla formazione



La partecipazione ha riguardato, in particolare, il 66,7% delle donne e il 76,6% degli uomini, tra i quali è più elevata la quota di coloro che non hanno preso parte a queste iniziative perché non è stato loro consentito. Maggiore invece la quota di lavoratrici donne che sono rimaste escluse da questo percorso a causa della mansione svolta: 27% contro il 17% dei lavoratori uomini.

Se è vero, come abbiamo visto, che gli uomini operano mediamente ad un livello inferiore a quello delle donne, il fatto che essi segnalino comunque un maggior accesso alle attività formative e che ad essi siano stati proposti corsi in misura maggiore rispetto alle colleghe potrebbe indicare come comunque persista una maggiore difficoltà per le lavoratrici a prendere parte ad attività che non siano quelle strettamente lavorative. D'altra parte, essendo le donne di questo campione presenti spesso in qualità di personale "esterno", con contratti a termine e dunque precarie, il dato relativo alla formazione non fa che confermare quanto la flessibilità dei rapporti di lavoro non sempre vada a vantaggio della qualità; in questo caso, ad esempio, sembrerebbe giocare a sfavore di un investimento effettuato dall'impresa nei confronti di chi non ha la certezza di rimanere in quella realtà a lungo, secondo un discorso di convenienza che rende difficili a questi lavoratori (e lavoratrici) la possibilità di avere un trattamento paragonabile a quello dei colleghi regolarmente assunti.

Praticamente tutti i lavoratori (98,7%) che hanno partecipato ad attività formative ritengono che queste siano state utili; in particolare, il 57,1% ritiene che siano servite prevalentemente per rafforzare le proprie capacità personali, il 28,6% per una migliore conoscenza dell'organizzazione e degli obiettivi dell'impresa, il 5,2% per poter passare a svolgere una mansione migliore e il 7,8% per un avanzamento di carriera.

Rispetto alla valutazione dei corsi seguiti, emergono delle notevoli differenze di genere: sia i lavoratori che le lavoratrici attribuiscono a questi principalmente una funzione di rafforzamento delle capacità personali ma il peso di tale *item* è assai più elevato tra gli uomini (71,4% contro 45,2%). Al contrario le donne evidenziano che la formazione è stata un utile strumento di conoscenza dell'organizzazione e degli obiettivi dell'impresa in misura maggiore rispetto ai colleghi (38,1% contro 17,1%), nonché utile rispetto alla carriera e ad un possibile cambio di mansioni.

Le donne esprimono comunque, più dei colleghi, l'esigenza di rafforzare le proprie competenze attraverso la formazione (69,4% contro 58,3%), richiesta che, a livello generale coinvolge oltre i due terzi dei lavoratori intervistati.

E' stato inoltre chiesto di assegnare un punteggio, corrispondente al grado di importanza attribuito, ad una serie di *item*, corrispondenti ad altrettante tipologie di competenze. Le risposte fornite dai lavoratori possono suggerire delle utili indicazioni per una programmazione mirata delle attività formative, che non sia "calata dall'alto", ma risponda, al contrario, a esigenze reali espresse dall'utenza.

Alle "competenze tecniche specifiche per il proprio profilo professionale" è stata attribuita un'importanza notevole: 74,6% pensa infatti che un'attività di formazione centrata su questi temi sia importante o molto importante.

Tematiche più relazionali e non rivolte in modo specifico ad una mansione o ad un profilo professionale preciso, quali quelle relative alla comunicazione, alla gestione delle relazioni e al lavoro di gruppo, sono ritenute molto importanti dal 52,1% dei lavoratori, ma d'altra parte un altro 47,9% attribuisce ad esse una rilevanza medio-bassa.

Il giudizio espresso sull'importanza di approfondire competenze di tipo personale quali, ad esempio, il bilancio di competenze, la gestione del tempo e dello stress, sembrerebbe confermare che questi lavoratori appaiono maggiormente attratti da corsi di formazione "mirati", strumentali all'attività svolta: solo il 38,7% ritiene infatti che siano molto utili, mentre il 41,9% gli attribuisce un grado di importanza basso o molto basso.

Sempre seguendo questa logica, l'interesse per l'acquisizione di competenze organizzative si colloca ad un livello intermedio e probabilmente è espresso in modo particolare da chi, all'interno dell'impresa, ha compiti più strettamente organizzativi o di gestione delle risorse, in questo caso, probabilmente, le qualifiche operaie più alte. Il 25% degli intervistati pensa infatti che corsi specifici su questi argomenti siano molto utili, ma vi è comunque un 50% che attribuisce ad essi un punteggio medio (21,9%) o alto (28,1%).

D'altra parte notevole sembra essere l'interesse per l'approfondimento delle proprie conoscenze informatiche, se è vero che solo il 15,2% ritiene che corsi centrati su questo argomento non siano di alcuna utilità.

Tabella 1 - Punteggio medio attribuito all'importanza di rafforzare le competenze per genere

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Competenze tecniche specifiche	3,87	4,68	4,21
Competenze relazionali	4,00	2,93	3,57
Competenze personali	3,46	2,28	2,98
Competenze organizzative	3,57	3,19	3,41
Competenze informatiche	3,64	3,63	3,64

Anche in questo caso si rilevano delle differenze marcate di giudizio a seconda del genere del lavoratore, come emerge dai punteggi medi registrati da ciascun *item* e riportati nella Tabella 1:

Le lavoratrici sembrano dunque essere interessate, più dei loro colleghi ad approfondire quegli aspetti della vita lavorativa che vanno in qualche modo al di là delle competenze tecniche e che d'altro lato possono arricchirle anche dal punto di vista della conoscenza di sé, della gestione della propria vita non solo lavorativa e della capacità di relazionarsi con gli altri.

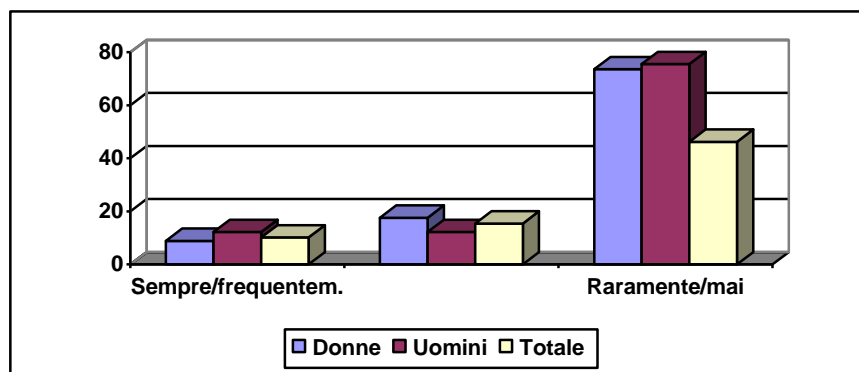
Un ultimo dato interessante riguarda la correlazione esistente tra gli anni di anzianità nell'Ente e l'esigenza di formazione: questa è più elevata, come prevedibile, tra coloro che hanno un'anzianità di lavoro inferiore (anche se poi la percentuale risale in corrispondenza di coloro che operano all'interno dell'Ente da oltre 20 anni), ma sono proprio i "più anziani" ad attribuire i punteggi più elevati a tutti i diversi tipi di competenze, ad esclusione di quelle di tipo relazionale che possibilmente è stata assimilata e acquisita nel corso degli anni. Questo potrebbe indicare che chi lavora da un numero maggiore di anni ha ormai assimilato il concetto di competenza e la sua importanza nell'ambito lavorativo e lo esprime indipendentemente dal fatto di averne più o meno bisogno. Ma può anche essere legato alla consapevolezza di una carenza dei propri *skill* rispetto ai giovani più scolarizzati o, comunque, della necessità di aggiornamento delle proprie conoscenze.

Conciliazione dei tempi: valutazione ed esigenze

Nella terza sezione del questionario viene affrontato il tema della conciliazione: partendo dalla valutazione che danno i lavoratori del proprio orario di lavoro, e delle eventuali criticità che emergono nel conciliare l'attività lavorativa con quella personale e familiare, si è cercato di individuare se vi siano delle difficoltà in tal senso, quali le necessità espresse e dunque le soluzioni possibili per la creazione di un contesto che faciliti la gestione degli impegni lavorativi e familiari.

Il dato generale rispetto al giudizio in merito all'orario di lavoro, sembra restituire l'immagine di un contesto organizzativo che, nel suo complesso, non pone grandi problemi: la maggior parte degli intervistati (74,4%) dichiara infatti di non avere mai, o solo raramente difficoltà in questo senso, il 15,4% di averne solo qualche volta mentre il 10,2% esprime un disagio forte e frequente.

Graf.5 – Problemi dovuti all'orario di lavoro



Curiosamente, proprio analizzando il dato di maggiore criticità, sono più gli uomini a manifestare tale insoddisfazione, anche se comunque tale difficoltà è avvertita "talvolta" anche dal 17,6% delle donne. E' possibile che vari fattori concorrano a determinare questa evidenza: che ci si trovi in presenza di realtà aziendali particolarmente attente alle esigenze femminili (non dimentichiamo che si tratta di imprese con titolari donne nella totalità dei casi); che, come abbiamo visto, le donne del campione operino con qualifiche più alte rispetto agli uomini, ma soprattutto che la flessibilità delle loro tipologie contrattuali consenta un maggiore adeguamento del tempo di lavoro alle esigenze familiari. In questo senso la presenza di figli e di persone anziane da accudire

non sembra dunque essere direttamente correlata ad una percezione di problematicità creata dall'orario di lavoro.

Coerentemente con il fatto che dunque l'orario di lavoro non rappresenta un grosso ostacolo, l'85% del campione ritiene che le difficoltà di conciliazione non rappresentino un blocco alla crescita professionale, anche se in questo caso la quota relativa alle lavoratrici scende all'80,3%. Tra coloro che, al contrario, riscontrano che i problemi della doppia gestione si riflettano sull'attività lavorativa, la maggior parte ritiene che questi incidano sulla possibilità di avere ruoli di responsabilità (35,2%) e sull'accesso alla formazione (35,2%), mentre minore è la quota di chi pensa che abbiano delle conseguenze sulle occasioni di un'attività meglio retribuita (17,6%) o più interessante (11,7%). A questo proposito si conferma un dato già evidenziato prima: sono solo le donne che vedono, nelle difficoltà di conciliazione una delle cause di difficile accesso alla formazione.

Quali sono, secondo il campione intervistato, le modifiche relative all'orario di lavoro che potrebbero in qualche modo facilitare una migliore gestione del tempo di lavoro e di quello di vita? In generale gli intervistati esprimono la percezione che un aumento dell'elasticità delle fasce di ingresso e di uscita e la possibilità di un orario personalizzato potrebbero essere importanti o molto importanti per favorire una migliore organizzazione del proprio tempo; anche la possibilità di recuperare i permessi nelle settimane successive appare una formula gradita, mentre minor importanza viene attribuita al poter ridurre la pausa pranzo e al fatto di fare meno straordinari. In generale, comunque, come mostra la Tabella successiva, i lavoratori intervistati non sembrano avere delle esigenze particolarmente forti di flessibilizzazione dell'orario, che, come abbiamo visto, nelle realtà lavorative analizzate non crea difficoltà particolarmente evidenti. Uomini e donne mostrano comunque di preferire modalità diverse, forse perché diverse sono le necessità che stanno alla base di un'auspicata diversa gestione del tempo di lavoro: le lavoratrici ritengono più importante il poter ridurre la pausa pranzo e recuperare i permessi in momenti successivi, mentre i lavoratori accordano maggiore preferenza all'elasticità oraria in entrata e in uscita e ad una diminuzione degli straordinari.

Tabella 2 – Flessibilità oraria: le misure auspiccate per genere (%importanti o molto importanti)

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Aumento elasticità ingresso/uscita	31,9	50,0	40,7
Riduzione pausa pranzo	17,0	9,1	13,2
Riduzione straordinari	19,2	22,7	20,9
Permessi recuperabili in seguito	34,0	27,3	30,8
Orario personalizzato	38,6	38,6	38,6

Agli intervistati sono state successivamente proposte delle forme di flessibilizzazione organizzativa o ipotizzata una presenza di servizi interni all'azienda di tipo diverso ma comunque finalizzati a facilitare la gestione della conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

Anche in questo caso i lavoratori delle piccole imprese sembrano non attribuire grande importanza all'istituzione o alla presenza di queste misure: i punteggi registrati³⁵ sono infatti, in media, piuttosto bassi e i lavoratori non manifestano, neppure se sollecitati, come in questo caso, particolari esigenze di miglioramento. Indipendentemente dal punteggio assoluto registrato dalle varie misure, è comunque interessante vedere che, in valore relativo, le proposte che risultano riscuotere il maggiore interesse sono quelle relative al part-time da un lato, e all'istituzione di una figura di responsabile di conciliazione all'interno della direzione del personale dall'altro; si tratta in effetti di una proposta innovativa, e che, come tale, ha destato un discreto interesse, soprattutto tra le donne.

Le lavoratrici inoltre hanno attribuito rispetto agli uomini, sia una maggiore importanza alla possibilità di poter lavorare a tempo parziale, che alla presenza di tutti quei servizi che possono in qualche modo sostituire o integrare quelli pubblici: il nido aziendale e l'assistenza ai bambini durante le vacanze scolastiche.

Il telelavoro invece non piace alle donne: certamente, da un lato, si tratta di lavoratrici con compiti di servizio che non prevedono in alcun modo la possibilità di una tale soluzione, dall'altra è questa una formula che, sebbene possa rappresentare una soluzione temporanea o occasionale, porta con sé il rischio dell'isolamento e di una perdita di ruolo sociale.

³⁵ Su una scala da 1 a 5 dove 1=nessun importanza e 5 molto importante.

Tabella 3 – Flessibilità organizzativa e servizi aziendali: le misure auspiccate per genere.

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Part-time	2,67	1,63	2,19
Telelavoro	1,64	1,70	1,67
Nido aziendale	1,91	1,30	1,62
Servizi bambini durante le vacanze	2,17	1,43	1,80
Formazione dopo maternità	1,93	1,30	1,62
Responsabile di conciliazione	2,50	1,85	2,19

Il part-time, come si vede dalla Tabella precedente, risulta una delle misure più auspiccate in generale, e in modo particolare dalle donne; la grande maggioranza degli intervistati (83,3%), e in modo particolare i lavoratori (91,7%), indicano però che avrebbero perplessità nel richiederlo, in primo luogo per motivi di carattere economico data la riduzione di retribuzione che questo comporta; inoltre sembra ritrovarsi il concetto che il lavoro a tempo parziale crei un rischio di penalizzazione nello sviluppo della carriera e nei rapporti con i colleghi. L'analisi per genere evidenzia rispetto a questa modalità contrattuale atteggiamenti diversi che sembrano riprodurre degli stereotipi evidentemente ancora piuttosto radicati. Le donne in particolare avvertono maggiormente il rischio di una penalizzazione dal punto di vista lavorativo, mentre gli uomini sembrano più attenti all'aspetto di penalizzazione economica e alla difficoltà che questo potrebbe creare nei rapporti personali. Inoltre le lavoratrici con figli sembrano ancor più sensibili alla possibilità che il part-time possa penalizzare la loro carriera o creare un ambiente di lavoro ostile.

Pari opportunità e valorizzazione delle competenze femminili

Prima di intraprendere l'analisi dei dati che riguardano le modalità di valorizzazione delle competenze femminili e le azioni a sostegno delle pari opportunità, è necessario ricordare che si tratta di imprese a titolarità femminile e nelle quali spesso il peso delle lavoratrici donne risulta essere decisamente maggiore rispetto alla componente maschile. Da un lato questo può rappresentare un punto di debolezza e di distorsione del dato, dall'altro permetterà comunque di evidenziare se esistano delle modalità peculiari nell'approccio al tema, posto che si tratta spesso di "donne per le donne".

Per quanto riguarda l'esistenza in impresa di piani formativi che tengano conto dei bisogni individuali di genere, il dato aggregato restituisce l'immagine di una scarsa conoscenza di azioni e organizzazioni indirizzate ad

agevolare e valorizzare la componente femminile: la quota di quanti dicono di non sapere nulla al proposito è infatti sempre piuttosto elevata.

Tabella 4 – Esistenza di piani formativi che tengono conto dei bisogni di genere

	<i>Don na</i>	<i>Uo mo</i>	<i>Totale</i>
Orari che permettono la conciliazione			
Non so	10,7	48,9	27,7
Si	71,4	35,6	55,4
Esigenze lavoratori/trici part-time			
Non so	34,0	51,1	41,8
Si	41,5	42,2	41,8
Esigenze lavoratori/trici in particolari condizioni			
Non so	41,5	62,2	51,0
Si	49,1	28,9	39,8
Valorizzazione componente femminile			
Non so	28,3	57,8	41,8
Si	39,6	13,3	27,6
Strumenti specifici per le donne			
Non so	38,5	62,2	49,5
Si	30,8	6,7	19,6

D'altra parte però lo stesso dato analizzato per genere disegna un quadro decisamente diverso, che vede le lavoratrici non solo maggiormente a conoscenza di quel che accade nella propria realtà lavorativa, ma anche abbastanza positive rispetto all'esistenza di un'organizzazione temporale e sostanziale della formazione particolarmente attenta alle loro necessità.

Gli uomini, sembrano invece non essere particolarmente interessati all'argomento, o forse non sufficientemente coinvolti: le percentuali di quanti affermano di non essere a conoscenza delle specificità dei piani formativi è infatti sistematicamente superiore al dato medio. Il quadro tracciato, e che emerge in modo piuttosto evidente dalla Tabella 4, mette in luce come, accanto al punto di forza rappresentato dal fatto che quella delle piccole imprese sembra essere una realtà attenta ai bisogni di genere, in particolare per quanto riguarda l'organizzazione delle attività formative, vi sia anche un punto di debolezza che non va sottovalutato. Il fatto che la componente maschile non ne sia a conoscenza o ne neghi l'esistenza in misura molto maggiore rispetto alle donne, fa pensare che esista una sorta di segregazione "al contrario", in ambiti dove le lavoratrici donne sono la maggioranza.

La stessa dinamica si ripropone, tra l'altro quando si analizzano le risposte date alle domande che riguardano l'esistenza di un sistema che promuove le azioni positive per le pari opportunità.

Tabella 5 – Esistenza di un sistema per la promozione di azioni positive per le pari opportunità

		<i>Don na</i>	<i>Uo mo</i>	<i>Totale</i>
Counselling e accompagnamento				
	Non so	35,6	58,7	47,3
	Si	31,1	4,3	17,6
Ruolo dirigente anche per part-time				
	Non so	55,6	71,7	63,7
	Si	2,2	4,3	3,3
Comitato di parità				
	Non so	44,7	65,2	54,8
	Si	10,6	4,3	7,5
Implementazione Pari Opportunità				
	Non so	55,8	63,0	59,6
	Si	7,0	4,3	5,6
Referente per molestie sessuali				
	Non so	33,3	68,9	51,1
	Si	33,3	8,9	21,1

In questo caso bisogna evidenziare che la quota degli intervistati che dichiara l'esistenza di azioni dirette alla promozione delle pari opportunità è però, indipendentemente dal genere, sempre piuttosto modesta, fatta eccezione per le azioni di accompagnamento rivolte alle donne e per la presenza di un referente per le molestie sessuali, la cui esistenza viene dichiarata da circa un terzo del campione femminile.

Il clima aziendale

In questa sezione sono stati analizzati i rapporti che i dipendenti hanno con l'impresa e con i loro colleghi. Rispetto al **rapporto con l'impresa**, si sono qui approfonditi quegli aspetti che riguardano il coinvolgimento dei lavoratori per quanto attiene la condivisione degli sviluppi, la partecipazione spontanea a momenti di incontro e di riflessione collettiva, l'atteggiamento propositivo e le aspettative nei confronti di un ascolto, da parte della struttura, dei propri suggerimenti.

Tabella 6 – I rapporti con l'impresa

	<i>In disac- cordo</i>	<i>Poco d'accord o</i>	<i>Abbastanza d'accordo</i>	<i>Molto d'accord o</i>	<i>Assolutamente d'accordo</i>
Informato su sviluppi En- te	2,7	4,5	33,3	21,6	37,8
Partecipo a riunioni non obbligatorie	27,8	11,3	30,2	11,3	28,3
Partecipo ad attività non obbligatorie	17,8	6,5	25,2	24,3	26,2
Offro sugge- rimenti	4,6	7,4	19,4	32,4	36,1
Mi aspetto che i miei suggerimenti vengano considerati	3,7	11,1	21,3	20,4	43,5

I dati riportati nella Tabella 6 indicano che nelle realtà analizzate vi è un buon grado di partecipazione dei dipendenti, che sembra trovare peraltro riscontro in un atteggiamento di disponibilità e apertura da parte delle imprese stesse: in oltre la metà dei casi i lavoratori dichiarano infatti di offrire suggerimenti sul modo di migliorare il lavoro e si aspettano che le proprie sollecitazioni siano considerate. Se si analizza lo stesso dato per genere si riscontra inoltre come questo sia un atteggiamento diffuso sia tra i lavoratori uomini che tra le lavoratrici.

Il secondo elemento che contribuisce a comporre l'immagine del clima aziendale è quello relativo ai **rapporti con i colleghi**.

In generale, a questo proposito, si rileva tra i dipendenti un buon livello di disponibilità alla solidarietà, sostegno e collaborazione: è assai limitata infatti la percentuale di chi mostra una mancanza di disponibilità ad aiutare i colleghi in caso di difficoltà o di sovraccarico di lavoro, e quasi tutti si dichiarano pronti a sostenere ed affiancare i nuovi arrivati anche in mancanza di un'esplicita richiesta da parte della direzione. Anche l'analisi per genere mostra risultati analoghi, senza rilevanti differenze tra uomini e donne.

Tabella 7 – I rapporti con i colleghi

	<i>In disac- cordo</i>	<i>Poco d'accordo</i>	<i>Abbastan- za d'accordo</i>	<i>Molto d'accordo</i>	<i>Assolutamen- te d'accordo</i>
I colleghi aiutano se difficoltà	5,3	7,9	23,7	23,7	39,5
Colleghe affidabili	4,5	9,8	32,1	21,4	32,1
Colleghe capaci	2,7	11,5	22,1	26,5	37,2
Aiuto i colleghi	2,7	6,3	16,2	21,6	53,2
Aiuto i nuovi	3,6	2,7	18,8	25,0	50,0

Come si vede dalla Tabella i primi tre *item*, che riguardano non più la disponibilità personale ma la visione che i lavoratori hanno dei propri colleghi, indicano giudizi altrettanto positivi, anche se in misura leggermente inferiore, con una quota che si aggira sempre intorno al 14% di chi non è particolarmente fiducioso sul fatto che siano capaci, affidabili e pronti ad aiutare in caso di difficoltà.

La percezione delle donne, a questo proposito sembra essere molto più ottimistica e il loro giudizio rispetto a tutti gli *item* è sempre più positivo rispetto a quello dei lavoratori uomini.

La cultura di management dell'impresa

L'individuazione di requisiti che possono consentire e facilitare uno sviluppo di carriera permettono di porre un primo tassello per ricostruire in che modo viene letta e interpretata la cultura di gestione delle imprese e, in questo caso, anche per cogliere il grado di coincidenza tra le priorità assegnate dai lavoratori e quelle che si ritiene siano assegnate dalla direzione.

Agli intervistati sono stati sottoposti dei requisiti e per ciascuno di essi l'indicazione era quella di segnalare se venissero giudicati importanti per sé e/o per l'impresa. Le risposte, indicate nella Tabella successiva, fanno emergere che i lavoratori individuano un ordine di priorità abbastanza coincidente tra i requisiti ritenuti importanti da loro e dall'impresa, sebbene con percentuali diverse.

In particolare gli intervistati puntano l'attenzione nella totalità dei casi sulla qualità del lavoro svolto e nella capacità di risolvere i problemi, e ritengono, nel 96,3% e nel 95,3% dei casi, che questi siano obiettivi condivisi anche dalla direzione. La gestione dei rapporti con i colleghi o con i fornitori sembra essere più importante per i lavoratori che per l'impresa, che al contrario si ritiene privilegi le capacità di coordinamento del lavoro di gruppo.

Tabella 8 – Attribuzione di importanza ad alcuni requisiti per lo sviluppo professionale. Valutazioni personali, immagini delle valutazioni dell'impresa

<i>Requisiti per lo sviluppo di carriera</i>	<i>Importante x intervistati/e</i>	<i>Importante per l'impresa secondo intervistati/e</i>
Qualità del lavoro svolto	99,1	96,3
Capacità di risolvere i problemi	100,0	95,3
Capacità di rapporto con colleghi/e, superiori, esterni	94,4	89,4
Rispetto delle procedure e dei regolamenti	87,7	88,5
Capacità di coordinare il lavoro altrui	89,0	92,3
Anzianità di servizio	63,6	51,9
Disponibilità ad estendere l'orario di lavoro/fare straordinari	71,6	85,8

Sul rispetto delle procedure e dei regolamenti i due soggetti in esame sembrano avere un'opinione condivisa, così come sull'anzianità di servizio, che non appare comunque un requisito particolarmente importante ai fini della carriera, mentre si evidenzia uno scostamento piuttosto rilevante per quanto riguarda la disponibilità a fare straordinari. In questo caso, come prevedibile, essa viene percepita dai lavoratori come un'esigenza forte da parte della direzione, mentre per loro non sembra essere così determinante.

Fatta eccezione per gli straordinari, che sono sempre un argomento piuttosto scottante e dibattuto, gli intervistati sembrano muoversi in uno spazio nel

quale i requisiti ritenuti importanti sono gli stessi che anche loro pensano possano giocare a favore di una crescita professionale. La condivisione degli obiettivi ma anche del percorso da seguire per il loro raggiungimento segnano dunque un punto a favore nell'analisi della cultura manageriale di queste piccole realtà lavorative.

Rispetto alle differenze tra l'immaginario maschile e femminile, se qualità del lavoro svolto e capacità di risolvere i problemi restano i due requisiti importanti per uomini e donne, e, a loro giudizio, anche per l'impresa, gli altri indicatori sono considerati sempre più importanti dalle donne che dagli uomini; l'analisi dei requisiti ritenuti importanti per l'impresa fa apparire, in questo caso, come le lavoratrici sembrano percepire una maggiore comunanza di vedute con la direzione rispetto ai lavoratori. L'unico punto dissonante di rilievo è rappresentato ancora una volta dalla disponibilità agli straordinari, poco considerata quale elemento facilitante dalle donne ma da esse ritenuta una dei punti cardine delle priorità aziendali.

Emerge ancora una volta un universo maschile un po' differente dall'immagine stereotipata, forse perché in questo caso elemento di minoranza in un mondo "al femminile", e dunque meno allineato alla visione dirigenziale, che, ricordiamo, è una visione di donne imprenditrici.

Per cercare di comprendere più a fondo il grado di coinvolgimento degli intervistati nelle politiche delle loro realtà lavorative è stato domandato se fossero a conoscenza di quali criteri venissero adottati per stabilire riconoscimenti e ricompense del personale. Oltre il 20% (21,2%) del campione afferma di non saperlo, e in questo caso sono più le donne a dare questa risposta. D'altra parte vi è una percentuale ancora maggiore che dichiara che non esistono modalità specifiche, giudizio espresso dal 45,8% degli uomini ma solo dal 16,9% delle donne e che può nascondere, nella realtà, una non informazione a proposito; anche se, occorre ricordare che si tratta perlopiù di realtà lavorative piccole, nelle quali spesso esistono modi e criteri informali, variabili secondo le esigenze che di volta in volta si presentano. La rimanente quota si suddivide in modo piuttosto equivalente sulle altre risposte: in modo unilaterale, secondo criteri non noti (14,2%), in modo unilaterale ma secondo criteri noti (11,5%), concordando i criteri con i dipendenti (9,7%) facendo partecipare il personale alla valutazione dei meccanismi di premio (14,2%). Il dato dunque non è di semplice interpretazione: certamente può essere il risultato di realtà aziendali differenti, le cui diverse dinamiche emergono in questo modo; d'altra parte è importante evidenziare come, nell'analisi per genere, le donne, a parte la quota di chi afferma di non saperne nulla, sembrano sempre essere più a conoscenza del meccanismo adottato nell'impresa, mostrando, per ogni modalità possibile, percentuali sempre superiori a quelle maschili.

Per quanto riguarda la domanda sullo stile di direzione prevalente, le risposte date dai lavoratori confermano come in queste piccole imprese essi si

sentano coinvolti e incoraggiati a lavorare in gruppo, e ha poca influenza il fatto che si tratti di una dirigenza maschile o femminile.

Maggior influenza ha invece il genere degli intervistati e ripropone ancora una volta quella immagine di segregazione “al maschile” già apparsa nel corso dell’analisi: se l’11% del campione ritiene che non vi sia alcun tipo di coinvolgimento, lo stesso dato sale al 23,7% per gli uomini e cala invece al 3,2% per le donne. Ugualmente, tra coloro che rispondono di non sapere (12%), la quota della componente maschile è del 18,4%, mentre quella femminile dell’8,1%. D’altra parte, se il 56,5% delle lavoratrici giudica che vi sia un coinvolgimento costante e uno stimolo al lavoro di gruppo, è solo il 34% dei lavoratori a pensarla nello stesso modo.

Tabella 9 – Stile di direzione prevalente

	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Non coinvolge	3,2	23,7	11,0
Coinvolge occasionalmente	11,3	0,5	11,0
Coinvolge e stimola occasionalmente il lavoro di gruppo	21,0	13,2	18,0
Sempre coinvolge e stimola il lavoro di gruppo	56,5	34,2	48,8
Non so	8,1	18,4	12,0

Quale l’impegno della direzione nella promozione e nel sostegno dello sviluppo professionale dei propri dipendenti? Ancora una volta la lettura del dato relativo a quest’aspetto della cultura aziendale non può prescindere dall’analisi per genere, tali sono le differenze di percezione evidenziate dagli intervistati:

- L’impegno concreto nel sostegno dello sviluppo professionale è riconosciuto alto o molto alto dal 58,3% delle donne ma dal 40,4% degli uomini, tra i quali il 36,2% ritiene invece che sia basso o molto basso (la stessa percentuale per le lavoratrici scende al 13,3%).

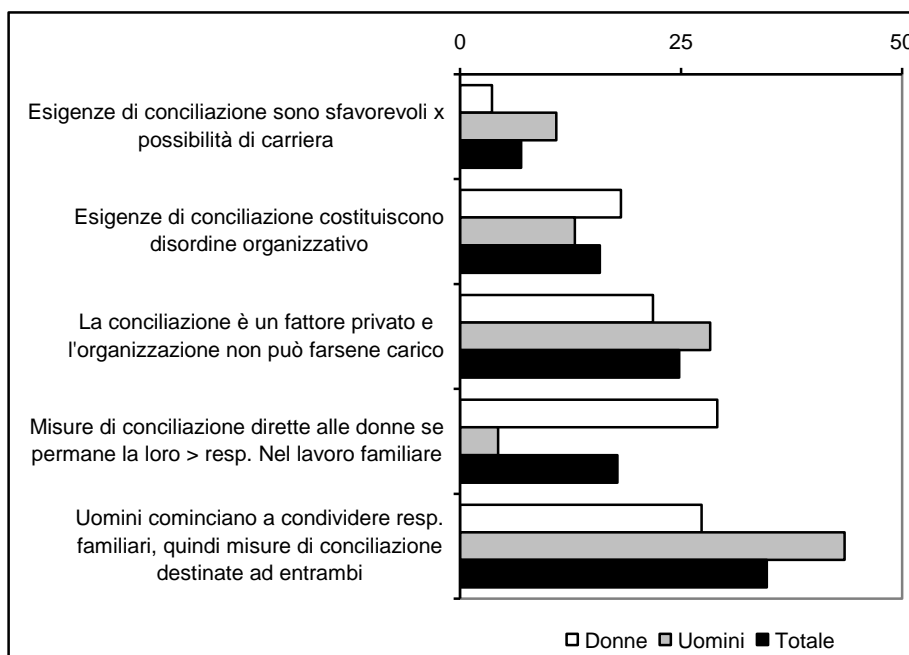
- L’adozione di una politica trasparente negli obiettivi dell’impresa rispetto al ruolo ricoperto dai dipendenti è alta o molto alta per il 55% delle lavoratrici ma per il 31,9% dei lavoratori.

-La dirigenza è competente e ha le conoscenze necessarie per promuovere lo sviluppo professionale dei propri dipendenti per il 63,9% delle donne ma per una percentuale molto inferiore degli uomini (38,3%).

-Viene riconosciuto dai dirigenti il valore del contributo di ogni dipendente per il 59,5% delle intervistate e per il 36,2% degli intervistati.

E' evidente dunque come i giudizi espressi dalla componente femminile del campione siano costantemente e di gran lunga più positivi di quelli espressi dagli uomini; una dirigenza femminile in grado di creare un ambiente di lavoro gratificante e favorevole, ma solo per le donne? O accade invece che gli uomini siano in casi come questi prevenuti e poco disponibili a raccogliere ed accogliere le opportunità messe loro a disposizione? Le risposte alle domande successive contribuiscono a fornire qualche elemento di giudizio aggiuntivo.

Tabella 10 – Cultura delle imprese sulla conciliazione

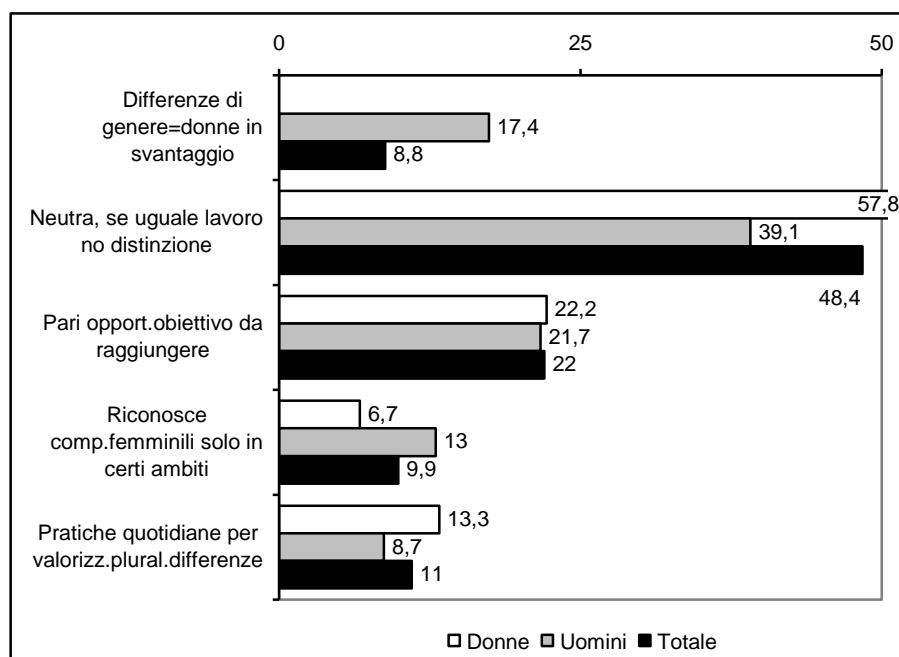


Rispetto alla cultura predominante delle imprese sulla conciliazione, il 34,7% del campione ritiene che alla base vi stia il principio secondo il quale le misure di conciliazione sono destinate a entrambi dato che molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari. E' di questo parere il 43,5% dei lavoratori ma il 27,3% delle lavoratrici.

Potrebbe dunque essere che il campione maschile oggetto di analisi sia costituito da uomini "collaborativi", che però non vedono ancora sufficientemente valorizzato il proprio impegno familiare e mostrano dunque spesso atteggiamenti di insoddisfazione. A supportare questa ipotesi sta il fatto che il 10,9% dei lavoratori ritiene che nel loro contesto lavorativo le esigenze di conciliazione giochino a sfavore della carriera, e questo è forse un riflesso

della percezione che essi hanno della loro personale realtà, dal momento che la pensa allo stesso modo solo il 3,6% delle lavoratrici. Le intervistate, al contrario, continuano a ritenere che le misure messe in atto siano dirette e pensate per le donne, dal momento che su di loro ricade il maggior carico della gestione del lavoro familiare.

Tabella 11 – Cultura di genere delle imprese



In ogni caso, la componente maschile ha sicuramente una visione alquanto più pessimistica e “tradizionale” rispetto alla valorizzazione delle competenze femminili e al sostegno delle pari opportunità, visione che si riflette sulle percezioni e sui giudizi che essi danno rispetto all’argomento, anche dove sono in genere le donne a far emergere i punti di maggiore criticità. Se nessuna lavoratrice, infatti, ritiene che nella propria impresa le differenze di genere costituiscano per le donne uno svantaggio, crede invece che sia così il 17,4% degli uomini. Lo stesso strano squilibrio si evidenzia rispetto al fatto che, se il 13% degli intervistati pensa che le competenze femminili siano debitamente riconosciute ma solo in certi ambiti, la stessa percentuale tra le intervistate scende al 6,7%; il 13,3% delle donne al contrario, ritiene che vengano messe in atto pratiche quotidiane per valorizzare le differenze, mentre è dello stesso parere l’8,7% degli uomini.

Capitolo IX - Uno sguardo ravvicinato su una piccola impresa: Cablocavi *di Elena Corsi*

L'impresa

Cablocavi nasce nel 1985 a Castel d'Aiano, in provincia di Bologna, per volontà di Daniela Ferri che con la sorella decide di avviare un'attività in proprio. L'imprenditrice ha una discreta esperienza derivante dal suo lavoro nell'azienda di impianti elettrici del marito, dove si occupa del settore amministrativo e dove acquisisce anche competenze specifiche del settore.

Nel momento in cui il marito trasferisce la sede e lei affronta l'impegno della maternità, decide di mettersi in gioco in prima persona con un'attività propria che, localizzata vicino a casa, le permetta di conciliare i tempi della famiglia e quelli del lavoro.

Nasce così Cablocavi, che, con i suoi attuali 22 dipendenti, opera sul mercato nazionale nel settore dei cablaggi e assemblaggio di cavi.

Per l'avvio della propria impresa, Daniela Ferri può contare sull'aiuto finanziario di un istituto di credito, ma l'esordio comunque non è senza difficoltà perché l'imprenditrice si trova ad agire in un settore a prevalenza maschile nel quale non è facile, con una forza lavoro costituita interamente da donne, ottenere fiducia da parte della clientela. Tuttavia la sua determinazione, le sue capacità, il desiderio di autonomia e del raggiungimento di traguardi professionali le permettono di creare un'azienda di successo, perfettamente integrata nella realtà locale.

Scelte personali e scelte professionali

Le scelte personali e professionali dell'imprenditrice hanno certamente avuto un peso rilevante nella definizione degli esiti che abbiamo appena tratteggiato, ed è per questo motivo che ci sembra valga la pena ripercorrere ed evidenziare i punti di forza caratterizzanti il suo percorso di vita e lavorativo.

La vita privata

Come lei stessa dichiara, la sua capacità è stata quella di capitalizzare tutte le situazioni vissute e tutti i percorsi formativi intrapresi: apprende i valori di riferimento della propria vita in seno alla famiglia di origine e durante il periodo scolastico, mentre è nel corso della carriera professionale che scopre le sue capacità. Ama la sua attività anche se non crede che la realizzazione personale dipenda unicamente dal lavoro svolto, ed è per questo che cerca di trovare sempre spazi per sé stessa, da dedicare ad attività fisiche, intellettuali e socio-relazionali, senza provare sensi di colpa quando si riposa.

E' molto sensibile alle tematiche sociali, soprattutto a quelle relative agli anziani e ai bambini, verso i quali pensa che le donne siano più portate a destinare tempo e disponibilità (lei stessa ha vissuto due esperienze di accoglienza di bambini provenienti da altri paesi) e per i quali auspica la possibilità di poter disporre di centri educativi sovvenzionati precedenti la scuola dell'obbligo e di centri diurni.

La sua conciliazione tra lavoro e famiglia si avvale dell'aiuto di una collaboratrice domestica e della condivisione con il marito dei compiti relativi alla gestione della casa e dei due figli, un elemento, questo, fondamentale per il successo delle donne manager o imprenditrici. Rispetto alla parità tra i generi, ritiene che sia necessaria un'educazione alla parità, che le donne debbano partecipare in quanto gruppo alla salvaguardia dei propri interessi e pretendere di essere trattate con rispetto e giustizia. Le figure femminili impegnate a livelli di vertice e di responsabilità, a suo parere, conducono con il loro lavoro una "rivoluzione silenziosa", ed è proprio grazie alla sua organizzazione del lavoro e all'attenzione ai clienti e alle dipendenti che lei, titolare di un'azienda femminile, può essere considerata un caso unico nel suo settore.

L'attività professionale: scelte, strategie e risultati

Cablocavi è il prodotto di un'imprenditrice volitiva e determinata, che ha fatto come punti di forza della sua attività la capacità di lavorare applicando efficacemente i criteri dei sistemi qualità (le cui certificazioni sono state ottenute ormai da alcuni anni), il monitoraggio della soddisfazione del cliente e il coinvolgimento continuo delle risorse umane.

Per quanto riguarda la gestione della clientela, vengono periodicamente realizzati dei questionari di valutazione volti a rilevare le eventuali criticità e a raccogliere suggerimenti sui margini di miglioramento del servizio/prodotto. I risultati vengono periodicamente analizzati, rappresentati attraverso grafici e tavole ed esposti in posizione ben visibile a tutti in azienda.

L'attenzione alle risorse umane e al clima aziendale si esplicita in un coinvolgimento sistematico e in una continua motivazione delle dipendenti. La scelta di assumere esclusivamente donne nasce sia dalla particolarità del lavoro

ro, che richiede pazienza e precisione, che da una maggiore facilità a reperire manodopera femminile sul territorio. Le dipendenti sono coinvolte, motivate e responsabilizzate; anche per loro viene periodicamente predisposto un “questionario di valutazione dei dipendenti”, sono organizzati incontri individuali e di gruppo tra le addette e la direzione, vengono stesi e condivisi report sull’andamento delle vendite e sulle opinioni dei clienti.

L’imprenditrice inoltre ha una costante attenzione alla questione delle pari opportunità e alla conciliazione lavoro famiglia.

Le addette durante la fase di ingresso in azienda vengono costantemente affiancate e ogni dipendente, anche chi lavora a domicilio, viene appositamente e attentamente formato all’utilizzo dei macchinari e al rispetto delle procedure relative al Sistema Qualità. Le figure che rivestono ruoli organizzativi o gestionali sono state formate in azienda dopo un lungo percorso di apprendimento e sviluppo.

La presenza di personale interamente femminile ha fatto sì che l’imprenditrice potesse adottare forme di flessibilità nella gestione dell’orario di lavoro, con il solo vincolo di rispettare gli impegni dettati dalla produzione. Le dipendenti quindi possono usufruire della banca delle ore, di permessi anche prolungati e della possibilità di concordare con le colleghe eventuali sostituzioni in caso di imprevisti o urgenze.

I RISULTATI DELL’INDAGINE

Nel capitolo precedente sono stati esposti e commentati i principali risultati dell’analisi condotta sulla totalità delle risposte al questionario distribuito ai lavoratori delle piccole-medie imprese. In questo contributo verranno riportati gli esiti d’indagine relativi alle sole lavoratrici di Cablocavi, un campione ristretto, evidentemente, ma che dovrebbe costituire la cartina al tornasole di una politica di management e gestione delle risorse umane che, come abbiamo visto, costituisce il punto di maggior forza di questa piccola impresa.

Il campione

Come è stato più volte evidenziato, si tratta di un’impresa nella quale la totalità dei dipendenti è donna, e dunque il campione è necessariamente costituito da forza lavoro femminile. Si tratta in particolare di 14 dipendenti, suddivise in modo quasi equivalente tra la classe fino a 29 anni e quella compresa tra i 40 e i 49 anni, e con un livello di istruzione medio-basso.

Rispetto alla situazione familiare, si osserva che la metà delle intervistate non ha figli e tra coloro che ne hanno, il 14,3% dichiara di non averli più a carico né conviventi, il 57,1% ne ha uno solo e il rimanente 14,3% vive con due figli. Praticamente nessuna intervistata ha avuto a che fare con il problema

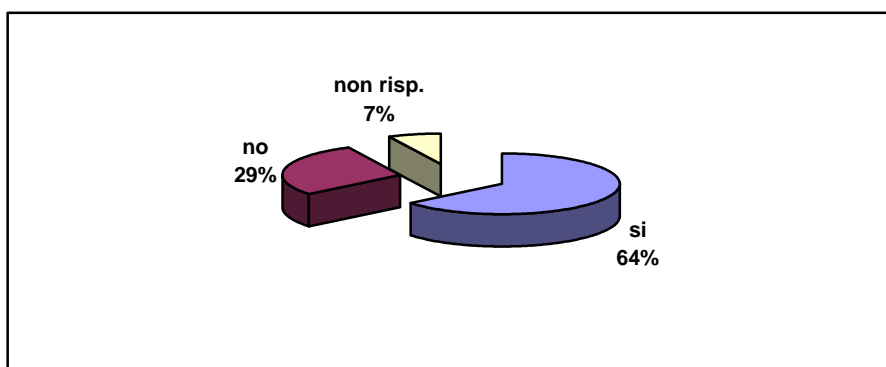
dell'accudimento di persone anziane, tranne una che dichiara di essersene occupata ma in modo saltuario.

Il lavoro

Oltre il 50% delle attuali dipendenti lavora nell'azienda da meno di 5 anni (57,2%), mentre il restante 42,8% si divide equamente tra chi ha un'anzianità compresa tra i 6 e i 10 anni e chi è presente in questa realtà da oltre 10 anni.

Tutte le lavoratrici del campione hanno un contratto a tempo indeterminato a tempo pieno, fatta eccezione per una ragazza di 17 anni che è assunta con un contratto di apprendistato. Uno dei primi risultati di una politica manageriale che valorizza le capacità dei dipendenti lo ritroviamo nel dato relativo agli avanzamenti di carriera: ben il 64,3% delle intervistate dichiara infatti di aver avuto almeno un passaggio verticale e di queste il 33,3% ne ha avuti due.

Fig. 1 – Passaggi verticali

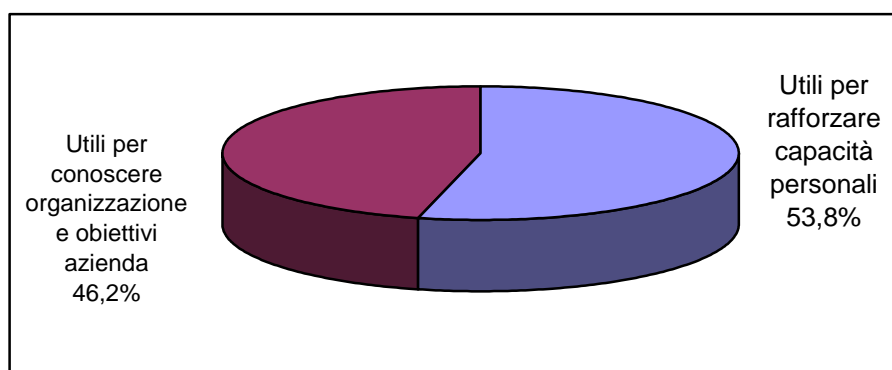


Lo stesso dato analizzato per anzianità nell'azienda, evidenzia come la totalità delle dipendenti presenti da oltre 10 anni abbia beneficiato di un avanzamento di carriera; la quota tende a decrescere in modo direttamente proporzionale al decrescere degli anni di presenza nell'impresa, ma anche tra chi è alle dipendenze di Cablocavi da meno di 5 anni ben il 57,1% ha già avuto un passaggio di livello.

La formazione

I corsi di formazione e aggiornamento sono stati frequentati dalla totalità del personale intervistato, eccetto una dipendente alla quale non sono stati proposti per la mansione svolta in azienda. Per nessuna lavoratrice dunque si è posta l'eventualità di non frequentare i corsi perché non le è stato possibile farlo. Il 100% di chi ha seguito corsi di formazione ha dato su di essi un giudizio positivo, ma è interessante notare come l'attenzione dell'azienda sembri essersi concentrata su moduli finalizzati a valorizzare le capacità dei singoli da un lato, e coinvolgerli nell'organizzazione e nelle politiche dell'impresa dall'altro.

Fig. 2 – Valutazione corsi di formazione



E' stato domandato in seguito di assegnare un punteggio corrispondente al grado di importanza attribuito al rafforzamento di alcune competenze: tecniche, relazionali, personali, organizzative e informatiche. Le lavoratrici mostrano livelli di interesse abbastanza elevati per tutte le tipologie proposte ad eccezione di quelle organizzative, che presentano un punteggio inferiore alla media.

La conciliazione dei tempi

Osservando le risposte date dalle intervistate alla domanda relativa alle difficoltà create dall'orario di lavoro si evidenzia una situazione di diffusa soddisfazione, nella quale oltre l'85% delle lavoratrici non ha mai problemi in questo senso e solo 2 soggetti qualche volta non riescono a trovare sufficiente tempo libero da dedicare a sé stesse. Il dato non subisce alcuna variazione significativa se si prende in considerazione solo chi ha un nucleo familiare con

figli, il che lascia supporre un'organizzazione dei tempi di lavoro strutturata in modo tale da favorire la conciliazione degli impegni familiari e professionali.

In un ambiente nel quale non si avvertono particolari problemi derivanti dall'orario lavorativo, la conciliazione perde molta della sua criticità, tanto da non essere percepita neppure come un ostacolo alla crescita professionale, quantomeno all'interno di quella realtà aziendale; una sola lavoratrice, sposata con due figli, dichiara che forse potrebbe aspirare ad un'occupazione meglio retribuita. Un altro effetto dell'elevato livello di soddisfazione rispetto alla conciliazione dei tempi è la scarsa necessità di vedere implementati in azienda ulteriori forme di flessibilità oraria e servizi aziendali. Le misure di flessibilità prospettate raccolgono infatti un consenso abbastanza tiepido e l'intensità delle esigenze non appare significativamente differenziata tra le intervistate con figli e quelle senza. Cambiano invece le preferenze per le misure maggiormente auspiccate, come si evidenzia nella Tabella seguente. In ogni caso le possibilità che appaiono più gradite sono quelle dell'aumento della fascia di elasticità in ingresso e in uscita e la possibilità di ottenere permessi recuperabili.

Tabella 1 – Interesse per misure di flessibilità oraria ³⁶

	Elasticità entrata/uscita	Riduzione pausa pranzo	Diminuzione straordinari	Permessi recuperabili	Orario personalizzato	Part-time
Totale	2,9	1,7	1,5	2,6	2	1,3
Donne con figli	2,3	1,8	1,0	3,3	1,5	0,8
Donne senza figli	3,3	1,7	1,8	2,2	2,3	2,0

³⁶ Punteggio da 1 a 5 dove 1=nessun interesse e 5=massimo interesse

Ancor più basso l'interesse per i servizi aziendali:

Tabella 2 L'interesse per servizi aziendali³⁷

	Telelavoro	Asilo nido aziendale	Servizi per bambini durante le vacanze	Formazione al rientro di maternità	Responsabile di conciliazione
Totale	0,9	0,8	0,9	1,0	0,8
Donne con figli	0,6	0,6	0,6	1,4	1,0
Donne senza figli	1,3	1,0	1,3	0,3	0,3

La perplessità nel richiedere una riduzione d'orario deriverebbe quasi esclusivamente da motivi di ordine economico e anche questo è un indicatore del fatto che il clima aziendale e i rapporti con la direzione sono percepiti come non conflittuali e distesi.

Pari opportunità e valorizzazione delle competenze femminili

In un'azienda dove tutte le lavoratrici sono donne e l'imprenditrice, come abbiamo visto, mostra una particolare sensibilità al tema delle pari opportunità e della valorizzazione delle competenze femminili, nonché al coinvolgimento delle proprie dipendenti, è abbastanza scontato rilevare che le intervistate siano al corrente di tutte le iniziative che vengono messe in atto in questa direzione.

Nello specifico, ed è un dato molto importante, tutte le lavoratrici sono concordi nell'affermare che gli orari così come sono strutturati permettono una buona conciliazione; che la formazione venga programmata tenendo conto di chi lavora a tempo parziale vede dare risposta affermativa al 66,6% del campione che però, ricordiamo, lavora nella sua totalità a tempo pieno e dunque è plausibile che non sia a conoscenza di quanto avviene rispetto a lavoratrici con altri contratti; infatti alla domanda successiva, che chiedeva se invece vengono tenute in conto altre esigenze particolari, risponde positivamente il 90% delle intervistate e solo il 10% dice di non saperlo.

Il 55,6% percepisce l'esistenza di percorsi specifici per valorizzare la componente femminile, e il 25% di strumenti specifici per le donne, ma questi due risultati sono certamente distorti dal fatto che in un'impresa femminile

³⁷ Punteggio da 1 a 5 dove 1=nessun interesse e 5=massimo interesse

necessariamente non si può prescindere dal mettere in atto azioni attente al genere, che dunque risultano più una prassi consolidata che specificità sulle quali porre l'attenzione.

Il clima aziendale

In questo paragrafo verrà preso in esame il tipo di rapporto che le intervistate hanno con l'azienda da un lato e con le colleghe dall'altro.

Basandoci sui punteggi assegnati dalle lavoratrici ad ogni item³⁸ si osserva, come riportato nella Tabella seguente come esista un rapporto con l'azienda connotato da un atteggiamento piuttosto partecipativo e propositivo. Se poi si costruisce un indice di partecipazione dato dalla somma dei punteggi attribuiti ad ogni singola voce, questo risulta essere alto nell'81,8% dei casi, e medio-basso nel restante 18,2%.

Tabella3 – Rapporti con l'azienda – Punteggi medi

	Media
Informata su sviluppi dell'azienda	3,4
Partecipo a riunioni non obbligatorie	3,7
Partecipo ad attività non obbligatorie	3,5
Offro suggerimenti	3,6
Mi aspetto che i miei suggerimenti vengano ascoltati	3,6

Il secondo elemento che contribuisce a comporre l'immagine del clima aziendale è quello dei rapporti con i colleghi. Anche in questo caso si rileva un buon livello di solidarietà, sostegno e collaborazione: tutte le intervistate rilevano una disponibilità all'aiuto da parte delle colleghe e d'altra parte si dichiarano esse stesse pronte ad aiutare in caso di necessità e a sostenere i nuovi arrivati anche in assenza di un'esplicita richiesta da parte della direzione. Altrettanto positivi i giudizi sull'affidabilità e la capacità delle colleghe, così come risulta dalla Tabella seguente

³⁸ Dove 1=assolutamente in disaccordo e 5 = assolutamente d'accordo

Tab .4 – Rapporti con le colleghe – Punteggi medi

	Media
I colleghi aiutano in caso di difficoltà	4,0
I colleghi sono capaci	3,8
I colleghi sono affidabili	3,8
Aiuto i colleghi	4,2
Aiuto i nuovi arrivati anche se non richiesto	4,2

La cultura di management

Le risposte date dalle intervistate rispetto all'attribuzione di una scala di importanza di alcuni requisiti per lo sviluppo di carriera, restituiscono una visione sostanzialmente unitaria tra ciò che esse pensano per sé stesse e ciò che percepiscono essere rilevante per la direzione. I requisiti ritenuti più importanti sono individuati nella qualità del lavoro, nella capacità di risolvere i problemi, in quella del rapporto con gli altri, nella disponibilità oraria (richiesta dunque ma altrettanto concessa), nel rispetto delle procedure e dei regolamenti, tutti elementi considerati dunque parte integrante della attività lavorativa.

Tabella5 – Requisiti importanti per lo sviluppo di carriera

	% Lavoratrici	% Azienda
Qualità del lavoro	100	100
Capacità di coordinamento	90,9	100
Capacità problem solving	100	100
Rispetto regole e procedure	100	100
Capacità rapporto con gli altri	100	90,9
Disponibilità oraria	100	90,9
Anzianità di servizio	54,5	54,5

Indagando i meccanismi del sistema premiante in azienda, si osserva come un terzo delle intervistate affermi che riconoscimenti e ricompense vengono stabiliti in maniera unilaterale ma secondo criteri noti, mentre un altro quarto sostiene che non vi siano modalità specifiche. Il 16,7% non sa come avvengono e una quota equivalente che forme e modalità vengono concordate con il personale. Per la piccola percentuale restante (8,3%) il personale partecipa invece alla valutazione.

Tra le intervistate in questa impresa è inoltre chiara la percezione che non esistono scelte punitive nei confronti delle dipendenti: nessuna risponde in modo affermativo alle domande che miravano a individuare la presenza di

spostamenti di ufficio non richiesti, il rifiuto di concedere permessi particolari o di vero e proprio mobbing.

Per quanto riguarda lo stile di direzione, il 76,9% lavoratrici ritiene che la dirigenza (femminile nel caso specifico) attui in modo da coinvolgere sempre le dipendenti e stimolare il lavoro di gruppo; nessuna dichiara che non vi sia alcun tipo di coinvolgimento.

Piuttosto elevati sono anche i punteggi che sono stati attribuiti ad una serie di affermazioni riguardanti le politiche attuate dall'impresa nei confronti delle dipendenti, e dalle quali emerge che vi è un'attenzione particolare alla valorizzazione di ogni singola lavoratrice e che la competenza e le capacità dei dirigenti fanno sì che si promuova concretamente lo sviluppo professionale di chi lavora in azienda.

In modo abbastanza inaspettato infine, le intervistate ritengono, nel 40 dei casi che la cultura predominante dell'impresa sul tema della conciliazione sia quella che vede le esigenze conciliative come un fatto privato, di cui l'azienda non può farsi carico. E' questo forse l'unico elemento dissonante in un percorso che ha visto, fino ad ora, la percezione condivisa di un'organizzazione nel lavoro che lascia spazio sufficiente alle esigenze delle proprie dipendenti, le coinvolge, incoraggia e sostiene il loro percorso professionale. Forse allora questa affermazione è una spia del fatto che il problema della conciliazione resta ancora, nel vissuto femminile, una questione personale difficilmente delegabile al sistema esterno e che le donne continuano a sentire come propria.

Capitolo X - Il benchmarking di Elena Corsi

Un breve cenno sul benchmarking

“Benchmark: quota di altitudine o posizione geografica conosciuta, usata come punto di riferimento per determinare altre misurazioni. Usato per indicare un punto di riferimento oppure uno standard per misurare quantità, valori, ecc..”. Questa è la definizione del termine data dal Webster’s Dictionary.

Robert Camp, inventore ufficiale del benchmarking, direttore della logistica della Xerox nella seconda metà degli anni '70, lo definisce come «... la ricerca delle migliori prassi operative che possano garantire ad un’impresa una prestazione superiore...E’ la ricerca delle informazioni a livello aziendale che consentono a un dirigente di confrontare le prestazioni della sua funzione con le prestazioni delle stesse funzioni di altre imprese. Il benchmarking identifica quelle prassi direzionali che la funzione interessata deve adottare per raggiungere la superiorità».

Questo strumento nasce dunque in un contesto prettamente industriale, come metodo per migliorare la competitività delle imprese. Negli anni più recenti, tuttavia, si assiste ad un’estensione del suo utilizzo anche ad altri ambiti: da metodo di misurazione di processi produttivi e di performance; diviene un sistema di osservazione che può consentire di individuare indicatori per l’elaborazione di standard di qualità di servizi³⁹.

L’attività di benchmarking prevede diverse fasi⁴⁰:

determinazione dell’oggetto: l’intera azienda, un servizio, un processo;
analisi dei processi esistenti in azienda;
individuazione delle imprese di riferimento;
elaborazione e realizzazione del piano di miglioramento;
verifiche risultati e aggiornamento dati.

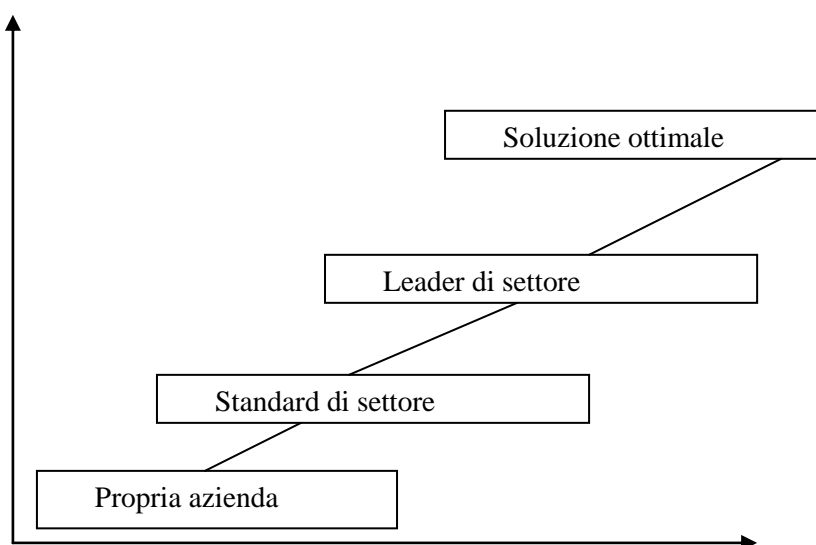
³⁹ Una risoluzione del Parlamento Europeo del 2004 sollecita l’adozione del benchmarking per migliorare il sistema delle Pari Opportunità tra uomini e donne.

⁴⁰ Drucker P., *The Effective Decision in “Il futuro è già qui”*, Etas, 1999.

Inoltre sono state individuate diverse modalità attraverso le quali realizzare tali attività, a seconda del riferimento che si vuole prendere:

- ◆ Interno: si mettono a confronto risultati e prestazioni di differenti unità aziendali della stessa impresa.
- ◆ Esterno competitivo: si usano come riferimento i concorrenti diretti. Le difficoltà maggiori riguardano la raccolta delle informazioni riservate.
- ◆ Esterno funzionale: si cercano le informazioni riguardanti una specifica funzione aziendale presso i non concorrenti ma nella stessa area produttiva.
- ◆ Esterno *best practice*: si cerca come punto di riferimento l'azienda più eccellente in una determinata attività, a qualunque settore appartenga, in qualunque parte del mondo.

Chiarite le modalità, il percorso procede per fasi successive, che si possono così schematizzare:



Una volta individuata la soluzione ottimale, è necessario attuare i cambiamenti che lo studio di benchmarking ha evidenziato come fondamentali per raggiungere l'eccellenza; non è un processo né veloce né semplice, in quanto spesso richiede importanti cambiamenti culturali nell'azienda.

La fase finale consiste dunque nella misurazione degli obiettivi raggiunti dopo i cambiamenti e il divario tra questi e quelli prefissati.

Una sperimentazione

Il benchmarking è dunque uno strumento collegato direttamente alla misurazione e da un'analisi di benchmarking scaturisce l'individuazione delle diversità, la comprensione dei fenomeni che caratterizzano la gestione e la ricerca delle strade da percorrere per il miglioramento.

Nell'ambito di questo specifico progetto, al fine di comprendere le specificità e le politiche sviluppate dai diversi soggetti e valutare modalità di azione mirate ad un miglioramento degli aspetti di maggiore criticità, è parso necessario far emergere la caratterizzazione di ciascuno di essi relativamente ad alcuni ambiti di particolare importanza rispetto al fuoco dell'analisi: la cultura manageriale rispetto al genere, la conciliazione, le pari opportunità e la valorizzazione delle competenze femminili.

Il confronto tra le varie realtà ha dunque in questo caso non un obiettivo di valutazione ma di comprensione, per poter intraprendere linee di azione e modalità di gestione che siano centrate rispetto all'obiettivo.

Lo strumento utilizzato per il confronto è quello della misurazione dei risultati che la gestione delle diverse "aziende" ha conseguito nei diversi ambiti individuati; in sostanza si vuole cercare di capire quali risultati si sono raggiunti e sia necessario attuare dei miglioramenti.

Fare benchmarking, come abbiamo detto, significa fare un confronto con l'ambiente esterno: la prospettiva di analisi si sposta dall'interno verso l'esterno, ovvero non si ricorre come base all'analisi dei propri risultati passati interni ma si sposta l'attenzione, e si ricercano fuori le modalità attraverso le quali si è giunti a risultati interessanti o comunque tali da poter essere di stimolo al proprio miglioramento.

Nella nostra sperimentazione, come si è detto, vengono misurati i risultati di più realtà; nello specifico è stato scelto di operare su quelle di maggiori dimensioni⁴¹, anche se non appaiono omogenee dal punto di vista delle caratteristiche organizzative e settoriali, problema attenuato comunque dal fatto che la raccolta delle informazioni, e dunque degli indicatori che verranno presi in considerazione, è avvenuta attraverso una metodologia comune in grado quindi di garantire un'assoluta comparabilità dei risultati.

⁴¹ I tre soggetti analizzati sono: il Comune di Forlì, il Consorzio Archimede e l'azienda di servizi CUP2000.

Gli indicatori individuati

Ricostruiamo ora il percorso che ha portato a costruire degli indicatori sintetici, attraverso i quali si è cercato di individuare quale fosse il grado di criticità rispetto ad alcuni temi nelle tre realtà prese in esame. Il primo passo è stato quello della selezione di variabili significative, che sono state suddivise in sei aree tematiche, e sulle quali si è verificata la quota di risposte suddivisa per uomini e donne.

A partire da queste variabili sono stati successivamente costruiti sei indicatori sintetici, corrispondenti alle aree individuate, costituiti dalla somma delle risposte date a ciascuna delle variabili che costituivano il gruppo. Più nel dettaglio, è stato attribuito punteggio 1 ad ogni risposta positiva rispetto alla singola variabile (es. se l'orario di lavoro risulta creare problemi è stato attribuito punteggio 1, altrimenti, 0), e la somma di tali punteggi, con un *range* che potenzialmente si estende da 0 (nessuna criticità) a 5^{42} (massima criticità) costituisce l'indicatore sintetico, all'interno del quale il campione esaminato si distribuisce in vario modo, come vedremo, a seconda del genere e del soggetto considerato.

La scelta di prendere in considerazione sia il genere maschile che quello femminile è stata dettata dall'evidenza che anche gli uomini, in questi contesti, sembrano esprimere una necessità di avere più tempo libero a disposizione e un'esigenza di conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di vita che forse va al di là del significato classico che ad essa viene attribuito, e si estende fino a comprendere, forse anche per le donne, il desiderio di avere del tempo per sé. Inoltre, come si vedrà più avanti, esiste una differenza di percezioni tra i generi, e questo sottende al fatto che, comunque, le donne si sentono, o si trovano spesso realmente in situazione di maggiore difficoltà. All'interno di un discorso di benessere organizzativo ci è parso dunque significativo far emergere gli eventuali punti di debolezza che possono essere corretti con la finalità di ottenere un clima aziendale e lavorativo in grado di soddisfare le esigenze di tutti i lavoratori, anche nell'ottica che in questo modo anche la qualità del lavoro ne risenta in modo positivo.

Le sei aree individuate, e le relative variabili, sono le seguenti:

AREA 1 – ORARIO

- L'orario di lavoro crea problemi
- L'orario di ingresso e uscita è incompatibile con gli impegni familiari
- Le difficoltà di conciliazione lavoro/famiglia sono un ostacolo alla crescita professionale
- Ci sarebbero perplessità di tipo professionale nella richiesta part-time

⁴² Il valore della massima criticità può essere rappresentato anche dal valore 6 o 7, a seconda del numero di variabili considerate in quell'area

- La direzione spesso rifiuta di concedere permessi particolari

AREA 2a – ESIGENZA DI MISURE DI FLESSIBILITA' ORARIA⁴³

- Aumento della fascia di elasticità in entrata e in uscita
- Riduzione della durata della pausa pranzo
- Diminuzione della frequenza di richieste di straordinari
- Possibilità di ottenere permessi recuperabili
- Part-time

AREA 2a – ESIGENZA DI SERVIZI

- Asilo nido aziendale
- Servizi per bambini durante le vacanze
- Formazione al rientro maternità/paternità
- Istituzione del responsabile di conciliazione

AREA 3 – CULTURA ENTE SU CONCILIAZIONE E PARI OPPORTUNITA'

- Non sono previste azioni di counselling e accompagnamento rivolte alle donne
- Non è previsto accesso al ruolo dirigente ai part timers
- Non esiste Comitato di parità
- Non è noto un piano di azione volto all'implementazione delle Pari Opportunità
- Non c'è un referente in caso di molestie sessuali
- Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato di cui l'organizzazione non può farsi carico
- L'organizzazione considera le differenze di genere come disuguaglianze e pone le donne in situazione di svantaggio

AREA 4 – ACCESSO ALLA FORMAZIONE

- Formazione non seguita perché non consentito
- I piani formativi hanno orari che non permettono di conciliare le esigenze di lavoro e famiglia
- Nei piani formativi non si tiene conto delle esigenze dei lavoratori part-time
- Nei piani formativi non si tiene conto delle esigenze di chi è in particolari condizioni
- Non ci sono percorsi formativi per valorizzare la componente femminile
- Non vengono adottati strumenti specifici per le donne

AREA 5 – COINVOLGIMENTO E SISTEMA PREMIANTE

- Non offro suggerimenti sul modo di migliorare il lavoro
- Non mi aspetto che la direzione tenga conto dei miei suggerimenti
- Non vi sono modalità specifiche per l'attribuzione dei riconoscimenti
- I riconoscimenti vengono attribuiti secondo criteri non noti
- Avvengono spostamenti d'ufficio non richiesti
- Esiste vero e proprio mobbing

⁴³ Il termine flessibilità è inteso in senso lato e comprende sia misure di flessibilizzazione che di riduzione degli orari.

- Lo stile di direzione maschile non coinvolge o coinvolge occasionalmente
- Lo stile di direzione femminile non coinvolge o coinvolge occasionalmente

Nelle tabelle seguenti riportiamo le percentuali delle risposte date dagli intervistati ai valori selezionati⁴⁴ di ogni singola variabile.

Donne

	<i>Comune</i>	<i>Archimede</i>	<i>Cup2000</i>
AREA1-ORARIO			
Orario lavoro crea problemi (sempre + frequentemente)	10,1	7,3	12,9
Orario ingresso uscita incompatibili con impegni familiari (si)	36,6	20,7	8,9
Conciliazione ostacolo crescita professionale (si)	27,7	17,6	18,7
Penalizzazione professionale part-time (si)	15,1	3,8	12,6
Rifiuto direzione permessi particolari (si)	18,6	15,8	21,5
Aumento elasticità ingresso-uscita (importante, molto importante)	45,4	28,1	56
Riduzione pausa pranzo (importante, molto importante)	8,2	6,2	23,3
Meno straordinari (importante, molto importante)	14,1	15,7	8,8
Permessi recuperabili (importante, molto importante)	48,8	57,8	60,8
Orario personalizzato (importante, molto importante)	47,5	42,2	61,6
Part time (importante, molto importante)	47,8	23	32,2
Nido aziendale (importante, molto importante)	16,5	27,9	28,8
Servizi per bambini durante le vacanze (importante, molto importante)	25,2	27,9	30,7
Formazione rientro maternità (importante, molto importante)	18,3	18,1	33,7
Responsabile conciliazione (importante, molto importante)	30,3	21,4	37,1
AREA3-CULTURA ENTE SU CONCILIAZIONE E P.O.			
Azioni counselling e accompagnamento (no + non so)	92	81,4	96,9
Ruolo dirigente anche part time (no + non so)	90	88,5	98,7
Comitato pari opportunità (no + non so)	58,4	90,4	98,2
Piano per pari opportunità noto ai dipendenti (no + non so)	77,2	87,9	98,7
Codice per molestie sessuali (no + non so)	58,8	68,9	91,1
La conciliazione è un fatto privato (si)	26,9	40	40,8
Differenze di genere sono svantaggio (si)	4,5	0	2,3
AREA4-ACCESSO ALLA FORMAZIONE			
Formazione non seguita perché non consentito (si)	2,7	1,3	6,1

⁴⁴ Dalle possibili risposte ad ogni singola variabile sono state selezionate quelle che indicavano di volta in volta una maggiore problematicità rispetto al tema o una maggiore esigenza rispetto, ad esempio, alla necessità di servizi.

Orari formazione non permettono conciliazione (si)	33,3	39,4	38,4
Formazione non considera lavoratori part time (si)	29,7	31,3	21,8
Formazione non considera esigenze particolari (si)	23,3	26,6	20,5
No percorsi formativi per valorizzazione donne (si)	45,8	50,8	56,8
Non adottati strumenti specifici per donne (si)	36,9	53,8	45,9
AREA5-COINVOLGIMENTO E SISTEMA PREMIANTE			
Suggerimenti per migliorare lavoro (assolutamente in disaccordo, poco d'accordo)	14,5	19,4	16,9
Mi aspetto che suggerimenti vengano ascoltati (assolutamente in disaccordo, poco d'accordo)	34	30,3	28,1
Nessuna modalità specifica per riconoscimenti (si)	10,2	33,3	22,8
Criteri non noti per riconoscimenti (si)	24,3	8,3	17,7
Spostamenti di ufficio non richiesti (si)	30,4	14,3	22,8
Mobbing (si)	6,1	7,1	3,9
Stile direzione maschile (non coinvolge o coinvolge occasionalmente)	43,2	34,3	47,2
Stile direzione femminile (non coinvolge o coinvolge occasionalmente)	34,3	23,9	44,2

Uomini

	<i>Comune</i>	<i>Archimede</i>	<i>Cup2000</i>
AREA1-ORARIO			
Orario lavoro crea problemi (sempre + frequentemente)	10,1	7,3	12,9
Orario ingresso uscita incompatibili con impegni familiari (si)	36,6	20,7	8,9
Conciliazione ostacolo crescita professionale (si)	27,7	17,6	18,7
Penalizzazione professionale part-time (si)	15,1	3,8	12,6
Rifiuto direzione permessi particolari (si)	18,6	15,8	21,5
Aumento elasticità ingresso-uscita (importante, molto importante)	45,4	28,1	56
Riduzione pausa pranzo (importante, molto importante)	8,2	6,2	23,3
Meno straordinari (importante, molto importante)	14,1	15,7	8,8
Permessi recuperabili (importante, molto importante)	48,8	57,8	60,8
Orario personalizzato (importante, molto importante)	47,5	42,2	61,6
Part time (importante, molto importante)	47,8	23	32,2
Nido aziendale (importante, molto importante)	16,5	27,9	28,8
Servizi per bambini durante le vacanze (importante, molto importante)	25,2	27,9	30,7
Formazione rientro maternità (importante, molto importante)	18,3	18,1	33,7

Responsabile conciliazione (importante, molto importante)	30,3	21,4	37,1
AREA3-CULTURA ENTE SU CONCILIAZIONE E P.O.			
Azioni counselling e accompagnamento (no + non so)	92	81,4	96,9
Ruolo dirigente anche part time (no + non so)	90	88,5	98,7
Comitato pari opportunità (no + non so)	58,4	90,4	98,2
Piano per pari opportunità noto ai dipendenti (no + non so)	77,2	87,9	98,7
Codice per molestie sessuali (no + non so)	58,8	68,9	91,1
La conciliazione è un fatto privato (si)	26,9	40	40,8
Differenze di genere sono svantaggio (si)	4,5	0	2,3
AREA4-ACCESSO ALLA FORMAZIONE			
Formazione non seguita perché non consentito (si)	2,7	1,3	6,1
Orari formazione non permettono conciliazione (si)	33,3	39,4	38,4
Formazione non considera lavoratori part time (si)	29,7	31,3	21,8
Formazione non considera esigenze particolari (si)	23,3	26,6	20,5
No percorsi formativi per valorizzazione donne (si)	45,8	50,8	56,8
Non adottati strumenti specifici per donne (si)	36,9	53,8	45,9
AREA5-COINVOLGIMENTO E SISTEMA PREMIANTE			
Suggerimenti per migliorare lavoro (assolutamente in disaccordo, poco d'accordo)	14,5	19,4	16,9
Mi aspetto che suggerimenti vengano ascoltati (assolutamente in disaccordo, poco d'accordo)	34	30,3	28,1
Nessuna modalità specifica per riconoscimenti (si)	10,2	33,3	22,8
Criteri non noti per riconoscimenti (si)	24,3	8,3	17,7
Spostamenti di ufficio non richiesti (si)	30,4	14,3	22,8
Mobbing (si)	6,1	7,1	3,9
Stile direzione maschile (non coinvolge o coinvolge occasionalmente)	43,2	34,3	47,2
Stile direzione femminile (non coinvolge o coinvolge occasionalmente)	34,3	23,9	44,2

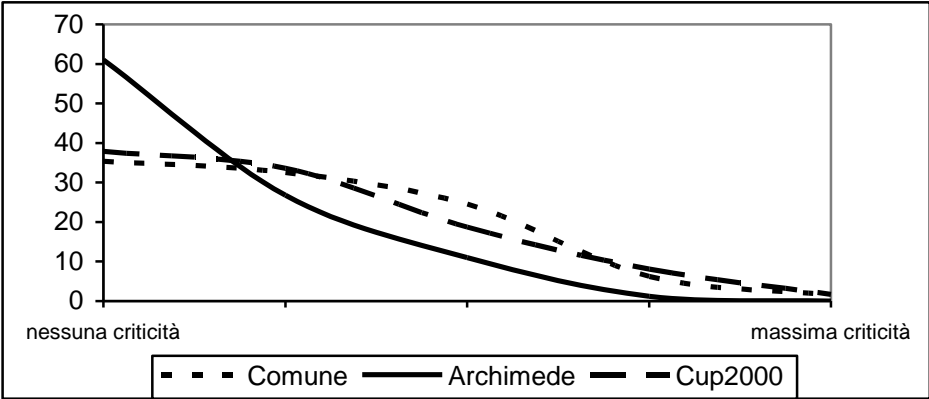
Una prima lettura di questi dati consente di evidenziare come le criticità rilevate e le esigenze espresse assumano caratterizzazioni e intensità differenti sia a seconda della realtà nella quale il lavoratore opera, sia a seconda del genere preso in considerazione e possono dunque fornire delle interessanti indicazioni rispetto ad alcune specificità. Tuttavia l'intenzione di agire e intervenire a livello più macro rispetto ad alcune tematiche rende necessario un tentativo di sintesi che comprenda tutte le voci considerate e sia dunque in grado di restituire un'immagine più complessiva, ma non per questo meno approfondita, delle percezioni rilevate.

Come già accennato prima, le diverse voci che compongono le sei aree hanno costituito la base per la costruzione di altrettanti indicatori e le distribuzioni di frequenza sui diversi gradi di cui essi si compongono possono dare un'idea di come si collochi la percezione e il vissuto dei lavoratori⁴⁵. Occorre ricordare a questo proposito che si tratta di un contributo sperimentale che non ha alcuna pretesa di fornire delle direttive e delle traiettorie precise, ma soltanto vuole mostrare come, a partire da un'analisi particolareggiata di una situazione esistente, si possa definire una base di partenza e, conseguentemente un punto "zero", per la misurazione di esiti di politiche aziendali mirate messe in atto per il raggiungimento di un obiettivo. In altre parole, la stessa metodologia applicata ora, a partire dalla rilevazione sul campo, e ripetuta nel tempo, consente di misurare lo spostamento della curva verso il punto di minore criticità e dunque quanto le eventuali misure adottate vengano percepite come un reale miglioramento. Nei grafici seguenti per ogni area tematica viene riportata la curva relativa ai tre soggetti considerati, evidenziando in questo modo sia l'attuale realtà dei singoli che permettendo un'eventuale comparazione tra le diverse realtà.

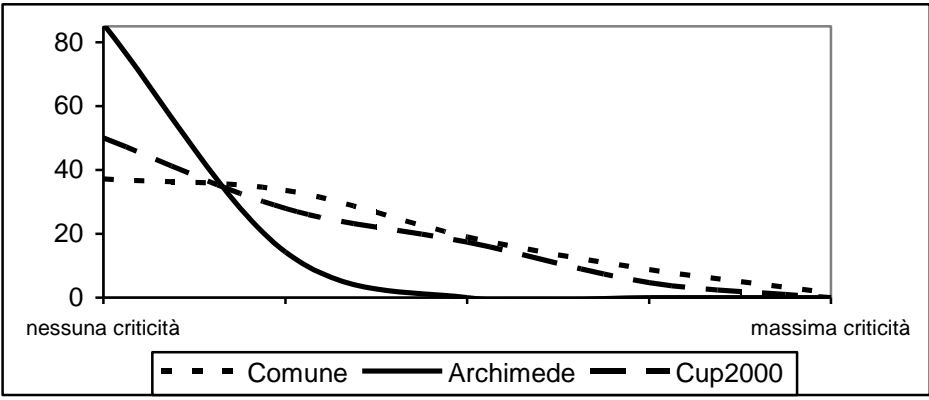
⁴⁵. Ricordiamo che ogni indicatore è costituito dalla somma di più variabili, e che le risposte a queste variabili sono state ricondotte a ulteriori variabili *dummy*, nelle quali il valore 0 indica nessuna criticità e il valore 1 esistenza di criticità. La somma di tali variabili (e dunque di tali valori) si presenta come una scala che va da un minimo di 0 (in nessuna di esse è stata segnalata una problematicità) ad un massimo di 5,6, o 7 a seconda del numero delle voci che compongono l'indicatore (che significa che in tutte le voci è stata segnalata una criticità). I valori intermedi sono la risultante della somma dei valori 0 e 1 (il che significa che la criticità è stata segnalata solo su alcune delle variabili in esame).

Area orario

Donne

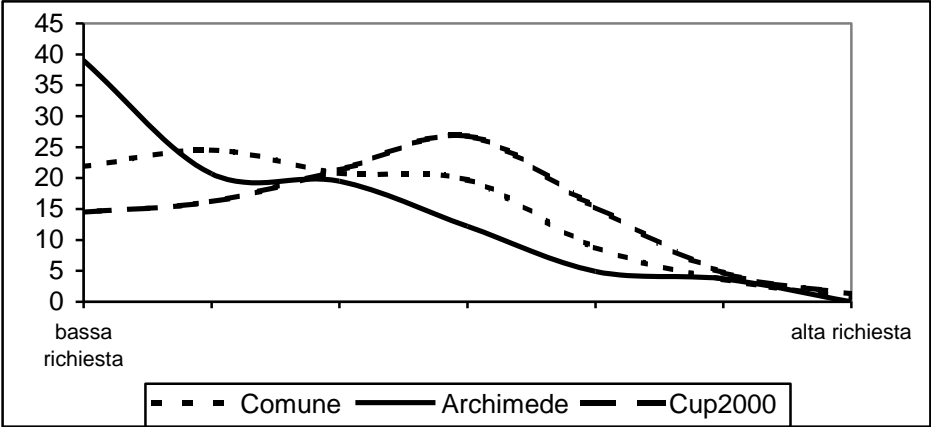


Uomini

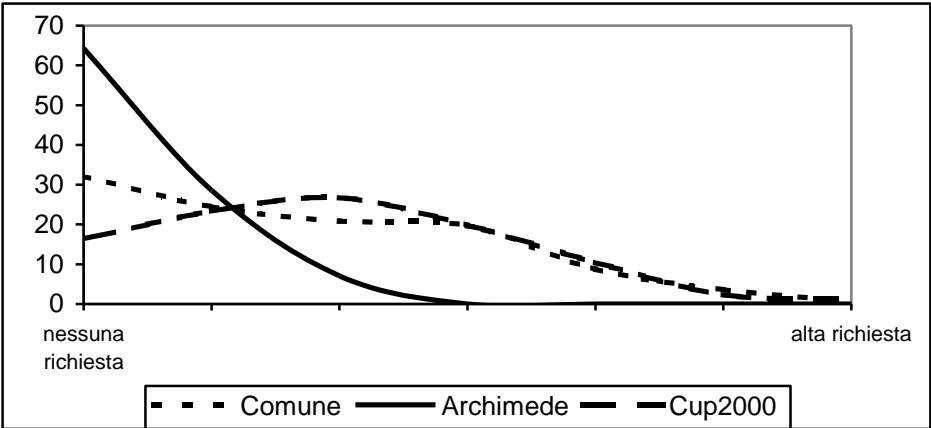


Richiesta misure flessibilità oraria

Donne

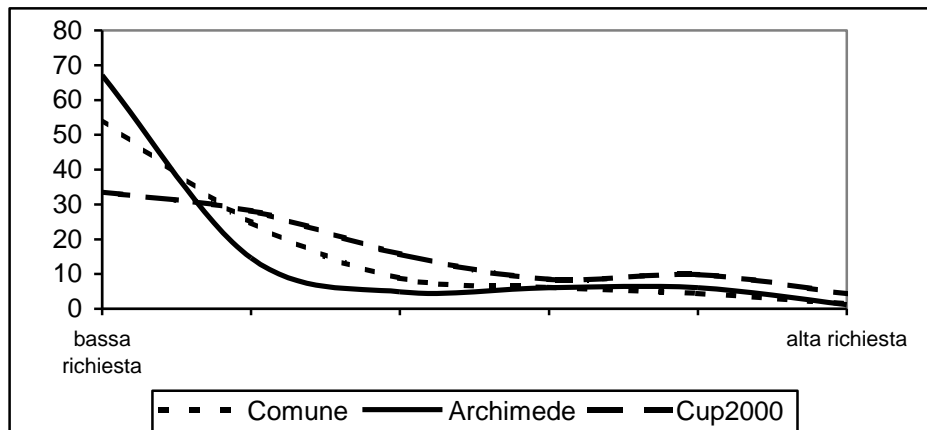


Uomini

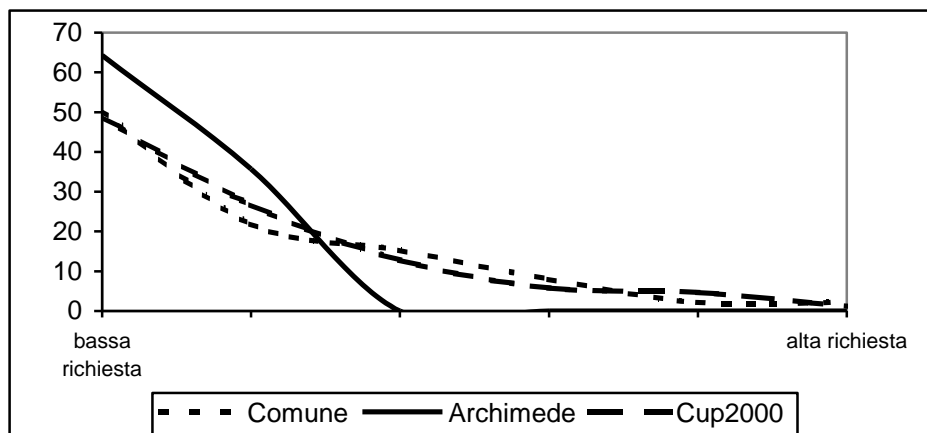


Richiesta di servizi

Donne

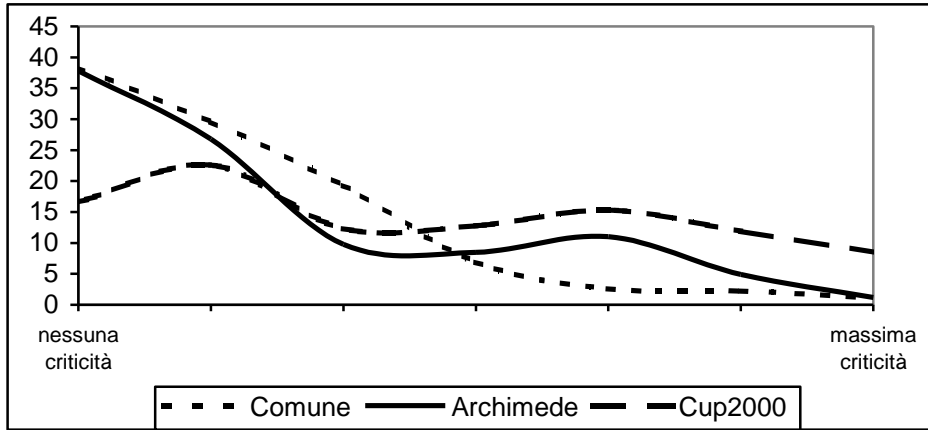


Uomini

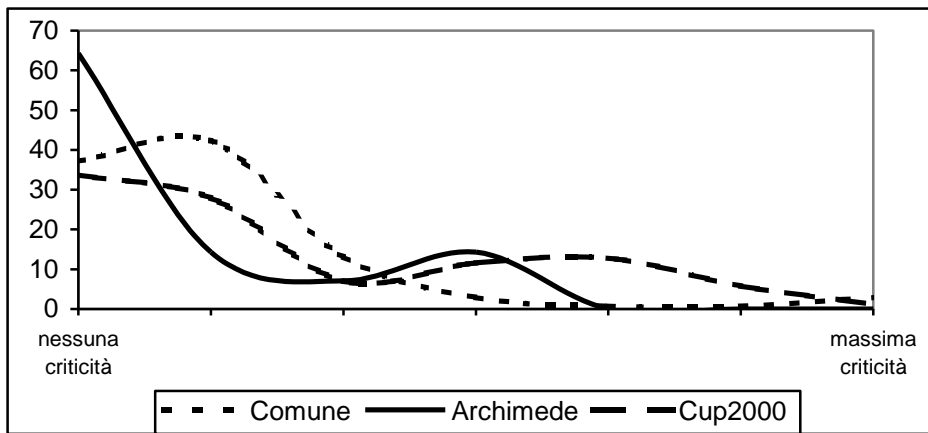


Cultura ente su conciliazione e pari opportunità

Donne

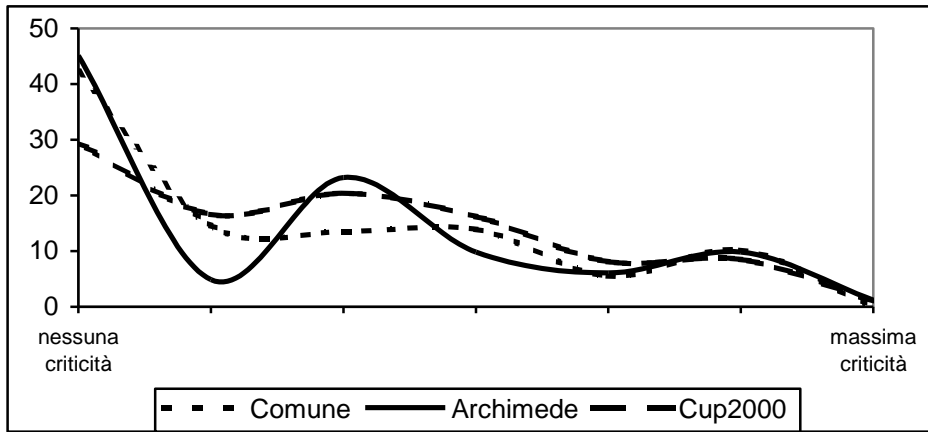


Uomini

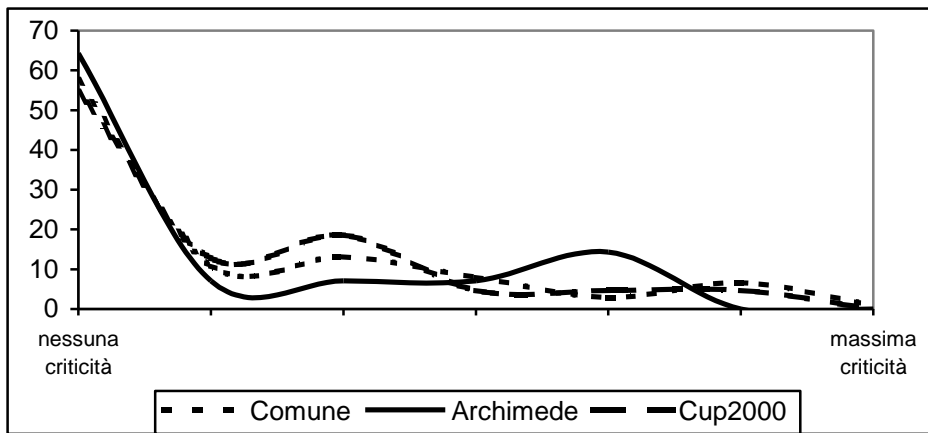


Accesso alla formazione e opportunità formative

Donne

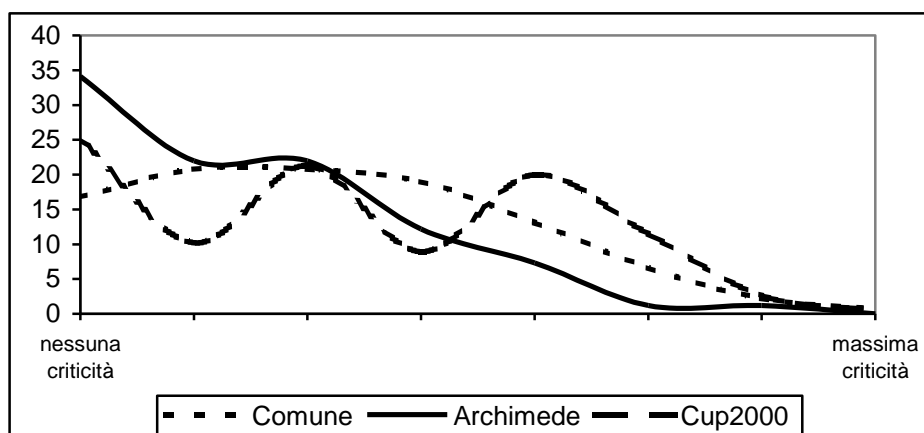


Uomini

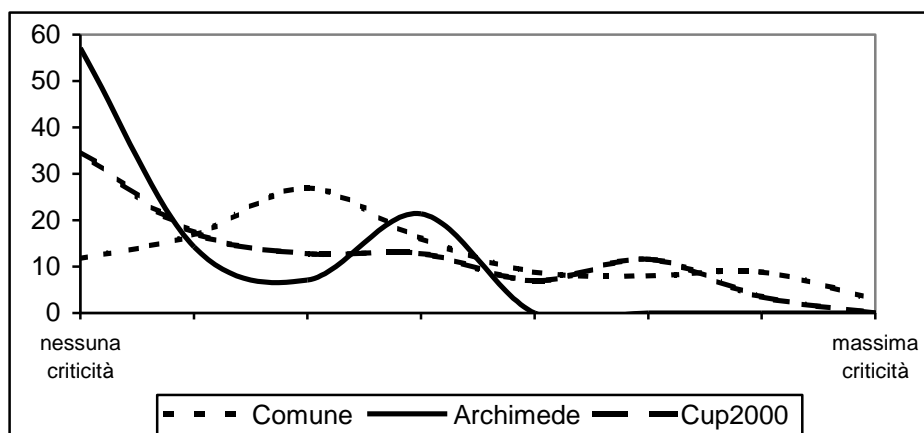


Coinvolgimento e sistema premiante

Donne



Uomini



Quella che appare nei grafici è dunque la situazione attuale, una situazione nella quale emerge innanzitutto una marcata differenza tra le percezioni che emergono dai tre differenti contesti; anche le diversità tra i generi sono piuttosto marcate, soprattutto nell'intensità che caratterizza la quota di quanti non rilevano alcuna criticità o esigenza rispetto ai temi considerati. Come già più

volte sottolineato non si tratta qui di capire quale delle tre realtà sia la migliore; piuttosto si è cercato di fornire un quadro sintetico dell'attuale posizionamento rispetto a delle questioni centrali ai fini del raggiungimento di una gestione aziendale che metta al centro delle sue politiche e della sua cultura l'attenzione al genere e al benessere organizzativo. Non esiste in questo caso un riferimento esterno che possa avere la funzione di modello da raggiungere; piuttosto, attraverso la lettura e lo studio di buone prassi esistenti è possibile trarre lo spunto per un miglioramento che vada ad incidere su quei punti che sono risultati essere quelli di maggiore criticità.

Il percorso successivo indicherebbe una messa in atto di azioni mirate e una successiva verifica, a distanza di tempo degli esiti ottenuti. Ovvero, la replica delle misurazioni qui effettuate dovrebbe consentire di appurare se, e in che misura, gli effetti delle politiche migliorative si esplicitino in un reale aumento dell'intensità della curva verso il punto di minore criticità.

Capitolo XI - La domanda di politiche di conciliazione di Sisa Biadene

Quale domanda di politiche emerge nell'insieme dalle diverse ricerche realizzate?

Abbiamo scelto di prendere in esame come espressione di una effettiva domanda di conciliazione i casi in cui viene attribuito un grado di importanza alto o molto alto⁴⁶ ad una serie di possibili misure aziendali, su cui si è chiesto agli intervistati di dare una valutazione, quali:

- modifiche degli orari di lavoro sia nel senso della flessibilizzazione che della riduzione;
- telelavoro;
- strumenti offerti alle lavoratrici e ai lavoratori: formazione al rientro dai congedi di maternità e paternità; presenza della figura del tutor di conciliazione;
- servizi per i figli: asilo nido aziendale e servizi durante le vacanze scolastiche.

Un'analisi trasversale delle risposte relative alle politiche di conciliazione auspiccate, nelle tre diverse tipologie di contesto prese in esame, consente di rilevare alcuni elementi significativi ricorrenti, anche se non ugualmente diffusi. In sintesi, emerge in tutti e tre i contesti che la domanda:

- ◆ si caratterizza in primo luogo, sia per le donne che per gli uomini, come domanda di intervento sugli orari di lavoro, soprattutto nel senso di una loro flessibilizzazione;
- ◆ non sempre denota un'urgenza, perché è espressa anche da chi dichiara di non avere attualmente problemi nella gestione degli orari;

⁴⁶ Casi in cui viene indicato il punteggio 4 o 5 su una scala da 1 a 5, in cui 1 indica il grado più basso e 5 il più alto.

- ◆ nasce dall'esigenza di trovare un equilibrio tra tempi del lavoro professionale con altri tempi di vita e non soltanto con quelli necessari per assolvere agli impegni familiari, anche per le donne;
- ◆ non è soltanto femminile, nemmeno quando è motivata da esigenze familiari.

Queste costanti, però, non hanno lo stesso grado di incidenza, né corrispondono ad un'omogeneità di condizioni – personali/familiari degli intervistati e organizzative delle aziende - nei diversi contesti.

Le maggiori asimmetrie nella domanda si riscontrano tra l'ambito delle piccole imprese e gli altri due, che invece presentano tra loro delle notevoli analogie.

LA DOMANDA DI POLITICHE DEGLI ORARI DI LAVORO

La domanda di politiche degli orari di lavoro che tengano conto delle esigenze personali prevale nettamente su quella relativa a strumenti e servizi che possono facilitare la conciliazione, anche se, quando le difficoltà di conciliazione sono pressanti, si ritiene importante un mix di interventi, non circoscritti in un unico ambito.

L'articolazione della domanda

La domanda di politiche di trasformazione degli attuali orari di lavoro riguarda diversi tipi di misure. Le richieste si riferiscono in primo luogo ad una flessibilizzazione dei tempi, attraverso la concessione di un orario personalizzato, permessi recuperabili anche in settimane successive, elasticità in entrata ed in uscita.

In secondo luogo si auspica una riduzione dell'estensione dell'orario, sia nel senso di una diminuzione del numero di ore lavorate mediante un rapporto part time o la limitazione degli straordinari, che nel senso di una contrazione dell'orario quotidiano, a parità di ore lavorate, con la riduzione della pausa pranzo.

Poco più di un terzo del personale del Comune e delle aziende di servizi e poco più di un quarto di quello delle piccole imprese ritiene che entrambe le tipologie di variazione degli orari potrebbero produrre un miglioramento delle proprie condizioni di vita.

Confrontando i casi in cui viene ritenuta importante/molto importante almeno una delle misure di flessibilizzazione su cui si è chiesto di dare una valutazione e quelli in cui viene ritenuta importante/molto importante almeno una delle misure di riduzione, la differenza tra le due opzioni appare evidente (v. tavola seguente).

Tabella 1 – Domanda di misure di flessibilizzazione e di riduzione degli orari in base al contesto e al genere (Val. %)

Contesto/ tipo di misure	Donne	Uomini	Totale
<i>Comune</i>			
Flessibilizzazione	68,6	61,3	66,2
Riduzione	47,1	32,8	42,3
<i>Aziende di servizi</i>			
Flessibilizzazione	72,3	65,8	70,8
Riduzione	43,8	37,8	42,5
<i>Imprese</i>			
Flessibilità	45,6	59,2	51,3
Riduzione	33,8	32,7	33,3

Casi validi: Comune: donne 274; uomini 137; totale 411. Aziende di servizi: donne 393; uomini 111; totale 504. Imprese: donne 68; uomini 49; totale 117.

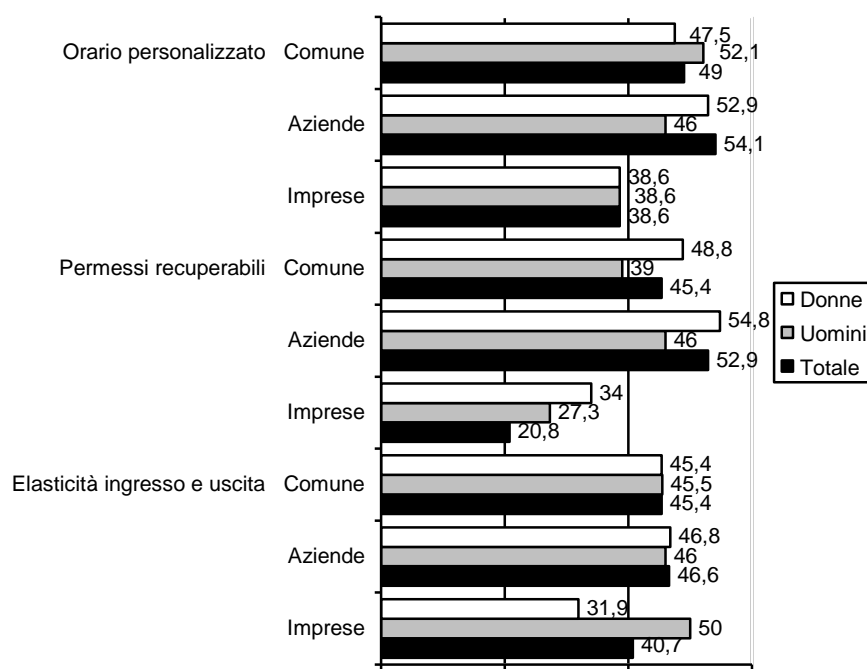
Orari personalizzati e permessi recuperabili sono le scelte di flessibilizzazione più frequenti nelle aziende di servizi e nel Comune, diversamente dalle piccole imprese dove la domanda è rivolta principalmente ad ottenere un'elasticità in ingresso e in uscita (v. grafico seguente).

Vi è probabilmente in questo contesto una maggior consapevolezza – legata alla piccola dimensione aziendale - delle oggettive difficoltà organizzative che comporterebbe qualsiasi articolazione degli orari diversa da quella standard, sia per l'attività di produzione alle macchine che di servizio ai clienti con orari estesi. La richiesta relativamente bassa di ampliare le possibilità di ricorso a permessi recuperabili nelle piccole imprese va però messa in relazione anche con una maggiore propensione aziendale a concedere permessi, rispetto a quanto si registra negli altri ambiti: solo il 4,5% degli addetti dichiara l'impossibilità di ottenerli a fronte del 19,3% dei dipendenti comunali e del 17,3% di chi opera nelle aziende di servizi. Tale propensione può dipendere dal fatto che nelle piccole imprese si riscontra una percentuale di casi di flessibilità favorevole all'azienda superiore a quella degli altri contesti, come risulta sia dalla più diffusa domanda di riduzione degli straordinari che dalla maggior importanza attribuita dalla direzione alla disponibilità del personale a svolgere lavoro straordinario. Non va però sottovalutato che si tratta di realtà gestite da donne, che forse sono più disponibili ad accettare richieste individuali di assentarsi dal lavoro per motivi che esse comprendono meglio degli uomini.

Sono prevalentemente femminili, indipendentemente dal contesto, le richieste di permessi recuperabili, mentre quelle di un orario personalizzato lo sono soltanto tra chi lavora nei servizi. Una misura, questa ultima, più valo-

rizzata tra gli uomini nel Comune, probabilmente anche ai fini di liberare del tempo per altre attività professionali. In parte però appare attribuibile ad una loro maggior assunzione di responsabilità in famiglia, dato che hanno condizioni familiari che implicano un maggior carico di cura e dichiarano problemi di conciliazione tra lavoro e famiglia, come si vedrà nel paragrafo successivo, più spesso di chi lavora in altri contesti.

Graf. 1 – Misure di flessibilizzazione degli orari in base al contesto e al genere (Val. %)



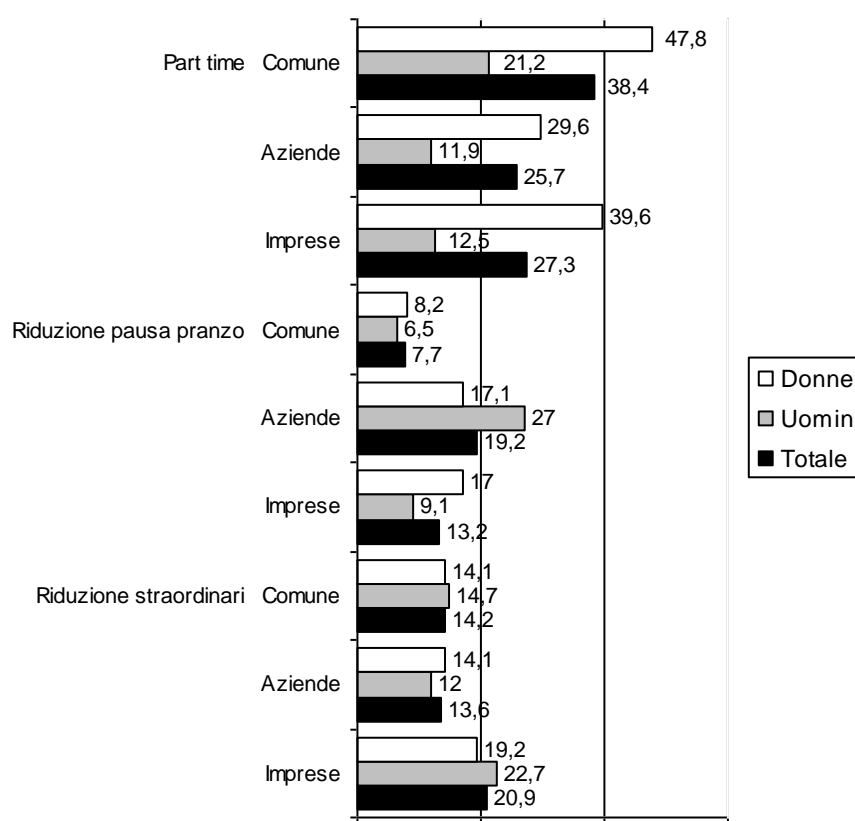
Casi validi: Comune: donne 242; uomini 123; totale 365. Aziende di servizi: donne 363; uomini 100; totale 463. Imprese: donne 47; uomini 44; totale 91.

La domanda di elasticità in ingresso e in uscita, invece, è richiesta tanto dalle donne che dagli uomini, tranne che nelle imprese, dove è più maschile ed è più legata a problemi di pendolarismo.

Tra le misure di riduzione degli orari prevale nettamente il part time che si conferma come opzione soprattutto femminile, anche se nel Comune si ha un 21,2% di richieste maschili (v. grafico seguente), attribuibili forse, come si è visto a proposito dell'orario personalizzato, all'esigenza di svolgere attività esterne. La domanda di part time è più ridotta nelle aziende di servizi, dove i rapporti part time raggiungono attualmente il 30% del totale e il 34,3% di

quelli femminili, a fronte di una ridotta presenza sia nel Comune (9,6% in totale e 11,8% tra le donne) che nelle piccole imprese (rispettivamente 10% e 12,5%). Le perplessità nel richiedere un part time sono comunque molte, in primo luogo e soprattutto tra gli uomini per la riduzione di retribuzione che esso comporta. Il 57,8% di chi ritiene il part time una misura importante/molto importante per migliorare la qualità della vita segnala la propria difficoltà a richiederlo per motivi economici (il 55,7% delle donne; il 66,6% dei colleghi).

Graf. 2 – Misure di riduzione degli orari in base al contesto e al genere (Val. %)



Casi validi: Comune: donne 242; uomini 123; totale 365. Aziende di servizi: donne 363; uomini 100; totale 463. Imprese: donne 47; uomini 44; totale 91⁴⁷.

⁴⁷ I casi validi su cui sono calcolate le % per il part time sono: Comune: donne 218; uomini 118; totale 336. Aziende di servizi: donne 335; uomini 93; totale 428. Imprese: donne 48; uomini 40; totale 88.

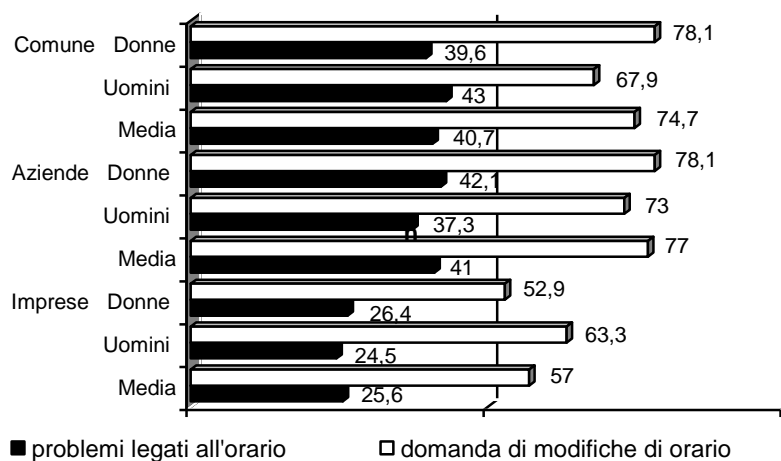
Molto più contenuta è la domanda di riduzione della pausa pranzo e del ricorso agli straordinari. La prima più presente nelle aziende di servizi, la seconda nelle piccole imprese, in entrambi i casi prevalentemente tra il personale maschile.

Le probabilità di ottenere una limitazione delle richieste di lavoro straordinario da parte dei responsabili nei diversi contesti sembrano essere molto ridotte, visto che soprattutto nelle imprese (85,8%), ma anche nelle aziende di servizi (69,8%) e nel Comune (55,1%) si ritiene che venga attribuita una grande importanza alla disponibilità dei dipendenti a svolgere attività oltre l'orario di lavoro.

Dimensione e caratteristiche della domanda di politiche degli orari

Prendendo in esame l'insieme delle misure di variazione di orario e considerando i casi in cui almeno una di tali misure viene ritenuta importante o molto importante, si riscontra che la domanda di politiche degli orari supera i tre quarti dei casi nelle aziende di servizi, arrivando quasi ai tre quarti nel Comune e attestandosi al 57% nelle piccole imprese.

Graf. 3 – Domanda di politiche degli orari e problemi di orario in base al genere e al contesto (Val.%)



Casi validi: Comune: donne 268; uomini 137; totale 405. Aziende di servizi: donne 390; uomini 110; totale 500. Imprese: donne 68; uomini 49; totale 117.

A fronte di così diffuse esigenze di una diversa organizzazione del tempo di lavoro, si riscontra un numero molto più ridotto di effettive condizioni di difficoltà di gestione dei diversi tempi, come si può osservare nel grafico precedente. Esse sono segnalate dal 41% di chi lavora nel Comune e nei servizi e dal 25,6% di chi lavora nelle piccole imprese. Una quota delle richieste di policies sugli orari - pari a poco più di un terzo degli intervistati e con ridotte asimmetrie nei tre contesti (da 31,4 punti percentuali nelle piccole imprese a 34 nel Comune e 36 nelle aziende di servizi) - si caratterizza, dunque, come domanda di maggior benessere e di un miglioramento della qualità di vita da parte di chi comunque riesce a trovare un equilibrio accettabile tra i diversi ambiti vitali.

Le differenze riscontrate nella domanda complessiva di politiche sugli orari dipendono quindi in misura maggiore dal differente peso che hanno le situazioni di effettiva inconciliabilità dei tempi. E, all'interno di queste situazioni di inconciliabilità, va notato che non è la presenza di difficoltà permanenti o molto frequenti, pressoché analoga nei diversi contesti (12,6% sul totale degli addetti nell'Ente locale e tra il 10 e l'11% negli altri due) a creare le diversificazioni. Si può dunque avanzare l'ipotesi che incida la diversa frequenza con cui si presentano le difficoltà tra chi ha indicato di doverle affrontare "a volte", senza però poterla verificare perché la domanda posta nel questionario non consente di definire un'ulteriore articolazione all'interno di questo gruppo di risposte.

Una traccia delle ragioni sottese a tali asimmetrie nei diversi contesti la troviamo analizzando i motivi che stanno alla base dei problemi di orario e, in particolare, quelli legati al rapporto tra responsabilità professionali e familiari: la percezione di insufficienza di tempo per la famiglia e/o l'incompatibilità degli orari in ingresso e in uscita con gli impegni familiari.

Considerando le situazioni in cui sono presenti l'uno e/o l'altro di questi due aspetti, il problema della conciliazione tra lavoro e famiglia risulta il più diffuso nel Comune e nelle aziende di servizi, dove è sentito da oltre il 25% del personale, mentre nelle piccole imprese viene dato maggior rilievo alla mancanza di tempo per sé e gli impegni di cura incidono soltanto nel 14,5% dei casi (v. tavola seguente⁴⁸).

E' evidente che risulta più gestibile il disagio causato dal non poter dare spazio alle proprie esigenze personali, per quanto importanti, di quello causato dalla necessità di rispondere ad esigenze inderogabili, come quella di andare a prendere un figlio alla scuola materna o di accudire un familiare non autosufficiente, quando non si può ricorrere all'aiuto di altri. Inoltre, nei primi due contesti citati, ai vincoli posti dalle condizioni familiari, si aggiungono più difficoltà sul versante lavorativo, dovute alla richiesta aziendale di variazioni

⁴⁸ Nel questionario era stato indicato di segnalare i due problemi principali. Nella Tabella 2 la voce "impegni familiari" comprende i casi in cui è stata segnalata l'insufficienza di tempo per la famiglia e/o l'incompatibilità degli orari in ingresso e in uscita con gli impegni familiari.

imprevedibili dell'orario (13% a fronte del 6,8% nelle piccole imprese), e più casi di pendolarismo (soprattutto nelle aziende di servizi). Sono fattori questi, che intervengono evidentemente come causa di ulteriore precarizzazione del difficile equilibrio tra il tempo di lavoro e quello necessario per far fronte alle responsabilità familiari.

Tabella 2 Principali motivi legati all'orario che creano inconvenienti o disagi in base al contesto e al genere (Val. %)

<i>Tipo di problema</i>	<i>Contesto</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Media</i>
Impegni familiari	COMUNE	29,6	23,4	27,5
	AZIENDE DI SERVIZI	26,5	21,6	25,4
	IMPRESE	17,6	10,2	14,5
Mancanza tempo per sé	COMUNE	9,3	10,4	9,7
	AZIENDE DI SERVIZI	15,8	19,8	16,7
	IMPRESE	14,7	24,5	18,8
Pendolarismo	COMUNE	9,3	9,7	9,4
	AZIENDE DI SERVIZI	14,5	15,3	14,7
	IMPRESE	5,9	8,2	6,8
Variazioni imprevedibili	COMUNE	10,4	18,7	13,1
	AZIENDE DI SERVIZI	13,2	13,5	13,3
	IMPRESE	7,4	6,1	6,8

Casi validi: Comune: donne 270; uomini 134; totale 404. Aziende di servizi: donne 393; uomini 111; totale 504. Imprese: donne 68; uomini 49; totale 117.

I fattori che sembrano interagire nel determinare una diffusione della domanda di politiche degli orari e di problemi di conciliazione lavoro/famiglia che accomuna il Comune e le aziende di servizi, differenziando entrambi dalle piccole imprese, non sono gli stessi.

Per quanto riguarda il Comune colpisce che, in un'organizzazione in cui l'orario contrattuale è più ridotto e che in genere consente maggiori occasioni di ottenere permessi, la conciliazione degli orari di lavoro con gli impegni di cura sia più problematica che per chi opera all'interno di imprese produttive.

Il dato può essere spiegato principalmente per le diverse condizioni familiari del personale nei due ambiti: maggior presenza tra i/le dipendenti comunali di persone sposate con figli (59,9% a fronte del 34,8% nelle imprese), di persone con figli che hanno meno di sei anni (19,5% a fronte del 15,4%; in particolare se uomini: 30,2% a fronte del 18,4%) e con impegni di cura di familiari anziani (20,7% a fronte del 7,3%).

Per quanto riguarda invece le aziende di servizi assumono maggiore centralità i fattori legati alle condizioni e al clima aziendale. Infatti tra i loro addetti risulta inferiore la quota di situazioni familiari che implicano un elevato carico di lavoro di cura, rispetto al Comune, tanto da rendere la loro situazione, da questo punto di vista, più vicina a quella delle piccole imprese: hanno una quota appena superiore (tra 1 e 2,5 punti percentuali) di donne sole con figli o responsabilità nella cura di anziani, compensata da una minor quota di nuclei con figli e con figli piccoli.

Incidono invece:

- da un lato, gli orari di lavoro, dato che il 27,9% degli addetti ha un rapporto full time a turni e che anche i rapporti part time (30,6%; 34,6% delle donne) sono spesso rigidamente strutturati in base a specifiche esigenze di servizio non favorevoli a lavoratrici e lavoratori;
- dall'altro lato, una cultura delle organizzazioni che, secondo gli intervistati, tende a caratterizzarsi come neutra, nel senso di non attribuire significato all'appartenenza di genere (75,3% a fronte del 44,8% nel Comune e del 48,4% nelle piccole imprese), e a considerare la conciliazione come una questione privata di cui non può farsi carico l'azienda (40,5%, a fronte del 28,6% nel Comune e del 24,8% nelle piccole imprese).

La domanda di altre misure favorevoli alla conciliazione

La domanda di altre misure favorevoli alla conciliazione è meno diffusa di quella relativa agli orari di lavoro: la sua dimensione varia da misura a misura, raggiungendo una percentuale di circa il 30% dei casi relativamente alla richiesta dell'introduzione nelle organizzazioni della figura di responsabile della conciliazione. L'esigenza di tale misura non nasce tanto dall'esperienza concreta di difficoltà di gestione dei tempi, quanto da un atteggiamento culturale che riconosce l'importanza della questione della conciliazione e che ritiene necessario che se ne prenda atto negli ambiti lavorativi, istituendo anche una funzione che si occupi in modo specifico di iniziative volte a favorirla.

Nella tavola seguente si può osservare come, anche rispetto a questa misura, si confermino le analogie e le asimmetrie tra i diversi contesti, già riscontrate a proposito delle politiche degli orari. Ma l'analisi dei dati in base al genere consente di evidenziare un ulteriore elemento che emerge con chiarezza: la differenza tra la domanda espressa da chi lavora in Comune e nelle aziende

di servizi, da un lato, e nelle piccole imprese, dall'altro, dipende esclusivamente dagli atteggiamenti culturali maschili nelle piccole imprese, perché quelli femminili risultano quasi equivalenti in tutti e tre i contesti. Questo dato ci consente di aggiungere un aspetto importante a quelli già presi in considerazione nell'interpretazione delle ragioni che interagiscono nel determinare le differenze di contesto riscontrate.

Tabella 3 – Domanda di misure di conciliazione che non riguardano gli orari di lavoro in base al contesto e al genere (Val. %)

<i>Misure di conciliazione</i>	<i>Contesto</i>	<i>Donne</i>	<i>Uomini</i>	<i>Totale</i>
Telelavoro				
	Comune	17,5	21,2	18,8
	Aziende di servizi	26,6	33,4	28,0
	Imprese	18,0	17,5	17,7
Asilo aziendale				
	Comune	16,5	19,5	17,6
	Aziende di servizi	26,3	10,8	22,9
	Imprese	22,8	5,0	14,3
Servizi x bambini durante le vacanze				
	Comune	25,2	32,2	27,6
	Aziende di servizi	27,8	14,0	24,8
	Imprese	29,2	10,0	19,8
Formazione rientro maternità/paternità				
	Comune	18,3	6,7	14,2
	Aziende di servizi	28,0	17,2	25,7
	Imprese	16,6	2,5	9,8
Figura di responsabile della conciliazione				
	Comune	30,3	32,2	31,0
	Aziende di servizi	32,8	32,2	32,8
	Imprese	29,5	12,5	21,5

Casi validi: Comune: donne 218; uomini 118; totale 336. Aziende di servizi: donne 335; uomini 93; totale 428. Imprese: donne 44; uomini 40; totale 84.

La domanda delle altre misure esaminate, sia relative all'offerta di interventi formativi al rientro dalla maternità e dalla paternità, che all'asilo nido aziendale e ai servizi per bambini durante le vacanze scolastiche, risentono ovviamente delle condizioni concrete degli intervistati. La formazione in ogni contesto è più richiesta dalle donne, che affrontano tutte i problemi del rientro, in caso di nascita di un figlio. Il nido e gli altri servizi per bambini, sono anch'essi richiesti più dalle donne, che se ne occupano maggiormente, se non quasi esclusivamente, ad eccezione però dei dipendenti comunali, che, come si è visto, hanno sia nuclei familiari con figli e con figli piccoli, che un atteggiamento culturale propenso alla condivisione del lavoro di cura, più che negli altri ambiti di lavoro.

Se entrambi i servizi destinati ai bambini facilitano in particolare la conciliazione tra lavoro e famiglia, riducendo il lavoro di cura, diverso è il ruolo che assume il telelavoro, che influisce più incisivamente sul fattore tempo, incidendo sia sull'ambito lavorativo, che su quello familiare. Infatti risponde non soltanto all'esigenza di avere più disponibilità di tempo per assolvere gli impegni familiari, ma, contestualmente, consente anche di eliminare i tempi del pendolarismo, le variazioni imprevedibili di orario imposte dalle aziende e le richieste di straordinari, aumentando quindi la possibilità di avere del tempo per sé. Ed è appunto la molteplicità di effetti a rendere questa misura la più appetibile tra quelle che non riguardano direttamente gli orari di lavoro, anche se non può essere attuata per chi svolge attività che richiedono necessariamente la presenza nella sede operativa, oltre che risultare problematica per alcune funzioni di coordinamento e dirigenziali.

Capitolo XII - Uno sguardo d'insieme *di Silvia Gherardi*

Dopo aver analizzato in dettaglio gli studi di caso è interessante gettare uno sguardo d'insieme a quanto il loro confronto può insegnarci, osservando le diverse organizzazioni, ripartite per dimensione, senza peraltro aver la pretesa di condurre una comparazione vera e propria e limitandoci a un confronto per tipologie.

I temi principali che hanno ispirato lo studio nel suo complesso sono stati essenzialmente due: la conciliazione e la cittadinanza di genere. Essi fanno riferimento a dimensioni esperienziali diverse in quanto il tema della conciliazione è stato indagato principalmente nei suoi aspetti per così dire oggettivi (esigenze, soluzioni organizzative e relazioni con la carriera), mentre il tema della cittadinanza di genere è andato ad indagare principalmente la sfera culturale e valoriale, compresa la concezione stessa della conciliazione quale elemento significativo della cittadinanza di genere. Nel dare uno sguardo d'insieme agli studi di caso metteremo dunque a fuoco questi due temi.

Accade spesso che chi è in condizione lavorativa ha già risolto la parte più dura dei suoi problemi relativi alla conciliazione, così come è evidente da tutti i casi che i vincoli di orario correlati ad una sua maggiore rigidità come il full time ed il full time a turno facciano aumentare i bisogni di conciliazione. D'altra parte è però da smentire l'idea comunemente diffusa che i problemi di conciliazione siano connessi sempre all'orario di lavoro. Se dovessimo trarre una generalizzazione sulla base dei casi da noi analizzati dovremmo dire che tali problemi riguardano circa un terzo dei lavoratori e delle lavoratrici, ma in alcune realtà esso può essere particolarmente acuto, specie per un effetto cumulativo che somma redditi mediamente più bassi con presenza di un certo carico di cura per figli in età prescolare o ancora in giovane età, cura di anziani e rigidità di orario.

Tale effetto cumulativo di condizioni oggettive va a formare un pattern ancora più consistente se viene integrato con le percezioni soggettive degli ostacoli alla carriera costituiti dai problemi di conciliazione, nonché delle condizioni oggettive della lunghezza della carriera in relazione anche al titolo di studio. Se guardiamo alla Tabella 1 possiamo vedere come la percezione soggettiva che i problemi di conciliazione vadano ad incidere sulle opportunità di

carriera rappresenti una convinzione diffusa che riguarda più le donne che gli uomini, alla quale possono essersi accompagnate esperienze personali in tal senso oppure no.

Tabella 1

Casi	Esistenza di ostacoli alla crescita professionale per problemi di conciliazione	
	Donne	Uomini
	%/totD	%/totU
Comune di Forlì	27,7	24,0
Cup 2000	18,7	11,2
Archimede	31,5	0,0
Cons. serv. soc. Imola	48,0	50,0
Solco	28,6	0,0
Seacoop	26,4	0,0
Cablocavi	7,1	-
Azienda 1	0,0	14,3
Azienda 2	66,7	0,0
Azienda 3	9,1	-
Azienda 4	100	20
Azienda 5	0,0	0,0
Azienda 6	50	0,0
Azienda 7	42,8	0,0
Azienda 8	25	9,1
Azienda 9	0,0	-
Azienda 10	-	33,3

Se prendiamo questo dato nel suo aspetto culturale e valoriale questo ci fa dire che il timore che la conciliazione si ritorca contro chi la vive è un dato culturale di cui tener conto in quanto esso potrebbe essere un ostacolo all'espressione di un bisogno di conciliazione e che in quanto tale esso potrebbe essere alla base dell'interiorizzazione di un modello di relazione con l'organizzazione nel quale l'onere della conciliazione ricade esclusivamente su chi lavora. Ed in effetti a controprova di una concezione 'neutra' della lavoratrice e del lavoratore (non solo asessuata, ma anche senza famiglia e senza obblighi di cura) che viene imputata alle organizzazioni sta la convinzione

che il requisito più importante per fare carriera risieda nella disponibilità a fare straordinari. Questo assunto culturale, così ampiamente diffuso in tutti i casi di studio, sostiene un giudizio valoriale che, nell'opporre la famiglia al lavoro, attribuisce priorità al secondo e così facendo legittima la lealtà primaria verso l'organizzazione a scapito del lavoro di cura e squalifica la presenza impegnata delle donne in quanto a loro viene attribuita la responsabilità primaria della cura, indipendentemente dal fatto che queste assolvano o abbiano già assolto ai loro doveri di cura. In questo senso le misure di conciliazione potrebbero andare a consolidare un modello di relazioni di genere nel quale la cura, essendo responsabilità femminile, spetta alle donne e quindi legittima gli uomini nel non impegno. La diffusione così massiccia ed omogenea in tutti i casi di perplessità nel richiedere il part-time potrebbe confermare ulteriormente questo tratto culturale, anche se le motivazioni dietro ad una richiesta/non richiesta sono sicuramente più articolate e non possono essere solo legate alle prospettive della carriera, che spesso è oltretutto praticamente 'non esistente'.

Se continuiamo ad esplorare la dimensione culturale ed affrontiamo direttamente la concezione di cittadinanza organizzativa e di conciliazione troveremo un dato interessante e sconcertante, come si evince dalla Tabella 2.

Tabella 2

CASI	<i>Principali concezioni di cittadinanza organizzativa</i>	<i>Principali concezioni di conciliazione</i>
‘Grandi’		
Comune di Forlì	<p>L’organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (45%)</p> <p>L’organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (33%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (34%)</p> <p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato, di cui l’organizzazione del lavoro non può farsi carico (29%)</p>
Cup 2000	<p>L’organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (77%)</p> <p>L’organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (12%)</p>	<p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (50%)</p> <p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (34%)</p>
‘Medi’		
Archimede	<p>L’organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (76%)</p> <p>L’organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (12%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (35%)</p> <p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (35%)</p>

'Piccoli'		
CSS Imola	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (68%)</p> <p>L'organizzazione costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze (18%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (48%)</p> <p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (23%)</p>
SOLCO	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (71%)</p> <p>L'organizzazione costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze (13%)</p>	<p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (50%)</p> <p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (17%)</p>
SEACOOOP	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (68%)</p> <p>L'organizzazione costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze (28%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (40%)</p> <p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (40%)</p>
Cablocavi	<p>Nb: La risposta a questa domanda è stata che l'organizzazione ha dipendenti solo donne.</p>	<p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato (50%)</p> <p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione</p>

		sono destinate ad entrambi (27%) Finché permane la maggiore responsabilità delle donne nel lavoro familiare, le misure di conciliazione sono dirette e pensate per le donne (27%)
Azienda 1	L'organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (45,5%) L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (36,4%)	Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (45,5%) Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato, di cui l'organizzazione del lavoro non può farsi carico (45,5%)
Azienda 2	L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (56,3%) Le differenze di genere sono percepite come disuguaglianze dove le donne sono in una posizione di svantaggio (18,8%)	Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato, di cui l'organizzazione del lavoro non può farsi carico (43,8%) Le esigenze di conciliazione sono sfavorevoli per la carriera (18,8%)
Azienda 3	L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (75%) L'organizzazione ricono-	

	<p>sce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (25%)</p>	<p>L'organizzazione mette in atto misure di conciliazione dirette e pensate per le donne (50%)</p>
Azienda 4	<p>Le differenze di genere sono percepite come disuguaglianze dove le donne sono in una posizione di svantaggio (50%)</p> <p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (30%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (40%)</p> <p>Le esigenze di conciliazione sono un disordine per l'organizzazione (30%)</p>
Azienda 5	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (60%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (80%)</p> <p>Le esigenze di conciliazione sono un disordine per l'organizzazione (20%)</p>
Azienda 6	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (55,6%)</p> <p>L'organizzazione costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze (22,2%)</p>	<p>Le esigenze di conciliazione sono un disordine per l'organizzazione (57,1%)</p> <p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (28,6%)</p>

Azienda 7	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (53,3%)</p> <p>L'organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (33,3%)</p>	<p>L'organizzazione mette in atto misure di conciliazione dirette e pensate per le donne (60%)</p> <p>Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato, di cui l'organizzazione del lavoro non può farsi carico (26,7%)</p>
Azienda 8	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (33,3%)</p> <p>L'organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (26,7%)</p> <p>L'organizzazione riconosce le competenze femminili ma solo in certi ambiti (26,7%)</p>	<p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (64,3%)</p> <p>Le esigenze di conciliazione sono un disordine per l'organizzazione (14,3%)</p> <p>Le esigenze di conciliazione sono sfavorevoli per la carriera (14,3%)</p>
Azienda 9	<p>L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (66,7%)</p> <p>L'organizzazione riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere (33,3%)</p>	<p>Le esigenze di conciliazione sono un disordine per l'organizzazione (50%)</p> <p>Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (25%)</p>

		Le esigenze di conciliazione sono sfavorevoli per la carriera (25%)
Azienda 10	L'organizzazione è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini (50%) L'organizzazione costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze (50%)	Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi (100%)

Questa 'fotografia' delle concezioni di genere e di conciliazione si è basata sulle risposte aggregate degli uomini e delle donne, perché nel legittimare e sostenere una cultura di genere la differenza sessuale conta fino ad un certo punto, tuttavia rimandiamo ai singoli rapporti per verificare come generalmente le donne esprimano una cultura di genere più progressista e varia di quanto facciano gli uomini.

Il dato aggregato tuttavia è molto significativo proprio perché ci fa vedere come la pretesa delle organizzazioni di essere 'neutre' sia rafforzata dalla convinzione delle persone che sul lavoro esse sono solo 'forza lavoro' e non uomini e donne con esigenze diverse. Il dato va da un massimo di 77% di condivisione ad un minimo di 33%, di una piccola impresa di straordinaria eccellenza e con il 45% nel comune di Forlì: una possibile spiegazione dell'attenuazione di questa concezione può essere attribuita proprio all'impegno messo negli ultimi anni nel considerare le differenze di genere e di sostenere una cultura organizzativa tendenzialmente paritaria. Sempre al comune di Forlì, la seconda risposta riconosce che la parità è ancora un obiettivo da raggiungere (33%) e quindi implicitamente riconosce la necessità di politiche di azioni positive che temporaneamente si facciano carico delle differenze di opportunità tra uomini e donne. E' interessante notare che questa è la seconda risposta di otto organizzazioni e le altre invece percepiscono che tale cammino sia già stato compiuto e che l'organizzazione quotidianamente già valorizza la pluralità delle differenze presenti fra i suoi dipendenti. I valori che supportano tale concezione sono molto contenuti, ma sono significativi di una percezione di clima rispettoso delle differenze.

Una simile omogeneità culturale ispirata ad una concezione tradizionale dei rapporti di genere si ritrova quando si scende nello specifico dei valori che sostengono le politiche della conciliazione. Tuttavia in questo caso vi è una

più acceso contrasto tra posizioni e ciò è probabilmente dovuto al fatto che la domanda ha un riferimento più concreto alla vita quotidiana. Infatti se prendiamo il dato complessivo dobbiamo dire che la concezione dominante è quella che vede i problemi di conciliazione come problemi privati dei lavoratori e quindi sostiene e ribadisce la concezione neutra dell'organizzazione, ma tale valore è dominante in tre realtà su sette e rappresenta solo la metà dei rispondenti, in due realtà questa risposta si colloca a pari merito con la seconda risposta che riconosce il cambiamento dei rapporti di genere e quindi sostiene l'idea che le politiche di conciliazione debbano essere mirate tanto agli uomini quanto alle donne. Infine una realtà è ancora più sottile nel suo giudizio e riconosce che al momento attuale siano le donne ad aver maggiori bisogni di conciliazione.

Pertanto se guardiamo i casi nel loro complesso dovremmo trarre una riflessione che metta a confronto la cultura di genere che viene espressa attraverso la legislazione e le politiche di genere con il modo in cui la società civile che lavora e le organizzazioni in quanto attori economici e culturali recepiscono ed assimilano. Se ci limitassimo a considerare la cultura di genere che viene espressa come percezione della cittadinanza del femminile e del maschile presso i lavoratori e le lavoratrici dovremmo constatare con una certa tristezza che la cultura tradizionale è ancora imperante, ma al suo interno la dialettica è accesa e sicuramente esistono culture organizzative che sono più 'gender friendly' di altre. Se guardassimo solo a quanto il management delle organizzazioni fa ed al clima manageriale che esprime dovremmo dire che la consapevolezza della loro responsabilità nel realizzare un clima organizzativo rispettoso delle differenze lascia a desiderare e che le opportunità di assumere iniziative in proprio, ma supportate dalle istituzioni, sono poco conosciute e colte. Se invece guardiamo alle interazioni fra la sfera istituzionale, la società civile e la classe dirigente nel loro complesso potremmo dire che il processo di cambiamento delle relazioni di genere procede nelle organizzazioni come nella società a partire da una espressione di valori ispirati alla valorizzazione della differenza ed al contrasto delle disuguaglianze basate sul genere, anche se i tempi ed i modi del farlo sono articolati e non sempre lineari, né tanto meno rapidi quanto chi è impegnato nell'implementarli vorrebbe.

C'è ancora molto lavoro da fare, questo percorso e le buone pratiche che Paola Bosi illustra nel capitolo finale danno una traccia da seguire.

Capitolo XIII - Buone pratiche in Emilia-Romagna *di Paola Bosi*

Negli ultimi 5 o 6 anni sono state condotte anche in Emilia-Romagna interessanti, seppure non numerosissime, sperimentazioni che hanno sviluppato l'approccio ai temi della cittadinanza di genere nel mercato del lavoro, e della compatibilità tra le diverse dimensioni che nella vita delle persone sono rappresentate dal lavoro retribuito e da tutto ciò che si svolge fuori dalla sfera produttiva.

E' corretto sottolineare che queste esperienze si innestano in una cultura non estranea alle questioni di genere. Lo sviluppo dello stato sociale emiliano, infatti, ed in particolare quello dei servizi all'infanzia, trae origine dalla storia politica ed economica della regione, lungamente e fortemente segnata dalla partecipazione femminile, sia al mercato del lavoro che alla politica. Si può dire quindi che, nonostante limiti e ritardi, una competenza nelle questioni di genere sia radicata sia nella società civile che nelle istituzioni.

Non a caso risalgono alla fine degli anni '80 le prime serie analisi del rapporto tra produzione e riproduzione nella realtà regionale ⁴⁹, e al 1994 la prima legge regionale in Italia che ha introdotto i piani regolatori degli orari delle città, e da cui sono stati tratti molti contenuti dell'attuale legge 53/2000.

E' dell'inizio degli anni '90, inoltre, l'esperienza del Comune di Modena, sindaca Alfonsina Rinaldi, con il lancio di un programma per l'armonizzazione dei tempi della città e dei servizi con i nuovi bisogni di flessibilità conseguenti ai cambiamenti produttivi e degli stili di vita.

I riferimenti quindi al tempo come dimensione chiave della sostenibilità della vita delle persone e delle comunità hanno già alle spalle in questa regione anni di riflessioni e sperimentazioni.

⁴⁹ Cfr. "L'altra Emilia-Romagna" – 1990 - Rapporto della Commissione Regionale di Pari Opportunità – a cura di Adele Pesce – Franco Angeli

L'impegno europeo sull'equità di genere e il rafforzamento dell'obiettivo dell'occupabilità femminile, hanno posto una particolare attenzione al tema della cosiddetta conciliazione tra tempo di lavoro e tempo di cura, imprimendo una importante accelerazione alla sperimentazione di pratiche e all'introduzione di politiche integrate che attraverso una diversa organizzazione del lavoro e dei tempi favoriscano l'ingresso e la permanenza delle donne nel mercato del lavoro. Analoga attenzione è stata posta sul tema della qualità del lavoro femminile e della valorizzazione della differenza sessuale anche nel mercato del lavoro.

Tuttavia, mentre è generalmente riconosciuta l'esistenza di disparità tra i sessi anche nella sfera lavorativa, le azioni positive volte alla loro rimozione, sia nei luoghi di lavoro che nell'organizzazione delle collettività restano episodiche e stentano a passare dalla sperimentazione al vero e proprio mainstreaming. Nella gestione delle risorse umane e degli assetti organizzativi, inoltre, il concetto di benessere delle persone non è una categoria tradizionale della cultura organizzativa italiana, tanto meno è considerato significativo un approccio di genere.

Per quanto riguarda il tema della conciliazione si può dire che mentre la cultura del welfare si è consolidata e resta tenacemente, nonostante il calo di risorse, un punto di forza della società e dei sistemi di governo locale, il fabbisogno di conciliazione non ha visto aumentare l'offerta complessiva di opportunità di soluzione, e risente di contraddizioni e di scarso senso di responsabilità da parte degli attori fondamentali delle politiche. Pur in presenza di una rete importante di servizi alle persone, la maggior parte delle pratiche di conciliazione stanno nell'organizzazione familiare e nella quota consistente di lavoro non pagato delle donne.

Così succede che la dimensione "conciliativa" per chi offre gratuitamente cura è sempre in secondo piano rispetto alla dimensione, pur fondamentale, del diritto delle persone non autonome, cioè di chi riceve cura. Così la consapevolezza della dimensione e dell'importanza del problema non appartiene alla collettività nel suo insieme ma a singoli settori, ed anzi, risente di vere e proprie interdizioni.

Vale la pena di citare, come esempio del tutto parziale, ma utile per spiegare parte delle difficoltà di contaminazione delle organizzazioni e delle imprese sul tema della flessibilità family friendly, la debolezza della contrattazione sindacale sia sulle pari opportunità che sulla conciliazione.⁵⁰

⁵⁰ cfr. Diva – Indagine sui differenziali retributivi – RER 2002 – P.A 1450 – Ecap, Efeso, Ires. Lenove

Un'analisi della contrattazione integrativa, condotta nel 2003 su un campione di 501 imprese con più di 50 addetti, riferita al decennio 1991-2001, su tre tornate contrattuali, ha dato un'immagine preoccupante della cultura negoziale in materia. L'indagine ha utilizzato lo schema CNEL per la classificazione delle intese, schema che consente di distinguere le tematiche introdotte nei contratti tra pari opportunità e misure di flessibilità, anche se quest'ultima è trattata con una serie di clausole che non riguardano esclusivamente la componente femminile.

Il risultato dell'analisi mostra che dal 1994 al 1997 solo per il 14% delle imprese era affrontata la tematica, e dal 1998 al 2001 addirittura per meno del 10%. Anche queste intese sono inoltre episodiche e non esiste una vera e propria continuità, né orizzontale né verticale.

Il mondo delle imprese resta tuttora un anello debole delle politiche di conciliazione e di valorizzazione delle competenze femminili, pur essendo cresciuta negli ultimi anni la disponibilità verso forme di flessibilità, anche a seguito di una maggiore legittimazione sociale del valore rappresentato dalla compatibilità tra tempo lavorativo e tempo sociale. I più recenti studi sul campo fanno pensare che questa crescita di consapevolezza sia legata anche al diffondersi della cultura della responsabilità sociale delle imprese e dei bilanci sociali.

Altra contraddizione è rappresentata dall'assenza del tema della condivisione del lavoro di cura tra maschi e femmine nell'educazione intesa, in senso lato, sia che provenga dalla famiglia, sia che provenga dalla scuola, sia che sia contenuta nei sistemi di comunicazione mediatica.

Le migliori pratiche sperimentate sul territorio regionale, in particolare grazie alle risorse comunitarie, ma non solo, hanno coperto quasi tutti gli aspetti che compongono il complesso puzzle delle politiche di conciliazione e di promozione delle competenze femminili. Proprio la competenza sui temi di genere ha portato alla consapevolezza, ad esempio, che la conciliazione tra tempi di cura e di lavoro è una operazione complessa che richiede la concertazione tra istituzioni, associazioni di categoria e società e persegue l'assunzione di nuovi modelli di relazione sociale. La conciliazione non è un problema solo normativo ma politico, sociale, organizzativo, culturale che esige un cambiamento di modelli e comportamenti di vita, anche tra madri e padri; è una questione di qualità della vita e richiama appunto il coinvolgimento del sistema sociale nel suo complesso.

Tra le migliori pratiche realizzate è proprio il tema della conciliazione il principale filo conduttore che unifica molte delle esperienze, semplici o complesse, con il pregio di avere sviscerato in modo molto articolato il tema e di avere cercato di sviluppare un'ampia gamma di soluzioni e innovazioni, ma con il "difetto" di non avere del tutto sviluppato il legame tra la libertà delle donne nelle scelte professionali e di carriera e l'insieme dei vincoli o degli ostacoli che la condizionano. La logica prevalente è quella di "alleviare il peso" della doppia presenza, anche se in alcune sperimentazioni si tenta di tenere assieme la conciliazione col tema più generale di una organizzazione women friendly. Non si è ancora del tutto abituati a pensare anche in termini di visione globale e di genere del benessere organizzativo, e sono quindi meno rintracciabili esperienze innovative in tal senso. Va detto che non esiste la conoscenza su tutto quanto avviene nelle oltre 40.000 imprese emiliane, per la maggior parte piccole o piccolissime, dove probabilmente l'informalità degli accordi ha un peso assolutamente rilevante.

Le esperienze più significative conosciute possono essere suddivise in quattro macroaree: la governance, la flessibilità in azienda, il superamento della segregazione orizzontale e verticale, lo sviluppo professionale nei servizi di cura. Se ne citeranno qui solo alcune e con scopo esclusivamente esemplificativo, senza alcuna pretesa di valutazione. La maggior parte delle azioni riportate hanno potuto svolgersi grazie al cofinanziamento dell'Unione Europea.

La governance

Conviene usare questa definizione per indicare le esperienze legate alle modalità con le quali si è affrontata la complessità del problema in relazione ai soggetti e agli oggetti delle politiche, oppure alla necessità di creare strumenti e linee guida per la diffusione e il consolidamento delle migliori pratiche. Da alcune sperimentazioni si ricavano modelli di reti e di servizi, latamente intesi, che portano un valore aggiunto preziosissimo alle sperimentazioni, perché forniscono, a chi voglia fruirne, suggerimenti o addirittura sistemi di sostegno a politiche stabili. Gli "oggetti" delle azioni vanno dalla riproposizione dei piani degli orari delle città, all'incrocio tra le politiche di welfare e le azioni positive rivolte alle donne, coinvolte sia dal punto di vista della gestione dei servizi sia dal punto di vista del cliente, al tema del miglioramento dei servizi, alla definizione delle condizioni per realizzare buone pratiche. Tutti i progetti si pongono il problema del coinvolgimento dei decisori e dei policy making qualunque sia il contesto preso a riferimento, ma soprattutto dovrebbero aver contribuito a diffondere maggiore cultura sulla disparità di genere e la conciliazione.

La rete in Comune⁵¹

Il progetto ha riguardato il territorio del Comune di Forlì, ed aveva lo scopo di elaborare una metodologia concertativa per il governo e lo sviluppo delle politiche territoriali per la conciliazione attraverso la realizzazione di esperienze pilota e la contestuale realizzazione di strumenti per la concertazione (Tavolo di concertazione presieduto dal Comune di Forlì e composto dagli attori economici locali). Obiettivo era quello di individuare modelli di organizzazione volti alla conciliazione attraverso lo sviluppo di azioni centrate su forme di flessibilità, congedi parentali, articolazione delle risposte organizzative dei servizi di assistenza agli anziani in relazione alle esigenze familiari. Il Comune assume in questo caso il ruolo di promotore e coordinatore di un sistema integrato di azioni che coinvolgono imprese, parti sociali, servizi pubblici in una logica unica e concertata di intervento.

Il progetto, al di là del successo delle singole iniziative, ha posto le basi per portare all'attenzione del territorio il tema della conciliazione, ed ha favorito un accordo territoriale per il sostegno all'applicazione dell'art. 9 della legge 53/2000.

Come una scatola cinese l'azione ha contenuto interventi di innovazione su servizi (nuovi moduli orari raccordati con gli orari di una grande azienda), e imprese (analisi e proposte organizzative, telelavoro).

Questa esperienza è stata considerata eccellente dalla stessa Commissione Europea perché paradigma di quello che dovrebbe essere il governo territoriale del problema conciliazione, con l'Ente Locale al centro del coordinamento di tutti gli attori interessati o responsabili dell'armonizzazione dei tempi di vita delle persone. Il modello è effettivamente importante perché ha promosso, almeno questo è nelle intenzioni del Comune di Forlì, continuità nelle politiche oltre la conclusione del progetto finanziato.

⁵¹ RER 2001 P.A. 1586 - Efeso

Penelope⁵²

Su alcuni territori provinciali sono da anni attivi, generalmente presso le amministrazioni comunali, sportelli donna, già in rete con altri servizi e strutture. Il progetto si è proposto di potenziare la rete degli sportelli su base regionale, qualificandola sul tema della conciliazione e allargandone i rapporti formali in particolare ai Centri per l'Impiego. Obiettivo dell'azione era inoltre quello di definire le competenze di una figura di operatore (e di sperimentarne la funzionalità presso i Centri per l'impiego stessi) di coordinamento territoriale di attività di sostegno alla conciliazione e all'applicazione della legge 53/2000.

All'interno del progetto è stata condotta una sperimentazione di erogazione di "voucher" per l'acquisizione di servizi di cura per donne in situazione di emergenza rispetto alla situazione lavorativa.

Anche questa esperienza, agendo su base territoriale e per la costituzione di reti di cooperazione, può giocare un ruolo moltiplicatore di politiche e servizi stabili nel tempo.

Gioco di squadra⁵³

Promuovere politiche e pratiche di conciliazione tra vita familiare e professionale, questo l'obiettivo del progetto, attraverso la diffusione della cultura della condivisione del lavoro di cura all'interno delle famiglie e dei luoghi di lavoro, con alcuni aspetti innovativi rispetto ad altri progetti analoghi. In particolare vale la pena di segnalare l'attenzione alla dimensione della conciliazione nel lavoro atipico, anche con una analisi dell'impatto dei cambiamenti sociali ed economici sulla vita privata delle persone con contratti non standard, e quindi con minore protezione sociale e un maggiore peso dell'autogestione della quotidianità.

Altro aspetto da segnalare la valorizzazione delle competenze informali ed inespresse sviluppate nelle esperienze di cura per arricchire in termini di competenze trasversali riconoscibili il capitale professionale delle donne.

Anche questo progetto individua una figura di consulenza e tutoraggio, ancora per le lavoratrici atipiche, il "Coach di conciliazione", che potrebbe essere presente sia in contesti pubblici che privati.

⁵² RER 2003 P.A 0175 – Centro Documentazione Donne di Modena, Ecap

⁵³ RER 2002 P.A 0529 - Efeso

Geografia dei tempi⁵⁴

Qui si è presa in considerazione la sanità pubblica come luogo fortemente caratterizzato dalla presenza delle donne, sia come lavoratrici che come frequentatrici delle strutture sanitarie per ragioni di cura e assistenza dei familiari. Entrambi questi aspetti sono stati affrontati tentando di conciliarne le problematiche, e prendendo anche a riferimento una particolare struttura ospedaliera.

I risultati più significativi attesi dal progetto riguardavano l'opportunità di proporre, sulla base di una valutazione di fabbisogno, condotta con rappresentanze significative dell'ASL interessata, una flessibilità realizzabile nelle più varie forme, il job sharing, l'autogestione degli orari di lavoro attraverso l'ausilio informatico, la banca delle ore, la flessibilità in entrata, il part-time, la modulazione stagionale dell'orario, il telelavoro.

Sono state prese in considerazione le molteplici forme di intervento anche in relazione all'introduzione di servizi specifici quali asili e sportelli informativi aziendali di sostegno alla maternità e della paternità, convenzioni con imprese di servizi di assistenza domiciliare, ecc. non solo in funzione dei bisogni interni di conciliazione ma anche in funzione di servizi all'utenza.

Tra vita e lavoro⁵⁵

Questo intervento si è sviluppato interamente sui congedi parentali previsti dalla L. 53/2000 sia dal punto di vista dell'informazione e sensibilizzazione di lavoratori, lavoratrici e imprese, sia con un'azione sperimentale, rivolta alle lavoratrici in congedo, per ottimizzare il tempo del congedo in vista del rientro anche con attività di orientamento e formazione. Il materiale divulgativo ha avuto una amplissima diffusione essendo tra i primi a informare su tutte le opportunità previste dalla normativa vigente.

Flessibilità lavorativa e bilancio di genere nel movimento cooperativo⁵⁶

Con questo progetto si tenta di mettere a sistema nel mondo cooperativo facente riferimento a Legacoop la flessibilità come modello diffuso nello sviluppo aziendale delle cooperative, anche come elemento fondante e propedeutico di "bilanci di genere". Gli obiettivi generali che il progetto si è posto sono stati quelli di rendere più armonico sul territorio il rapporto tra sviluppo aziendale e bisogni della collettività, raggiungere maggiori compatibilità tra la

⁵⁴ RER 2001 P.A 1391 - AECA

⁵⁵ RER 2001 P.A 0931 - IAL Emilia-Romagna

⁵⁶ RER 2003 P.A. 0210 - Efeso

crescita dell'azienda e i bisogni espressi dai lavoratori e soprattutto dalle lavoratrici, diffondere conoscenza e competenza in merito a prassi di flessibilità lavorativa.

E' interessante notare come tra i risultati attesi, oltre al miglioramento del benessere sociale e lavorativo, della qualità del lavoro e della soddisfazione dei lavoratori e delle lavoratrici, sia stato esplicitato anche l'aumento della legittimazione sociale e il rafforzamento dell'immagine del sistema Legacoop e delle cooperative associate, ritenendo quindi l'innovazione vantaggiosa per le imprese anche dal punto di vista dell'immagine.

Donne dirigenti e imprese cooperative⁵⁷

Si è trattato di un'azione di ricerca che si è proposta di analizzare il fenomeno della dirigenza e dell'imprenditorialità femminile nelle cooperative aderenti alla Confcooperative, effettuando un'analisi quantitativa e qualitativa per settore economico di riferimento ed area professionale specifica. In particolare si è mirato, oltre alla conoscenza del fenomeno della dirigenza femminile in relazione a quella maschile, a individuare il carattere dei percorsi di carriera di uomini e donne, elaborare modelli organizzativi che tenessero conto dei generi, sperimentandoli all'interno di cooperative italiane, ma anche spagnole e tedesche, essendo Spagna e Germania partner del progetto.

I due progetti che seguono sono riferiti alla proposta di istituire un marchio di qualità per le imprese che sviluppano al loro interno politiche di pari opportunità, di promozione delle carriere femminili e di flessibilità care-friendly.

Equality logo⁵⁸

Lo studio per l'istituzione di un premio qualità per le aziende che adottano politiche di pari opportunità si è indirizzato sui temi relativi all'organizzazione aziendale, ai Sistemi Qualità, al genere nelle organizzazioni, per giungere all'elaborazione di una "Checklist" di autovalutazione delle aziende, che prende in considerazione processi, strategie, azioni che un'azienda deve mettere in atto per ottenere il marchio.

La checklist si è basata sul sistema Total Quality Management, sia perché in un sistema qualità sarebbe una contraddizione il permanere di comportamenti discriminatori, sia per proporre l'e-quality non come processo aggiuntivo ma integrato nelle procedure già seguite per le certificazioni di qualità.

⁵⁷ RER 2000 P.A. 1184 – Irecoop Emilia-Romagna

⁵⁸ RER 2001 P.A. 0272 – Progetto Donna

IQ Donna⁵⁹

A seguito del primo studio di fattibilità del marchio di qualità per l'equità di genere nelle imprese si è sviluppata un'azione molto complessa per la sperimentazione delle procedure di "e-quality" in impresa, inserite nel più generale concetto di responsabilità sociale, secondo due direzioni, la condivisione di una metodologia operativa con le forze sociali rappresentative del mondo della PMI e della Cooperazione, e la vera e propria sperimentazione in impresa, avvalendosi sia di modalità di approccio legate alla contrattazione decentrata, sia all'acquisizione mirata di "case history" .

La sperimentazione ha permesso di definire una metodologia completa per l'istituzione di un marchio regionale di equality da attribuire alle imprese che si distinguono per azioni e politiche a favore della conciliazione tra vita e lavoro e per le pari opportunità tra uomo e donna, una metodologia per la gestione del marchio e il sostegno consulenziale alle imprese candidate. Sono stati quindi prodotti una guida completa per la gestione del marchio, e un esempio di manuale aziendale di e-quality, attualmente in fase di diffusione sul territorio regionale nelle aziende con più di 100 dipendenti.

La flessibilità in azienda

Di seguito si riportano alcune esperienze particolarmente significative soprattutto quando frutto di un percorso di riflessione e di maturazione delle stesse aziende sul tema della flessibilità, in particolare se si tratta di attività di servizio alle persone, nelle quali pesa l'interesse del "cliente/utente" e c'è una tripla dimensione della flessibilità: produttività, benessere organizzativo dei dipendenti, agio dell'utente finale, che rende più complessa la ricerca di soluzioni. Tra le sperimentazioni è stato inserito anche un importante accordo siglato dalla Regione Emilia-Romagna e dalle organizzazioni sindacali aziendali, di notevole interesse per le pubbliche amministrazioni.

Sono comunque abbastanza numerose le azioni, condotte all'interno di progetti cofinanziati dall'Unione Europea, che hanno coinvolto imprese di diverse dimensioni, settori, tipologie, ad esempio la STAR alimentare, la Electrolux Zanussi, diverse cooperative sociali, OCME s.r.l., numerose piccole e medie imprese.⁶⁰

⁵⁹ RER 2003 P.A 0187, 0188, 0189 – Cofimp, Ireccop, Plan

⁶⁰ Cfr. Buone pratiche per le pari opportunità e mainstreaming di genere nelle azioni del FSE della Regione Emilia-Romagna – RER 2005

Il progetto “Isole”

Coop Adriatica, una delle maggiori imprese italiane di distribuzione e cooperative di consumatori, parte integrante del sistema LegaCoop, è impegnata da molti anni sui temi della responsabilità sociale d'impresa, ed è stata tra le prime cooperative a redigere il Bilancio sociale. Nel 2002, Coop Adriatica ha intrapreso un percorso “Verso la sostenibilità”, che implica una trasformazione culturale della struttura organizzativa aziendale. In questo ambito, nel corso del 2003, in occasione del rinnovo del contratto integrativo di 2° livello dell'area Emilia, è stata pensata e siglata, assieme alle rappresentanze sindacali, una significativa appendice al contratto, il “Protocollo per lo sviluppo di azioni positive nel campo delle pari opportunità, della solidarietà e della conciliazione tempi di lavoro e di vita”. L'attuazione del Protocollo prevede diversi interventi di "azione positiva", tra i quali il progetto "Organizzazione a isole", avviato nel 2002 ed oggi attuato nell'area casse e servizi degli ipermercati emiliani, e anche in altri reparti di ipermercati e supermercati.

L'organizzazione proposta dal progetto Isole consente alle lavoratrici di scegliere le fasce orarie di lavoro in base alle proprie esigenze familiari e sociali, di conoscere con tre settimane d'anticipo gli orari che faranno e di concertare con le colleghe gli eventuali cambiamenti. Il Protocollo di solidarietà prevede inoltre la possibilità di utilizzare aspettative retribuite e non, un monte-ore di permessi remunerati, anche per i padri, modifiche temporanee degli orari di lavoro e passaggi a part-time in relazione a diverse esigenze di cura dei familiari, la possibilità di fruire di una aspettativa non retribuita “una tantum” non necessariamente per gravi motivi.

Formula Servizi

Una grande cooperativa forlivese che occupa oggi più di 1300 soci e lavoratori ha iniziato 10 anni fa un percorso di sviluppo della flessibilità organizzativa partendo dalle difficoltà causate da un turn-over di quasi il 40% che rendeva estremamente difficile gestire l'organizzazione del lavoro⁶¹. L'analisi condotta dimostrava che uno dei fattori di criticità era rappresentato da un modello orario troppo rigido, tagliato solo sulle esigenze dei clienti. Le conseguenze erano che i costi di produzione incidevano pesantemente sul fatturato, i servizi forniti non di grande qualità, il personale scontento e poco motivato. L'esigenza di trovare soluzioni adeguate parte dunque dall'impresa, che constata disagi e perdite a causa del modello organizzativo rigido. La cooperativa inizia ad introdurre il part-time, e incoraggiata dai risultati positivi rivede

⁶¹ Cfr. Flessibilità dei tempi di lavoro e prospettive di conciliazione, a cura di Luisa Gambino – G. Giappichelli Editore - 2005

il modello organizzativo monitorando i bisogni più ricorrenti dei lavoratori e delle lavoratrici, per cercare di coniugare comunque l'organizzazione del lavoro con gli impegni contrattuali.

Oggi interagiscono 723 part-time personalizzati sulle disponibilità delle persone, nuclei-cantiere formati anche su base geografica, nei quali i lavoratori/le lavoratrici, sotto la direzione di un coordinatore, decidono autonomamente l'organizzazione, che diventa più orizzontale diminuendo i livelli gerarchici.

L'esperienza più significativa è da quattro anni rappresentata da un servizio di vigilanza museale, dove le lavoratrici hanno contratti di 20 ore settimanali ed autorganizzano settimanalmente i turni di lavoro, concordando senza bisogno di autorizzazione dall'azienda sostituzioni, diminuzioni di orario, ecc.

La cooperativa sfruttò all'inizio alcune interpretazioni della legislazione disponibile a quel tempo (legge Treu) per l'introduzione del lavoro ripartito, ed ha continuato, anche dopo che l'approvazione della legge 30, cosiddetta legge Biagi, e relativi decreti ha dato al job sharing una diversa regolamentazione.

Questa è senz'altro una delle esperienze più conosciute a livello regionale e nazionale, e dimostra in pieno, visto il successo imprenditoriale della cooperativa, che è possibile migliorare le performances aziendali anche introducendo forme di flessibilità convenienti per i lavoratori, e che anzi, può persino succedere che ponendosi il problema della conciliazione si riesca a rileggere l'organizzazione in funzione di una maggiore produttività

ATCM Modena

Un'azienda per i trasporti pubblici è ancora normalmente prevalentemente maschile. L'ingresso di 15 donne disoccupate nelle mansioni di conducente di linea⁶² ha coinciso con un'azione di riorganizzazione finalizzata alla compatibilità tra tempi di vita e tempi di lavoro, conseguita attraverso una gestione flessibile dell'organizzazione, agendo sia sulla quantità del tempo di lavoro che sulla sua distribuzione. Per il primo aspetto si è introdotto il part-time, per il secondo una riorganizzazione dei turni di lavoro.

Poiché il problema di un servizio pubblico di trasporti è quello di una domanda incostante nell'arco di una giornata con fenomeni di punte coincidenti

⁶² Azione contenuta nel progetto RER 2000 P.A. 0242 – Modena Formazione per la Pubblica Amministrazione

con gli orari di apertura e chiusura di scuole e aziende, sono stati perseguiti i vantaggi per i/le dipendenti attraverso la possibilità di utilizzare un mix tra diversa quantità e diversa distribuzione nella giornata del tempo di lavoro.

Il vantaggio riconosciuto dall'impresa è stato quello di una maggiore flessibilità nella risposta alla domanda di servizi e nella diminuzione complessiva dei "tempi morti" a carico dell'azienda, quindi anche in minori costi.

Protocollo di intesa riguardante "Azioni positive per la conciliazione dei tempi di lavoro e di cura nella Regione Emilia-Romagna"

Attraverso intese tra Amministrazione e Rappresentanze sindacali e con il contributo e il supporto attivo del Comitato Pari Opportunità, sono state da tempo compiute dalla Regione Emilia-Romagna scelte significative in merito a modalità di conciliazione dei tempi di lavoro e di cura .

Queste scelte si sono concretizzate in un orario di lavoro flessibile e attraverso una applicazione delle norme in materia di gestione del personale particolarmente attenta a coniugare le esigenze di efficienza e produttività dell'Amministrazione con le esigenze dei dipendenti (pendolarità, necessità di cura dei famigliari, conciliazione dell'orario di lavoro con l'orario dei servizi sociali ed educativi). Con le nuove intese⁶³ si vogliono consolidare e sviluppare ulteriormente le opportunità per i/le dipendenti in primo luogo a partire dalla legge 53/2000 e dalla pluralità di misure che questa propone.

Il protocollo prende in considerazione: l'individuazione del fabbisogno di nidi e servizi integrativi per l'infanzia anche in raccordo con i Comuni di provenienza dei dipendenti, oltre che con gli altri enti, amministrazioni e aziende presenti nell'area degli uffici regionali nella prospettiva di un nido interaziendale aperto al territorio; nell'ambito della contrattazione integrativa aziendale la possibilità, per il personale in part-time, di diversa regolamentazione della quota di produttività relativa a progetti e piani di miglioramento; l'istituzione del part-time all'83%; una adeguata informazione sulle opportunità previste dalle leggi per i parenti di portatori di handicap grave; azioni di sensibilizzazione del management per evitare qualunque forma di marginalizzazione di chi ha problemi e responsabilità di cura.

Si vedranno nel tempo l'applicazione e gli effetti del protocollo. Va detto che la Regione Emilia-Romagna ha introdotto di recente metodologie di lavoro che tendono a fare attenzione al clima organizzativo e alle motivazioni dei/delle propri dipendenti, pur non essendo immune dalle classiche disparità di genere.

⁶³ Il protocollo è stato siglato il 28 luglio 2003 attualmente in fase di definizione di un piano di realizzabilità con il contributo di gruppi di lavoro delle organizzazioni sindacali

Superamento della segregazione verticale e orizzontale

Qui si prendono in considerazione esperienze volte al sostegno e alla valorizzazione delle competenze femminili per l'inserimento lavorativo ma soprattutto per lo sviluppo professionale e di carriera, poiché il rafforzamento qualitativo della presenza delle donne nel mercato del lavoro è una delle condizioni più importanti per la negoziazione della cittadinanza da parte delle donne nei luoghi di lavoro. E' questo uno dei punti di forza della priorità trasversale pari opportunità del Fondo Sociale Europeo nel periodo vigente di programmazione, e sono stati molti i progetti finanziati in questa direzione.

Impatto di genere: impresa, soluzioni organizzative, sostegno all'inserimento lavorativo ed alla professionalità delle lavoratrici atipiche⁶⁴

In questo caso ci si è posti il problema di rileggere gli assetti organizzativi delle imprese nel quadro dell'impatto di genere dei contratti "deboli" e/o part-time presenti nelle diverse realtà aziendali con l'obiettivo di valorizzare e migliorare la presenza professionale delle donne promuovendo percorsi di carriera nel quadro delle nuove responsabilità etico-sociali dell'impresa. Ci si è prefissi quindi come risultato il raggiungimento di linee di azione condivise e l'utilizzo di strumenti finalizzati ad orientare le scelte organizzative delle imprese e le modalità di approccio al tema dei percorsi di carriera delle donne. Allo stesso tempo si è inteso avviare meccanismi regolari di monitoraggio dell'impatto di genere delle scelte organizzative e della condizione delle lavoratrici all'interno delle organizzazioni delle imprese industriali.

Lavoro e carriera: indagine sul "tetto di cristallo"⁶⁵

L'intervento si è svolto sul territorio della provincia di Modena ed ha riguardato l'analisi il più possibile esaustiva dei fattori limitanti i percorsi di carriera delle donne nei luoghi di lavoro per indicare buone prassi a favore delle donne che consentano loro di raggiungere nei tempi più brevi, o con minore dispendio di energie, i propri obiettivi professionali e di carriera. L'intento finale era di influenzare e promuovere riorganizzazioni di strutture lavorative in funzione di maggiore apertura e flessibilità di ruoli e mansioni, della conciliazione e della valorizzazione delle risorse femminili come elementi di ricchezza per le aziende che le impiegano, di rafforzare il processo di empowerment femminile, di influire sull'acquisizione di potere e di responsabilità delle donne nei luoghi decisionali.

⁶⁴ RER 2003 P. A 0639 – Formindustria Emilia-Romagna

⁶⁵ RER 2000 P.A. 0562 – Modena Formazione

“Trousse”⁶⁶

Il progetto integrava diverse azioni di orientamento, counselling, formazione, tutoraggio e tirocini in un’ottica di self-empowerment sia nelle fasi di inserimento lavorativo che di sviluppo professionale e progressione di carriera. Anche questo progetto si è proposto quindi di definire una mappa delle competenze vincenti per il lavoro femminile, e di creare un kit di materiali di supporto alla loro acquisizione. Nella sostanza dalla sperimentazione è stato tratto un modello operativo di intervento basato sull’integrazione tra i vari strumenti, le risorse, le leve strategiche per sostenere lo sviluppo professionale delle donne.

Essere donna nel topos pubblico⁶⁷

Obiettivi dell’intervento, che si è svolto sui territori di Parma e Piacenza, erano di realizzare una mappatura dettagliata del reale livello di autorevolezza professionale e delle posizioni manageriali raggiunte dalle donne nelle istituzioni pubbliche e nel mondo imprenditoriale, analizzare le criticità e le ragioni delle disparità di genere nella partecipazione ai ruoli manageriali, contribuire a supportare processi di empowerment in relazione ai ruoli decisionali.

Concertare la parità⁶⁸

Al centro di questo progetto sta il tema della sensibilizzazione sulle disparità di genere, nel lavoro nelle carriere, nelle retribuzioni, nella qualificazione professionale, dei soggetti attori della contrattazione sindacale e della concertazione locale. La debolezza della contrattazione e la quasi assenza dai tavoli di concertazione dell’attenzione all’occupazione femminile, ma soprattutto al peso delle disparità di genere nella realizzazione della piena occupazione e della piena valorizzazione della risorsa femminile nel mercato del lavoro, contribuisce al mancato superamento delle discriminazioni e non promuove cambiamenti culturali.

I risultati delle analisi condotte sulla contrattazione, sui fattori di discriminazione, sulla leadership femminile, sulle nuove forme di lavoro sono quindi state diffuse presso i delegati sindacali, gli operatori del sistema della formazione, i centri per l’impiego, gli osservatori del mercato del lavoro.

⁶⁶ RER 2000 P.A 0203, 0204, 0205, 0207 – Nuovo Cescot Emilia-Romagna

⁶⁷ RER 2001 P.A. 0910 – IAL Emilia-Romagna

⁶⁸ RER 2001 P.A. 0881 – IAL Emilia-Romagna

PROFESSIONE CURA

Aurora⁶⁹

Due sono i progetti sotto questo titolo, realizzati sul territorio di Parma, l'uno relativo ad una analisi di fattibilità per la creazione di piccole imprese femminili nell'ambito dell'assistenza domiciliare, l'altro di innovazione organizzativa nella direzione di individuare, nelle attività di servizio, il valore aggiunto della modalità femminile del "prendersi cura", ricercando le coerenze tra gli orari delle lavoratrici e i bisogni degli utenti, mantenendo l'orientamento alla qualità del servizio e all'efficienza dell'impresa nell'ottica della competitività.

L'analisi di fattibilità si propone di individuare tutte le condizioni per l'avvio di impresa, definire i percorsi formativi necessari per l'acquisizione delle competenze indispensabili, descrivere le fasi di avvio e di sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

La proposta di innovazione organizzativa si propone di individuare, implementare, sperimentare un modello organizzativo capace di conciliare la dimensione tempi/orari delle lavoratrici con la dimensione tempi/orari della cura dei soggetti assistiti e dei loro familiari. L'obiettivo è particolarmente interessante perché affronta il tema della doppia presenza delle donne lavoratrici in una realtà organizzativa che fa del tempo di cura uno degli elementi di qualità. Sono state individuate come aree di intervento per un processo di innovazione che si svilupperà nel tempo l'organizzazione, la gestione delle risorse umane e le forme di flessibilità del lavoro, la strategia commerciale, i sistemi di gestione.

⁶⁹ RER 2001 P.A. 0923, 0925 – IAL Emilia-Romagna

Madreperla: preparazione e legalità per il lavoro di cura⁷⁰

Due sono gli scopi del progetto: contribuire all'emersione e alla regolamentazione del lavoro di cura domiciliare, qualificare la professionalità delle lavoratrici che vi operano. Gli obiettivi vengono perseguiti a partire dall'intento di raccordare e presidiare il mercato del lavoro di cura privato come risorsa di rete del welfare municipale, di qualificare e rafforzare i servizi informativi, di consulenza e mediazione rivolti alle lavoratrici e alle famiglie che le impiegano, di favorire l'integrazione delle lavoratrici immigrate, soprattutto se impegnate giorno e notte, come spesso avviene. La sperimentazione è avvenuta in tre ambiti territoriali nel rispetto delle diverse peculiarità delle realtà locali in modo da individuare modalità utili per definire un modello trasferibile a livello regionale.

Alcune osservazioni

Molte delle esperienze realizzate sui temi trattati nella regione Emilia-Romagna sono state possibili grazie al contributo del Fondo Sociale Europeo. La Regione stessa ha individuato 100 buone pratiche, finanziate da Regione e Province, di cui 26 sul tema della conciliazione, 33 sulle strategie di gender mainstreaming, 11 a sostegno dell'imprenditoria femminile, del lavoro autonomo e del lavoro atipico, 10 per il superamento della segregazione orizzontale e verticale, 14 per l'inclusione sociale, 5 sulla società della conoscenza, 8 sull'obiettivo dell'adattabilità e dell'occupabilità. La selezione è stata severa, i progetti erano diverse centinaia. E' attualmente in corso una valutazione degli esiti dei progetti per capire quanto abbiano inciso sulle politiche riferibili alla Strategia Europea per l'Occupazione (SEO). Non è detto, cioè, che i progetti, terminato il finanziamento, abbiano avuto continuità nei territori e tra gli attori coinvolti, e questo è il limite vero di una programmazione per progetti ad amplissima diffusione per territori, soggetti attuatori, destinatari e partners. La scelta qui operata va nella direzione di identificare le esperienze che hanno in sé carattere e speranza di continuità, o perché capaci di promuovere maggiore cultura e consapevolezza nei decisori, o perché in grado di dimostrare vantaggi reciproci e generali delle strumentazioni individuate e di legittimare l'empowerment delle donne.

Non esistono invece luoghi o strumenti non occasionali di diffusione e confronto delle buone pratiche, che sarebbero invece utilissimi e probabilmente apprezzati, né sono molto diffuse le competenze in grado di consigliare, progettare, realizzare prassi innovative di genere nelle organizzazioni e nella gestione delle risorse umane. Sono queste quindi due piste da seguire per chi voglia assumersi la responsabilità di consolidare e stabilizzare le tante sperienze

⁷⁰ RER 2002 P.A. 0996, 0997 – Modena Formazione, IFOA

mentazioni che si stanno conducendo su tutto il territorio nazionale e che rappresentano una grande ricchezza di idee.

Una terza pista, considerato che sulla conciliazione è stato forse detto tutto, e ora si tratta di fare, è invece quella del genere nelle organizzazioni, che ha ancora bisogno di approfondimenti e di un po' più di coraggio nelle sperimentazioni, in particolare in relazione ai principi dell'organizzazione (verticalità, orizzontalità, condivisione, informazione, formalità, informalità, ecc.) e all'individuazione delle competenze e all'uso che se ne fa, per coniugare il successo dell'organizzazione con il successo delle persone che ne fanno parte, specialmente se si tratta di donne.

Questo sembra il segmento meno esplorato delle politiche di pari opportunità, mentre ha probabilmente un'importanza molto più strategica di quanto sembri, perché si lega strettamente con l'inclusione o l'esclusione delle differenze di genere dai luoghi "forti" del vivere collettivo, se non altro perché è paradigmatico della contraddizione tra la quantità e la qualità delle risorse femminili e l'eccesso di visioni maschili che ancora permea l'organizzazione sociale.

Dieci possibili passi per battere il tempo

Componiamo la parola conciliare con alcune (10) delle suggestioni e delle proposte nate dal percorso di ricerca:

Campagna nazionale a sostegno della condivisione del lavoro di cura e delle responsabilità familiari tra donne e uomini, dando forma a una proposta di Marina Piazza, nelle sue funzioni di presidente della Commissione Nazionale Parità.

Osservatorio sulla conciliazione, composto da osservatori regionali, come luogo fisico e virtuale, in cui risulti agevole rilevare e studiare i bisogni di conciliazione tra vita familiare e vita professionale delle donne e degli uomini con responsabilità familiari e che metta a sistema l'informazione rendendola fruibile in modo organico e funzionale.

Nuove figure professionali di animazione dei processi di conciliazione e di supporto alla cittadinanza di genere nelle organizzazioni, capaci di fornire un servizio di facilitazione e supporto per una progettazione personalizzata e "conciliata" della vita personale e professionale e di indurre e animare reti.

Città con sistemi trasparenti di autoregolazione dei tempi e degli spazi, dalla valutazione di impatto ambientale alla valutazione di impatto conciliativo e di genere.

Istituzione di tavoli di concertazione e definizione di patti locali per la conciliazione fra Comuni, Province, Imprese e Associazioni, in analogia con l'esperienza di Forlì, già riconosciuta come buona pratica .

Lavoro per obiettivi e risultati: lavorare molto a lungo non significa necessariamente lavorare in modo efficace, occorre cambiare il sistema di valutazione, che spesso premia i tempi di permanenza nei luoghi di lavoro e a questi tempi vincola i percorsi di carriera.

Imprese da incentivare, semplificando l'accesso ai finanziamenti dell'art. 9 della legge 53 08-03-2000, in particolare per le piccole imprese, attraverso modifiche della legge ormai inderogabili.

Avvio di un tavolo di concertazione fra le parti sociali per valorizzare e diffondere le esperienze più significative di accordi contrattuali sulla conciliazione.

Responsabilità sociale e istituzione di un marchio nazionale per le imprese capaci di conciliare tempi di vita e di lavoro.

Empowerment e mainstreaming, condivisione, conciliazione e cittadinanza di genere possono essere, se connessi, i principi guida di un mutamento culturale, capace di creare i presupposti per sostenere la responsabilità del lavoro di cura e analoghe opportunità di carriera e di presenza pubblica per donne e uomini, perché possano avere un progetto per la propria vita.

Allegato: Questionario su benessere organizzativo e conciliazione



QUESTIONARIO SU BENESSERE ORGANIZZATIVO E CONCILIAZIONE



PERSONALE

1 Sesso

Donna ☐

Uomo ☐

2 Età in anni compiuti _____

3 Con chi vive?

(Una sola risposta)

1) Da solo/a

2) Da solo/a con figlio/i

3) Con marito/moglie/partner senza figli

4) Con marito/moglie/partner con figli

5) Con i genitori/fratelli

6) In altre situazioni

4 Ha dei figli?

No ☐

Sì ☐ Quanti? n° ____

PER CHI HA FIGLI:

5 Numero dei figli conviventi, per età

a) Da 0 – 5 anni n° ____

b) Da 6 – 13 anni n° ____

c) 14 anni e oltre n° ____

6 In occasione della nascita del figlio/della figlia (dell'ultimo/a se ne ha più di uno/a), ha usufruito del congedo parentale per le madri e per i padri (oltre il periodo obbligatorio)?

1) No, ho utilizzato altre risorse

2) No, ritenevo impossibile chiederlo per esigenze di lavoro/difficoltà poste dall'Azienda

3) No, temevo di dare l'immagine di scarso investimento sul lavoro/rischio di penalizzazione

4) No, desideravo tornare al lavoro

5) Sì

6.a SE SI: Quanto è durato complessivamente il congedo, non obbligatorio, nel primo anno di vita del bambino/della bambina?

N° mesi _____ (se meno di un mese indicare 0,5)

7 Attualmente deve prendersi cura di persone anziane e/o non autosufficienti?

- 1) Sì, continuamente
- 2) Sì, frequentemente
- 3) Sì, saltuariamente
- 4) No, solo raramente
- 5) No, mai

8 Titolo di studio

(Una sola risposta, relativa al titolo più elevato)

- 1) Scuola dell'obbligo
- 2) Scuole professionali (2/3 anni), con indirizzo:
 - 1) tecnico/industriale
 - 2) commerciale/segretariale
 - 3) educativo (puericultrici, maestre asilo)
- 3) Scuole medie superiori, con indirizzo:
 - 1) classico/artistico/linguistico
 - 2) scientifico
 - 3) commerciale/ragioneria/aziendale
 - 4) tecnico/industriale/geometra
 - 5) magistrale/psicosociale
- 4) Post diploma/laurea breve in:
 - 1) lettere/filosofia/psicologia/ecc.
 - 2) medicina/chimica/ingegneria/architettura/ecc.
 - 3) giurisprudenza/economia/scienze politiche/ecc.
- 5) Laurea in:
 - 1) lettere/filosofia/psicologia/ecc.
 - 2) medicina/chimica/ingegneria/architettura/ecc.
 - 3) giurisprudenza/economia/scienze politiche/ecc.

AZIENDALE

IL LAVORO

9 Da quanto lavora in Azienda?

Anno di ingresso (ultime 2 cifre) I__I__I

10 Qual è il Suo rapporto di lavoro attuale?

(Una sola risposta)

- 1) A tempo indeterminato
- 2) A tempo determinato
- 3) Con collaborazione co.co./a progetto/consulenza
- 4) Interinale
- 5) Contratto di formazione-lavoro/stage/apprendistato

11 Come è il Suo orario?

(Una sola risposta)

- 1) Full time
- 2) Full time a turni
- 3) Part time orizzontale
- 4) Part time verticale
- 5) Part time a turni

12 Quante ore lavora mediamente a settimana?

N° ore _____

13 In quale area/servizio è inserito/a?

(INDICARE IL N° CORRISPONDENTE INDICATO
NELL'ALLEGATO A)

14 *In quale categoria e profilo professionale è inquadrato/a?*
(INDICARE IL N° CORRISPONDENTE ALLA CATEGORIA/PROFILO INDICATO NELL'ALLEGATO B)

15 *Da quando è entrato/a in Azienda ha cambiato livello/categoria (verticale) di inquadramento?*

- 1) No, mai
- 2) Sì

15.a SE SÌ: *Quante volte? N° passaggi:* _____

16 *Da quando è entrato/a in Azienda ha mai cambiato ruolo per acquisire maggiori responsabilità?*

- 1) No, mai
- 2) Sì

16.a SE SÌ: *Quante volte? N° passaggi:* _____

FORMAZIONE

17 *Ha seguito corsi di formazione/aggiornamento/riqualificazione proposti dall'Azienda?*

(Una sola risposta)

- 1) Sì
- 2) No, l'Azienda l'ha proposto ma a me non interessava
- 3) No, l'Azienda l'ha proposto ma mi richiedevano un impegno troppo gravoso
- 4) No: mi sarebbero interessati, ma non mi è stato consentito
- 5) No: non sono stati proposti per la mansione che svolgo

17.a SE SI: Ritiene siano stati prevalentemente:

(Una sola risposta)

- 1) Utili per avanzamenti di carriera
- 2) Utili per il cambio favorevole di mansioni
- 3) Utili per il rafforzamento delle capacità personali
- 4) Utili per una migliore conoscenza del contesto organizzativo e degli obiettivi dell'Azienda
- 5) Non utili

18 In questo periodo Lei sente l'esigenza di rafforzare le Sue competenze attraverso la formazione?

Si ☐

No ☐

18.a SE SI: Per quali competenze? Indichi il grado di importanza che Lei attribuisce a ciascuna delle tipologie di competenze elencate, su una scala da 1 (il più basso) a 5 (il più alto):

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) Competenze tecniche specifiche per il Suo profilo professionale | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| b) Competenze di tipo relazionale (comunicazione, gestione delle relazioni, lavoro di gruppo, ecc.) | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| c) Competenze di tipo personale (bilancio delle competenze, gestione del tempo e dello stress, ecc.) | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| d) Competenze organizzative (capacità di leggere l'organizzazione, di gestire le risorse disponibili, ecc.) | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| e) Competenze informatiche di base e/o relative ai programmi in uso nell'Azienda | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |

19 *L'attuale orario di lavoro Le crea inconvenienti, disagi o, comunque, Le pone qualche problema?*

(Una sola risposta)

- 1) Sì, sempre
- 2) Sì, frequentemente
- 3) Sì, qualche volta
- 4) No, solo raramente
- 5) No, mai

19.a ***SE SÌ:** Sempre pensando al Suo orario attuale, quali fra i seguenti motivi*

hanno maggiore influenza nel crearLe inconvenienti o disagi? Le chiediamo di indicare i due principali

(Massimo due risposte)

- 1) Scarsità di tempo libero da dedicare a me stesso/a (formazione, sport, divertimenti, ecc.)
- 2) Tempo insufficiente per gli impegni familiari
- 3) Orario di ingresso/uscita incompatibile con gli impegni familiari
- 4) Tempo di pendolarismo dall'abitazione alla sede di lavoro
- 5) Scarsa prevedibilità delle variazioni di orario dovute ad esigenze di servizio

20 *Ritiene che le difficoltà di conciliazione tra lavoro e famiglia costituiscano o abbiano costituito un ostacolo per la Sua crescita professionale?*

(Anche più risposte)

- 1) No
- 2) Sì, per occasioni di formazione
- 3) Sì, per ruoli di maggiore responsabilità
- 4) Sì, per un lavoro più interessante di quello attuale
- 5) Sì, per un lavoro più retribuito di quello attuale

21 *Rispetto all'orario attuale quali variazioni potrebbero rappresentare per Lei un miglioramento della qualità della Sua vita? Indichi il grado di importanza su una scala da 1 (il più basso) a 5 (il più alto)*

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) Aumento della fascia di elasticità
in entrata e in uscita | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| b) Riduzione della durata della
pausa pranzo | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| c) Diminuzione della frequenza delle
richieste di lavoro straordinario | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| d) Possibilità di ottenere permessi
recuperabili anche in settimane successive | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| e) Possibilità di ottenere un orario
personalizzato | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |

22 *Quali misure favorevoli alla conciliazione sarebbero necessarie per migliorare la Sua qualità di vita? Indichi il grado di importanza su una scala da 1 (il più basso) a 5 (il più alto)*

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) Part time | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| b) Tele-lavoro | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| c) Asilo nido aziendale | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| d) Servizi per bambini/ragazzi durante le
vacanze scolastiche | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| e) Formazione al rientro dalla maternità/paternità | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| f) Istituzione della figura del responsabile di
conciliazione all'interno della direzione
del personale | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |

23 *Se Lei avesse bisogno di effettuare un orario lavorativo part time, per quale motivo tra quelli elencati avrebbe perplessità nel richiederlo? Indichi il motivo per Lei principale* (Una sola risposta)

- 1) Stipendio insufficiente
- 2) Rischio di penalizzazione dello sviluppo professionale
- 3) Difficoltà di reversibilità (ritornare a tempo pieno)
- 4) Difficoltà nei rapporti con i colleghi/le colleghe
- 5) Nessuna

PARI OPPORTUNITÀ E VALORIZZAZIONE DELLE COMPETENZE FEMMINILI

24 *Esistono in Azienda piani formativi che tengono conto dei bisogni individuali delle donne e degli uomini?*

	Sì	No	NON SO
a) Orari di frequenza che permettano di conciliare le esigenze familiari	[1]	[2]	[0]
b) Nella programmazione della formazione si tiene conto anche delle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori impiegati part time	[1]	[2]	[0]
c) Nella programmazione della formazione si tiene conto anche delle esigenze delle lavoratrici e dei lavoratori in particolari condizioni (es. personale in tele-lavoro, in rientro dalla maternità/paternità...)	[1]	[2]	[0]

d) Esistono percorsi formativi specifici per valorizzare la componente femminile [1] [2] [0]

e) Adozione di strumenti specifici per le donne, quali formazione manageriale e seminari di sviluppo personale [1] [2] [0]

25 L'Azienda possiede un sistema che persegua la promozione di azioni positive per le pari opportunità tra uomini e donne?

	Si	No	Non so
a) Sono previste azioni di informazione e supporto rivolte in particolare alle donne	[1]	[2]	[0]
b) E' previsto l'accesso al ruolo dirigente anche con contratto part time	[1]	[2]	[0]
c) L'Azienda è dotata di un Comitato di Parità	[1]	[2]	[0]
d) Esiste un piano di azione per le Pari Opportunità conosciuto dai/dalle dipendenti	[1]	[2]	[0]
e) Vi sono dei codici di comportamento e/o un/una referente in casi di molestie sessuali	[1]	[2]	[0]

IL CLIMA AZIENDALE

26 Le chiediamo di descriverci il rapporto che Lei ha con l'Azienda e con i Suoi colleghi/le Sue colleghe. La preghiamo di rispondere ad entrambe le domande, esprimendo quanto Lei si trova d'accordo con le affermazioni proposte, secondo la scala seguente:

- 1 = Assolutamente in disaccordo**
- 2 = Poco d'accordo**
- 3 = Abbastanza d'accordo**
- 4 = Molto d'accordo**
- 5 = Assolutamente d'accordo**

A. Il rapporto con l'Azienda

- a) Mi tengo informato/a sugli sviluppi in Azienda [1] [2] [3] [4] [5]
- b) Partecipo a riunioni che non sono obbligatorie, ma che sono considerate importanti [1] [2] [3] [4] [5]
- c) Partecipo ad attività che non sono obbligatorie, ma che sono di aiuto all'immagine dell'Azienda [1] [2] [3] [4] [5]
- d) Offro suggerimenti sul modo di migliorare il lavoro [1] [2] [3] [4] [5]
- e) Mi aspetto che l'Azienda tenga conto dei miei suggerimenti [1] [2] [3] [4] [5]

B. Il rapporto con i colleghi/le colleghe

- a) Se incontro difficoltà nel mio lavoro so che i miei colleghi/le mie colleghe proveranno ad aiutarmi a superarle [1] [2] [3] [4] [5]
- b) La maggior parte dei miei colleghi/delle mie colleghe sono affidabili: realizzeranno sempre quanto hanno detto che faranno [1] [2] [3] [4] [5]
- c) Ho piena fiducia nelle capacità dei miei colleghi/delle mie colleghe [1] [2] [3] [4] [5]
- d) Aiuto gli altri/le altre che hanno problemi di lavoro oppure hanno una gran quantità di lavoro da svolgere [1] [2] [3] [4] [5]
- e) Aiuto i nuovi/le nuove ad orientarsi anche se non è richiesto dall'Azienda [1] [2] [3] [4] [5]

IMMAGINE DELLA DIRIGENZA AZIENDALE

26 Quali requisiti per uno sviluppo di carriera, tra quelli elencati, sono importanti per Lei e quali sono importanti per la dirigenza?

	PER ME		PER L'AZIENDA		NON
	IMP.	NON IMP	IMP.	NON IMP	SO
a) Qualità del lavoro svolto	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
b) Capacità di coordinare il lavoro degli altri/delle altre	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
c) Capacità di risolvere i problemi	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
d) Rispetto delle procedure e dei regolamenti	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
e) Capacità di rapporto con gli altri colleghi/le altre /colleghe, superiori e utenti/fornitori esterni	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
f) Disponibilità ad estendere l'orario di lavoro/fare straordinari	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]
g) Anzianità di servizio	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]

28 In che modo la dirigenza stabilisce i riconoscimenti e le ricompense del personale?

(Una sola risposta)

- 1) La dirigenza non stabilisce con modalità specifiche i riconoscimenti e le ricompense
- 2) In maniera unilaterale e secondo criteri non noti
- 3) In maniera unilaterale ma secondo criteri conosciuti e chiari
- 4) Concordando con il personale i criteri di riconoscimento e ricompense
- 5) Facendo partecipare il personale alla valutazione dei meccanismi premianti
- 6) Non so

29 Lei pensa che la dirigenza metta in atto delle scelte punitive rispetto ai/alle dipendenti?

	Si	No	NON SO
a) Spostamenti d'ufficio non richiesti	[1]	[2]	[0]
b) Rifiuto di concedere permessi/orari particolari	[1]	[2]	[0]
c) Vero e proprio mobbing	[1]	[2]	[0]

30 Quale delle seguenti frasi rappresenta meglio lo stile di direzione prevalente?

(Rispondere ad entrambe le domande. Indicare la stessa risposta se non si riscontrano differenze tra lo stile di dirigenti uomini e donne)

A. Se si tratta di dirigenti uomini (una sola risposta)

- 1) Lo stile di direzione non coinvolge i/le dipendenti e non incoraggia il lavoro di gruppo
- 2) Lo stile di direzione coinvolge occasionalmente i/le dipendenti
- 3) Lo stile di direzione coinvolge i/le dipendenti e occasionalmente stimola il lavoro di gruppo
- 4) Lo stile di direzione coinvolge sistematicamente i/le dipendenti e stimola il lavoro di gruppo
- 5) Non so

B. Se si tratta di dirigenti donne (una sola risposta)

- 1) Lo stile di direzione non coinvolge i/le dipendenti e non incoraggia il lavoro di gruppo
- 2) Lo stile di direzione coinvolge occasionalmente i/le dipendenti
- 3) Lo stile di direzione coinvolge i/le dipendenti e occasionalmente stimola il lavoro di gruppo
- 4) Lo stile di direzione sistematicamente coinvolge i/le dipendenti e stimola il lavoro di gruppo
- 5) Non so

31 Indichi il grado di adesione, su una scala da 1 (il più basso) a 5 (il più alto), alle seguenti affermazioni:

- | | | | | | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|
| a) La dirigenza è impegnata concretamente nel sostegno dello sviluppo professionale dei/delle propri/proprie dipendenti | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| b) La dirigenza adotta una politica di trasparenza rispetto ai propri obiettivi all'interno del ruolo che ricopre ciascun/ciascuna dipendente | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| c) La dirigenza è in possesso delle conoscenze e competenze necessarie per la promozione dello sviluppo professionale dei/delle dipendenti | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |
| d) La dirigenza riconosce il valore del contributo personale di ogni dipendente | [1] | [2] | [3] | [4] | [5] |

32 *Quale di queste frasi a Suo parere si avvicina maggiormente a rappresentare la cultura predominante dell'Azienda sul tema della conciliazione?* (Una sola risposta)

- 1) Le esigenze di conciliazione costituiscono un elemento a sfavore delle possibilità di carriera
- 2) Le esigenze di conciliazione (soprattutto per quanto riguarda gli orari) costituiscono un elemento di disordine organizzativo
- 3) Conciliare tempi di vita e di lavoro è un fatto privato, di cui l'organizzazione aziendale non può farsi carico
- 4) Finché permane la maggiore responsabilità delle donne nel lavoro familiare, le misure di conciliazione sono dirette alle/pensate per le donne
- 5) Poiché molti uomini cominciano a condividere le responsabilità familiari, le misure di conciliazione sono destinate ad entrambi

33 *Quale di queste frasi, a Suo parere, esprime più chiaramente l'idea che l'Azienda ha sulle differenze fra donne e uomini?* (Una sola risposta)

- 1) L'Azienda considera le differenze di genere come disuguaglianze, ponendo le donne in situazione di svantaggio
- 2) L'Azienda è neutra e neutrale: a parità di contributo lavorativo non distingue tra donne e uomini
- 3) L'Azienda riconosce che la parità di opportunità tra uomini e donne è un obiettivo da raggiungere
- 4) L'Azienda riconosce le competenze femminili come una risorsa importante ma solo in certi ambiti
- 5) L'Azienda costruisce pratiche quotidiane che valorizzano la pluralità delle differenze

La ringraziamo molto per la Sua collaborazione, riconfermandole la garanzia di anonimato delle risposte da Lei fornite.

Bibliografia

Aa.Vv., *Osservatorio sulla condizione femminile. Donne in Lombardia verso il 2000*, Quaderni Regionali di Ricerca n. 11, IReR-Regione Lombardia, Milano, 2000.

Aa.Vv., *Osservatorio sulla condizione femminile. Nuove forme di lavoro, sistemi di conciliazione dei tempi, strategie per la carriera*, Quaderni Regionali di Ricerca n. 16, IReR-Regione Lombardia, Milano, 2000.

Alejandro R., *Hermeneutics, Citizenship, and the Public Spere*. New York: State University of New York Press 1993

Balbo L., *Vita quotidiana, salute, star bene in un sistema a molti attori e molti livelli*, in: Guizzardi G. (a cura di), *Star bene*, Il Mulino, Bologna, 2004.

Barnard C.J., *The function of the Executive*. Cambridge: Harward University Press, 1938 - tr. it., *Le funzioni del dirigente e Organizzazione e direzione*, Utet, Torino, 1970.

Bateman T.S. e Organ D. *Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between affect and employee 'citizenship'* *Academy of Management Journal* 26:587-595. 1983.

Becker G.S., *A Theory of the Allocation of Time*, *Economic Journal*, 1965.

Bimbi F. (a cura di), *Differenze e disuguaglianze. Prospettive per gli studi di genere in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2003.

Buone pratiche per le pari opportunità e mainstreaming di genere nelle azioni del FSE della Regione Emilia-Romagna, RER 2005.

C.I.Do.S.Pe.L. (a cura di), *Flessibilità e lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Calas M., *Gendering Leadership: the Differ(e/a)nce That Matters*, Presented at the Accademy of Management Meetings. 1988.

Catenario Maria Giulia, Conti Paola (a cura di), *Donne e leadership*, Cantieri, Rubbettino, Saveria Mannelli, 2003.

CENSIS, *37° rapporto sulla situazione sociale del paese 2003*, con il patrocinio del CNEL, Franco Angeli, Milano, 2003.

Comune di Reggio Emilia, *Storie di famiglie. Bisogni e risorse nei racconti di vita familiare a Reggio Emilia*, Osservatorio permanente sulle famiglie, Reggio Emilia, 1998.

Dahrendorf R. 1974. *Citizenship and Beyond: The Social Dynamics of an Idea* *Social Research* 41(4) :673:701.

Del Boca D., Aaberge R., Colombino U., Ermisch J., Francescani M., Pasqua S. e Strøm S., *Labour Market Participation of Women and Fertility: the Effect of Social Policies*

Demetrio D., Donini E., Mapelli B., Natoli S., Piazza M., Segre A., *Il libro della cura. Di sé, degli altri, del mondo*, Rosenberg& Sellier, Torino, 1999.

Diamanti I., *La generazione invisibile*, Il Sole 24 ore Edizioni, Milano, 1999.

Diamond I. e Hartsock N. 1981. *Beyond Interests in Politics: A Comment on Virginia Sapiro's 'When are Interests Interesting? The Problem of Political Representation of Women'*, *American Political Sciences Review* 75:712-721.

Diva - *Indagine sui differenziali retributivi -RER 2002 - P.A 1450 - Ecap*, Efeso, Ires. Lenove

Drucker P., *The Effective Decision* in "Il futuro è già qui", Etas, 1999.
Esping Andersen G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge, 1990.

Eurispes, *Rapporto Italia 2005: L'Italia alla ricerca di un progetto*, Roma, 2005.

Farinelli Fiorella, *Amico delle donne?* in: *Quaderni di Azione sociale*, n. 2, 1997.

Gambino Luisa (a cura di), *Flessibilità dei tempi di lavoro e prospettive di conciliazione*, G. Giappichelli Editore, 2005.

Garibaldi F. (a cura di), *Flessibili o marginali? Le nuove forme di lavoro in Italia e in Europa*, Ediesse, Roma, 1992.

Gherardi Silvia, *Cittadinanza organizzativa, cittadinanza di genere e discorsi civici dentro e fuori dalle organizzazioni*, *Sociologia del Lavoro*, 2000, 80: 111-128.

Gherardi Silvia, Poggio Barbara, *Donna per fortuna, uomo per destino*, Etas, Milano, 2003.

Gherardi Silvia, Poggio Barbara, *Pratiche di conciliazione: tra fluidità del lavoro e trappole di genere*, in *Che "genere di conciliazione? Famiglia, lavoro e genere: equilibri e squilibri*, Convegno nazionale ed europeo, Torino 28-29 maggio 2003.

Gherardi Silvia, *Verso culture organizzative che non creino disuguaglianze di genere* in *Cantieri* Rubbettino, Saveria Mannelli, 2003.

Graham, J., *Organizational Citizenship Informed by Political Theory*, paper presented at the Academy of Management Meetings, Chicago, 1986.

Gronau, J., *The intra-Family Allocation of Time: the Value of the Housewife Time*, *American Economic Review* September, 1973.

Gruppo tematico europeo Pari Opportunità, *Un modello europeo di approccio integrato alle Pari Opportunità*, Varsavia, febbraio 2005.

Hancock, P., *Citizenship or Vassalage? Organizational membership in the Age of Unreason*, *Organization*, 4(1):93- 111., 1997.

Hochschild, A. R. *The Second Shift*. London: Viking, 1989.

IReR, *Conciliazione tra vita professionale e familiare. Risorse e vincoli delle famiglie e sostegno istituzionale* (a cura di Gender), Quaderni regionali di ricerca n.25, Milano, 1998.

IReR, *Equilibri fragili. Vulnerabilità e vita quotidiana delle famiglie lom-*

barde (a cura di Micheli G.A. e Ranci C.), Guerini, Milano, 2004.

IReR, *Osservatorio sulla condizione femminile. Nuove forme di lavoro, sistemi di conciliazione dei tempi, strategie per la carriera* (a cura di Samek Ludovici M., Piazza M., Zaycick F.), Quaderni Regionali di Ricerca n. 16, Regione Lombardia, Milano, 2000.

ISFOL, *Rapporto 2002*, Franco Angeli, Milano, 2002.

ISFOL, *Servizi per l'impiego. Rapporto di monitoraggio 2002*, Franco Angeli, Milano, 2003.

ISTAT, *Rapporto annuale. La situazione del Paese nel 2004*, Istat, Roma, 2005.

ISTAT, Sabbadini L.L., *Come cambia la vita delle donne*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Roma, 2004.

Jones, K., *Citizenship in a Woman-Friendly Polity*, *Signs* 15(4):781-812., 1990

Jonter-Loiseau A., Tobler C., *La conciliazione tra lavoro domestico e di cura e lavoro retribuito nella legislazione internazionale, nelle pratiche sociali e nel discorso scientifico*, in *Ragion pratica*, n.6, 1996.

Kark, R. e Waismel-Manor, R., *Organizational Citizenship Behavior: What's Gender Got to Do with It?*, *Organization*, 12(6): 889-917, 2005.

Leon P., *Lo sviluppo frenato dall'assenza delle donne*, Intervento al Forum sulla conciliazione, Napoli 11.3.2005.

Loveridge, R., *Social Science as Social Reconstruction: A Celebration of Discontinuity or a Test of the Resilience of Belief?*, *Human Relations*, 50(8): 879-884, 1997.

Luciano A. (a cura di), *Politiche del lavoro. Linee di ricerca e prove di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2002.

Lorenza Malucelli (a cura di) *Alla Pari*, Periodico digitale del servizio per le politiche di pari opportunità della Regione Emilia Romagna, Anno III n° 5, speciale 8 marzo 2004.

Marshall, T. H., *Citizenship and Social Class*, Cambridge: Cambridge Uni-

versity Press. 1950.

Mead, L., *Beyond Entitlement: The Social Obligations of Citizenship*, New York: The Free Press, 1986.

Minc, A., *Le Nouveau Moyen Age*, Paris: Folio Actuel, 1993.

Mincer, J. 1958. "Investment in Human Capital and Personal Income Distribution." *Journal of Political Economy* 66.

Natoli G. (a cura di), *Teoria e prassi per la conciliazione lavoro e famiglia*, Quaderni Spinn, Ministero del lavoro e delle politiche sociali. Roma, 2005.

Oldfield, A. 1990. "Citizenship: An Unnatural Practice?." *The Political Quarterly* 2.

Organ, D., *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behaviour* Research in Organizational Behaviour 12:43-72, 1990

Palomba R., *Il tempo è dalla nostra parte*, in: CNR-IRP, *Demotrends*, n. 5, maggio 2005.

Parker, M., *Organizations and Citizenship*, *Organization*, 4(1): 75-92,1997.

Pero Luciano, *Flessibilità, tempi di vita e orari di lavoro*, Comunicazione al Convegno *Andare a tempo* Torino 19-20 gennaio 2006.

Pesce Adele (a cura di), *L'altra Emilia-Romagna*, Rapporto della Commissione Regionale di Pari Opportunità , Franco Angeli, 1990.

Piazza M., Ponzellini A.M., Provengano E., Tempia A., *Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, a cura della Fondazione Regionale Pietro Seveso e di Gender consulenza formazione ricerca, Edizioni Lavoro, Roma, 1999.

Piccardo Claudia (con C. Ghislieri), *La conciliazione tra lavoro e non lavoro: una prospettiva psicologica*, in : Sviluppo e organizzazione, 199, 2003.

Ponzellini A.M., Tempia A., *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, a cura della Fondazione Regionale Pietro Seveso e di Gender consulenza formazione ricerca, Edizioni Lavoro, Roma, 2003.

Rawls, J. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.

Reyneri E., *Sociologia del mercato del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2002.

Rosina A., Micheli G.A., *Modelli familiari e negoziazione dei percorsi di transizione all'età adulta*, Atti del convegno "Famiglie, nascite e politiche sociali", Accademia Nazionale dei Lincei, Roma, 28-29 aprile 2005.

Rossi Doria A. (a cura di), *La ricerca delle donne*, Torino, Rosenberg&Sellier, 1987.

Ruggerini Maria Grazia, *Donne e uomini nelle amministrazioni pubbliche: un'analisi di genere*.

Samek Ludovici M., Semenza R., *Partecipazione femminile e ruolo dell'età. La posizione lavorativa delle donne adulte in Lombardia*, Franco Angeli, Milano, 2003.

Saraceno, C. *La struttura di genere della cittadinanza*, *Democrazia e Diritto* 5:273-295, 1989.

Scott, J., *Gender: A Usefull Category of Hystorical Analysis*, *American Hystorical Review*. 91 1986.

Spaventa Silvio, *Tra burro e cannoni* - *La repubblica*, sabato 27 novembre 2004.

The Economics of Discrimination. Chicago: University of Chicago Press. 1971.

Trifiletti R., *Il concetto di conciliazione e le pratiche quotidiane: un'analisi comparata in cinque paesi europei*, in Simonazzi A.M., *Questioni di genere, questioni di politica*, Carocci ed. Roma, 2006.

Università degli Studi di Torino, C.I.R.S.De, *Che 'genere' di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri*, Atti del Convegno Nazionale ed Europeo CIRSDDe, 28-29 maggio 2003, Torino.

Ventimiglia C., *Di padre in padre*, Franco Angeli, Milano, 1994.

Walzer, M., *Spheres of Justice*, New York: Basic Books, 1983.

Webster Juliet, *Reconciling adaptability and equal opportunities in euro-*

pean workplaces. Report for dg-employment of the European Commission.
Research and Consultancy in Work and Employment, April 2001.

Zanuso L., *La partecipazione al lavoro delle donne lombarde*, in: Gender (a cura di), *Il mercato del lavoro lombardo; una lettura di genere dei dati statistici*, Report di ricerca finale del progetto FSE/2002, Ob.3, Mis.E1, n. 142391, ComEdit 2000, Milano, 2004.

Zanuso Lorenza, *Gli studi sulla doppia presenza*, in M.C. Marcuzzo.

Zincone, G. Gruppi sociali e sistemi politici, *Il caso donne*, Milano: Angeli. 1984.

---*Labour Force Partecipation of the Married Women*, in Aspects of Labour Economics. Princetown University Press, 1972.

---*Citizenship and Community*, London: Routledge, 1991.

---*Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche e problemi di valutazione*. I libri del Fondo Sociale Europeo. Isfol, 2005.

----*Da sudditi a cittadini*, Bologna: Il Mulino 1992.

Questa pubblicazione è stata interamente realizzata con fondi assegnati ad ECIPAR E.R. dalla Regione Emilia Romagna, dall'Unione Europea, dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, attraverso il Fondo Sociale Europeo nell'ambito del progetto W.E.I.R.D. - Women and Enterprises Involved in a Real Development - Progetto cofinanziato dall'Unione Europea Ob. 3 E1 FSE Rif. P.A. 0263/03 R.E.R. con delibera di Giunta Regionale n. 406 del 16/02/2005.

Il progetto Weird ha avuto come obiettivo la valorizzazione delle diversità di genere nelle organizzazioni, nei percorsi lavorativi e di impresa e nella gestione delle risorse umane, la diffusione della cultura della conciliazione, l'individuazione di aree in cui innestare la sperimentazione di azioni di miglioramento/innovazione e lo scambio di buone prassi nelle aziende e nei contesti locali.

Nel progetto sono state coinvolte 30 organizzazioni del territorio regionale fra piccole imprese, comuni, aziende pubbliche e private, cooperative e consorzi di cooperative, circa 1700 fra imprenditrici, dirigenti, lavoratori e lavoratrici e un'intera città, la città di Forlì che ha fatto della conciliazione una delle sue priorità.

Lalla Golfarelli, dirige l'area di genere di Ecipar Emilia Romagna. Ha ricoperto numerosi incarichi istituzionali e ha contribuito a promuovere reti, progetti ed iniziative di empowerment e di valorizzazione dell'eccellenza delle donne nel lavoro e in impresa, a dimensione locale, nazionale ed internazionale.

Marina Piazza, sociologa, presidente di Gender, è stata presidente della Commissione Nazionale Parità. Ha condotto ricerche sulle nuove forme di "doppia presenza", sui temi della conciliazione tra famiglia e lavoro e sugli intrecci tra lavoro professionale e lavoro di cura.

