



Commissione Europea  
DG Occupazione e Affari Sociali



**asdo**  
Assemblea delle donne per lo sviluppo e  
la lotta all'esclusione sociale

Alessandra Cancedda  
Claudia Colonnello

# **La parità al dunque**

*Conciliare vita familiare ed  
esperienza lavorativa*

## Linee Guida

Luglio 2004

Progetto: "Carriere femminili *family-friendly*: rafforzamento e riproduzione di buone prassi di conciliazione tra vita familiare e lavoro femminile qualificato in tre paesi europei" (RALFA)  
Grant agreement VS/2002/0361 Accounting No.: SI2.342400

## Indice

Introduzione	V
--------------	---

### PARTE PRIMA

#### LINEE GUIDA: ELEMENTI DI INTERPRETAZIONE

Capitolo Primo <b>Il contesto: i limiti delle politiche nazionali</b>	3
Capitolo Secondo <b>Le buone intenzioni: l'orientamento degli attori</b>	9
Capitolo Terzo <b>I primi fatti: buone prassi in via di diffusione</b>	15
Capitolo Quarto <b>Buone prassi: le partnership</b>	21
Capitolo Quinto <b>Oltre la soglia: elementi di coalizione territoriale in atto</b>	31

### PARTE SECONDA

#### LINEE GUIDA: ORIENTAMENTI PER L'AZIONE

Capitolo Sesto <b>La posta in gioco</b>	37
Capitolo Settimo <b>Dare concretezza alla parità</b>	41
Il tema	41
Linee strategiche	42
Indicazioni operative	44

Capitolo Ottavo	
<b>Creare una sintonia tra gli attori</b>	<b>61</b>
Il tema	61
Linee strategiche	62
Indicazioni operative	64
Capitolo Nono	
<b>Disegnare una politica pubblica per la conciliazione</b>	<b>71</b>
Il tema	71
Linee strategiche	72
Indicazioni operative	75
Capitolo Decimo	
<b>Promuovere e sostenere le partnership</b>	<b>79</b>
Il tema	79
Linee strategiche	80
Indicazioni operative	83
Capitolo Undicesimo	
<b>Costruire coalizioni per la <i>governance</i> territoriale della conciliazione lavoro-famiglia</b>	<b>87</b>
Il tema	87
Linee strategiche	89
Indicazioni operative	92
Bibliografia	99

## Introduzione

Questo documento contiene le linee-guida prodotte nell'ambito del progetto "Carriere femminili *family friendly*: rafforzamento e riproduzione di buone prassi per la conciliazione lavoro-famiglia in tre paesi europei (Francia, Italia, Regno Unito)", realizzato da ASDO in partnership con il Newnham College dell'Università di Cambridge e l'associazione Arborus di Parigi, con il contributo della Commissione Europea nel contesto del Quinto Programma Quadro sulle Pari Opportunità.

La finalità principale del progetto è stata quella di **contribuire alla valorizzazione delle risorse umane femminili di alto livello nel mercato del lavoro**, mettendo in rete le migliori prassi di conciliazione tra lavoro e famiglia presenti in Europa e favorendone il rafforzamento e la diffusione. Un'attenzione specifica è stata prestata alle esperienze di *partnership* e alle più ampie **coalizioni territoriali** di attori locali, che possono rappresentare una strategia adeguata per affrontare il problema della conciliazione tra lavoro e famiglia laddove le forze dei singoli soggetti non consentono di mettere in atto risposte adeguate.

Per rispondere a questa finalità, il progetto si è configurato come una **ricerca-azione** sulla conciliazione tra vita familiare e vita professionale (Ricerca-Azione Lavoro Famiglia – in sigla RALFA). Beneficiari del progetto sono stati soprattutto rappresentanti di enti pubblici e privati promotori di iniziative di conciliazione lavoro-famiglia per donne impegnate professionalmente a livelli medio-alti.

Per la realizzazione delle attività, ASDO ha costituito una **équipe** diretta da Alessandra Cancedda, sociologa, che ha coordinato in particolare le attività di ricerca<sup>1</sup>, e da Claudia Colonnello, sociologa e formatrice, che ha guidato specificamente le attività sperimentali e di networking.

Le linee-guida sono state redatte sulla base di un itinerario di ricerca-azione svoltosi nell'arco di diciotto mesi (dicembre 2002 – giugno 2004) e che ha previsto diverse attività.

---

<sup>1</sup> La realizzazione delle interviste e la raccolta di informazioni sul campo per la ricerca è stata curata da Cristina Lunghi (Arborus), Milka Metso ed Emmanuelle Latour (Université de Toulouse Le Mirail), in Francia; Genziana Brullo e Alessandra Cancedda (ASDO), in Italia; Terri Apter (Newnham College, Cambridge), nel Regno Unito.

È stata innanzitutto realizzata una **ricerca** in senso stretto sulla relazione tra politiche *family-friendly* e avanzamento femminile nel mercato del lavoro e sulle migliori prassi di conciliazione lavoro-famiglia esistenti in Italia, in Francia e in Inghilterra. La ricerca ha comportato la realizzazione di una **ricognizione documentaria internazionale**, la **consultazione di 73 informatori qualificati** e l'analisi di **16 iniziative locali di conciliazione**.

Si è inoltre dato vita a un **programma di networking, comunicazione pubblica e relazioni istituzionali**, che ha previsto: lo svolgimento di numerosi **incontri e di altre attività di pubbliche relazioni**, orientate a creare un ambiente favorevole per il raggiungimento degli obiettivi della ricerca-azione; la creazione di un sito del progetto ([www.ralfa.org](http://www.ralfa.org)); la pubblicazione della **newsletter elettronica "Donne e risorse locali"**, diffusa presso un target di oltre 3.000 soggetti.

Il progetto si è fatto promotore di una **sperimentazione funzionale** al consolidamento di buone prassi di conciliazione tra vita professionale e vita familiare e alla costituzione di coalizioni territoriali a partire da iniziative già esistenti o programmate. Tale sperimentazione è stata introdotta da un **itinerario di seminari nazionali**, svoltisi nel corso del mese di febbraio (18/2 a Cambridge; 24/2 a Roma; 27/2 a Parigi). Nell'ambito di questi seminari sono stati attivati **Comitati di appoggio** formati da esperti e funzionari delle pubbliche amministrazioni dei tre paesi che si sono resi disponibili a fornire assistenza e informazioni. La sperimentazione ha previsto lo scambio di esperienze tra i promotori delle iniziative coinvolte, nella prospettiva del *benchmarking*, mediante la convocazione di incontri *ad hoc* al livello nazionale e l'utilizzazione degli strumenti di comunicazione a distanza prima citati. Sul versante della **formazione di coalizioni territoriali**, sono da segnalare, in particolare, le seguenti azioni:

- il sostegno alla promozione di un asilo interaziendale da parte di un insieme di imprese ed enti internazionali dell'area parigina, attraverso la creazione di una relazione stabile con l'Ufficio tempi municipale e altri soggetti utili alla realizzazione dell'iniziativa;
- la realizzazione, nell'area di Cambridge, di uno studio di fattibilità per la messa a punto di un insieme di misure per facilitare la conciliazione per donne con responsabilità di cura nei confronti di anziani non autosufficienti, nonché di alcuni interventi immediati di sensibilizzazione nei confronti dei datori di lavoro e di informazione verso le donne lavoratrici circa le risorse per l'assistenza geriatrica esistenti al livello locale;

- il sostegno a un progetto di asilo interaziendale promosso dalla Unione industriali della provincia di Treviso nel distretto industriale di Conegliano Veneto, cui sono state tra l'altro offerte opportunità di benchmarking con analoghe iniziative d'oltralpe.

Al livello transnazionale, la sperimentazione ha comportato la attivazione di un **Forum elettronico** e la realizzazione di una **visita di studio** di una delegazione italiana presso una iniziativa locale di conciliazione francese.

Le attività di ricerca, di networking e di sperimentazione sul terreno hanno consentito, nel complesso, di raccogliere informazioni su una serie di **fenomeni** relativi alla conciliazione lavoro-famiglia nei tre paesi, tra i quali:

- i limiti delle **politiche** promosse finora al livello nazionale per favorire la conciliazione lavoro-famiglia (e quindi le resistenze, i consensi, i risultati, gli impatti, gli ostacoli e i fattori di facilitazione emersi nella loro implementazione);
- l'**orientamento degli attori** in relazione ad alcuni aspetti che costituiscono il presupposto cognitivo per l'impegno in politiche *family friendly* favorevoli alle carriere femminili (l'orientamento alla valorizzazione delle risorse umane; l'orientamento alla conciliazione; l'orientamento all'eguaglianza di genere).
- la presenza di buone **prassi di conciliazione** già attuate dagli attori al livello locale (includendo sia quelle svolte unilateralmente da singole aziende o enti, sia quelle promosse in **partnership**);
- l'esistenza di elementi che possono essere considerati propri di una **coalizione territoriale** nelle esperienze di partnership già in corso nei tre paesi.

Sulla base dell'elaborazione e dell'interpretazione di queste informazioni, sono state redatte, da Alessandra Cancedda e da Claudia Colonnello, le presenti linee guida, le quali si suddividono in due parti. Nella prima parte si forniscono alcuni **elementi interpretativi**, tratti dai risultati della ricerca, che giustificano e contestualizzano quanto raccomandato nella parte seconda, che contiene gli **orientamenti per l'azione** veri e propri.

Le linee-guida sono prevalentemente rivolte a operatori e dirigenti di imprese profit e non profit, di amministrazioni pubbliche, di organizzazioni sindacali e datoriali, di associazioni femminili e di genitori

ai livelli locale, provinciale e regionale. Pertanto, le indicazioni in esse contenute si concentrano su azioni alla portata di questi soggetti e non riguardano, se non indirettamente, le misure di natura legislativa, fiscale e finanziaria che competono ai legislatori e ai governi nazionali o alle istituzioni europee, considerandole, comunque, come un indispensabile quadro di riferimento.

PARTE PRIMA

**LINEE GUIDA: ELEMENTI DI  
INTERPRETAZIONE**



## Capitolo Primo

# **Il contesto: i limiti delle politiche nazionali**

La ricerca-azione si è interessata delle iniziative e delle buone pratiche “dal basso” per la conciliazione lavoro-famiglia, pur nella consapevolezza che queste non sorgono in un *vacuum*. Alcuni anni di sensibilizzazione internazionale circa le pari opportunità e il *mainstreaming* di genere, la convergenza dei diversi paesi sulle linee della strategia europea per l’occupazione, gli allarmi lanciati da più parte sulle conseguenze dell’invecchiamento della popolazione e sul declino della fertilità, insieme alla consapevolezza dei differenti stadi di sviluppo del welfare nelle varie aree del continente, hanno spinto i *policy-makers* europei e quelli nazionali a cominciare ad affrontare alcuni nodi relativi alla conciliazione tra lavoro remunerato e responsabilità familiari, con un significativo allargamento della prospettiva alla questione dell’equilibrio tra lavoro e vita.

Consultando soltanto la documentazione programmatica più significativa prodotta nei tre paesi interessati dal progetto, è stato possibile identificare ben 68 misure differenti di carattere legislativo o amministrativo che hanno a che fare con la conciliazione lavoro-famiglia (di cui 23 nel Regno Unito, 26 in Italia e 30 in Francia). Tali misure riguardano l’istituzione di modalità di orario flessibile o ridotto, l’ampliamento dei congedi e dei permessi, l’erogazione di sussidi, indennità e altri trasferimenti monetari o forme di agevolazione fiscale; l’ampliamento dell’accesso ai servizi alla famiglia.

Non sempre sono disponibili informazioni sui risultati e gli impatti di questa pletora di misure e politiche, anche per il fatto che molte di esse sono piuttosto recenti. Tuttavia, le poche valutazioni esistenti consentono di metterne in evidenza **alcuni limiti**.

### **Attuazione disomogenea sul territorio nazionale**

Un primo elemento di debolezza degli interventi finora promossi al livello centrale è che essi vengono condotti in modo poco sistematico, e danno esiti a macchia di leopardo sul territorio nazionale, per varie ragioni: perché molti programmi si limitano a finanziare iniziative e progetti che poi sta a singole aziende, enti o amministrazioni locali proporre e presentare (e le capacità progettuali sono molto variabili); perché l'assistenza tecnica della pubblica amministrazione non è sempre adeguata; perché alcune misure vengono concordate nelle contrattazioni decentrate o di settore, creando differenze di trattamento tra aziende, comparti, realtà locali; perché alcuni interventi finanziariamente onerosi per il settore pubblico sono sostenibili finché rimangono al livello di azioni pilota, ma difficilmente lo sarebbero se fossero replicati sistematicamente su scala nazionale. Il risultato è che le nuove formule di orario flessibile non sono sempre disponibili, al di là delle compatibilità con la produzione; l'applicazione dei congedi di maternità e (laddove presenti) paternità è resa farraginosa dalle incertezze nelle modalità di applicazione della legge; i servizi vengono promossi soprattutto dove vi sono soggetti tradizionalmente già attivi. Ancora si è lontani da un livello essenziale di prestazioni per tutti, indipendentemente dal luogo di residenza.

### **Settorialità e mancata creazione di connessioni tra il mondo del lavoro e il mondo dei servizi del territorio**

Un altro limite delle politiche attuali è rappresentato dalla settorialità e dalla mancata creazione di connessioni tra il mondo del lavoro e il mondo dei servizi del territorio. La quasi totalità degli interventi promossi al livello nazionale si concentra, o sugli orari e sull'organizzazione del lavoro, o sulla promozione di servizi alla famiglia; solo in pochi casi vengono integrati questi due aspetti. Più raramente ancora si trovano interventi che mettano in relazione, non solo le politiche del lavoro con le politiche dei servizi sociali, ma anche queste ultime con le politiche relative, ad esempio, all'istruzione, alla salute o ai trasporti.

### **Scarsa considerazione del peso sulle donne della cura degli anziani non autosufficienti.**

Nonostante l'invecchiamento della popolazione, le formule di orario ridotto e flessibile, i congedi e le misure per l'incremento dell'accesso ai servizi sono concepiti ancora prevalentemente in funzione del sostegno alla cura dell'infanzia e non anche all'assistenza agli anziani non autosufficienti o ai disabili. Mentre i congedi parentali, di maternità e paternità sono, in genere, fruibili da tutti i lavoratori con figli, per assistere gli anziani bisogna ricorrere a permessi per "gravi motivi familiari" o

“situazioni di emergenza”; e quando la necessità di assistenza diviene stabile, non rimane che il passaggio al part-time il quale, il più delle volte, comporta una rinuncia alla carriera. A complicare le cose, per le donne, c'è la tendenza, affermata soprattutto nelle politiche sociali nel Regno Unito e della Francia, a compensare mediante indennità e sussidi l'assistenza fornita agli anziani non autosufficienti o ai disabili dai parenti, mentre poco si fa per potenziare i servizi domiciliari professionali. Tale supporto, di per sé lodevole, si può trasformare in un incentivo alle donne a rinunciare a un “vero” lavoro remunerato. Naturalmente, laddove non sono assegnate neanche tali indennità, o dove esse sono sottoposte a forti limitazioni in base al reddito, la situazione è anche peggiore.

### **Mancato coinvolgimento di attori rilevanti**

Occorre poi rilevare che non sempre le politiche tengono sufficientemente conto delle reazioni e dei punti di vista di tutti gli attori, particolarmente di quelli locali (piccole e medie imprese, amministrazioni locali, associazioni di prestatori di servizi). Quando soggetti importanti non sono coinvolti attivamente nella programmazione e nel monitoraggio degli interventi, si possono verificare forme di resistenza di tipo passivo o attivo. Gli esempi in merito, raccolti nella ricerca, sono vari. Nel Regno Unito, molti piccoli imprenditori si sono mostrati piuttosto riluttanti a concedere i nuovi congedi di paternità, perché poco informati e sostenuti nella loro applicazione. In Francia, l'introduzione di una nuova indennità per l'assistenza agli anziani ha incontrato la forte opposizione degli operatori dei servizi. Sempre in Francia, il tentativo di creare agenzie di intermediazione nel settore dei servizi alla famiglia si è scontrato con la rivalità delle associazioni tradizionali di fornitori di servizi. Secondo alcuni sondaggi effettuati presso lavoratori, nel Regno Unito i datori di lavoro sarebbero in gran parte diffidenti verso le formule di orario flessibile che il governo sta cercando di promuovere.

Va detto che questi problemi tendono a manifestarsi maggiormente quando le politiche sono concepite per essere attuate da un solo tipo di attore, o al massimo da pochi attori. A tale proposito, si può citare il fatto che, di 68 misure di politica *family friendly* promosse al livello nazionale e identificate analizzando la documentazione, soltanto 21 sembrano prevedere esplicitamente un coinvolgimento di soggetti locali (10 su 23 nel Regno Unito, 10 su 26 in Italia, 6 su 30 in Francia) e, soprattutto, soltanto 14 prevedono l'attivazione di partnership (7 nel Regno Unito, 4 in Francia, 4 in Italia) – di cui solo 12 con specifico radicamento al livello locale (quelle della Francia e dell'Italia, e 5 delle 7 politiche con partnership del Regno Unito).

### **Insufficiente considerazione delle relazioni di genere e della soggettività delle donne**

Nel Regno Unito, in Francia e, in misura inferiore, in Italia, le politiche *family friendly* vengono presentate come rivolte indifferentemente a genitori di entrambi i sessi. Tale orientamento è certamente positivo, in quanto mira a evitare che la conciliazione tra lavoro e famiglia sia intesa come un problema che riguarda le sole donne. La neutralità rispetto al genere, tuttavia, a volte rischia di divenire un alibi per non considerare il modo differenziato in cui gli uomini e le donne rispondono agli interventi volti a introdurre un maggiore equilibrio tra vita e lavoro. A tale riguardo, può essere illustrativo l'esempio dei congedi di paternità e dei congedi parentali; mentre questi ultimi, specie laddove non retribuiti, sono stati finora poco utilizzati (quasi mai dagli uomini e in misura limitata anche dalle donne), il congedo di paternità di tipo breve ha riscosso un discreto successo. Ad esempio in Francia lo ha preso il 59% dei padri di figli nati nel 2002 appartenenti ai regimi previdenziali dei dipendenti, delle professioni agricole e delle professioni indipendenti. Eppure, si continua a parlare dei congedi parentali come della misura risolutiva per promuovere la condivisione delle responsabilità di cura tra donne e uomini.

Attualmente, sono le donne a svolgere la maggior parte del lavoro di cura, in tutti e tre i paesi. Sono quindi loro che subiscono maggiormente le conseguenze negative della mancanza di equilibrio tra vita e lavoro. Ciò dovrebbe rendere le donne interlocutrici privilegiate dei *decision makers* in sede di programmazione e attuazione delle politiche *family friendly*. Invece, quasi mai le politiche nazionali includono tra i soggetti da coinvolgere organizzazioni o gruppi femminili. A dire il vero, sono in generale poco considerate le organizzazioni di cittadini, di utenti o di genitori. Esse vengono, sì, spesso consultate al livello nazionale in sede di elaborazione delle proposte, ma per loro non è poi previsto un ruolo attivo nell'implementazione locale. Gli attori collettivi coinvolti sono in genere quelli che agiscono sul versante dell'offerta: fornitori di servizi, agenzie per l'impiego. Si assume infatti che la domanda sia adeguatamente rappresentata dalle autorità locali, oppure direttamente dalle imprese. Al massimo, è previsto in qualche caso il coinvolgimento dei consigli dei lavoratori. Solo per tre delle 68 politiche identificate, due in Italia e una nel Regno Unito, è stata trovata traccia di un coinvolgimento intenzionale di associazioni di familiari, e per nessuna vi è stato un coinvolgimento formale e stabile di organizzazioni femminili.

### **Sottovalutazione della relazione tra qualità e uso dei servizi da parte delle donne lavoratrici**

Non sempre le politiche programmate per potenziare i servizi alla famiglia tengono sufficientemente in conto la domanda di qualità e sensibilità verso i problemi delle famiglie che le donne esprimono quando affidano il proprio figlio a una struttura. È questo il rischio che stanno correndo, per esempio, quelle politiche che mirano a utilizzare i servizi alla famiglia come bacino di impiego per l'inserimento lavorativo di personale con basso livello di qualificazione. Le donne che lavorano, specialmente se svolgono un impegno professionale intenso, devono poter contare sulla qualità dei servizi, anche per avere la possibilità di superare quei sensi di colpa che rappresentano uno dei maggiori ostacoli "endogeni" alla carriera femminile. A tale riguardo, si può menzionare che solo un quarto delle donne intervistate complessivamente nella ricerca (dirigenti e beneficiarie di iniziative di conciliazione, nonché altre informatrici qualificate) giudica l'affidamento di un bambino a un servizio per un tempo di otto ore al giorno in termini esclusivamente positivi. Diverse ritengono che gli effetti sui bambini dipendano dal modo in cui la madre vive la lontananza dal figlio, dalla disponibilità di servizi di qualità, e così via. Allo stesso tempo, soltanto un terzo delle donne intervistate vede il lavoro femminile extradomestico come un elemento che produce solo ed esclusivamente benefici per le famiglie e per la società, e oltre la metà non esclude la possibilità di offrire alle donne (o ai genitori dell'uno o dell'altro sesso) una compensazione monetaria affinché possano rinunciare all'impegno professionale per dedicarsi a tempo pieno alla cura dei figli nei loro primi anni di vita. Ciò è ancora più significativo se si considera che le intervistate sono per lo più donne lavoratrici con incarichi di responsabilità nella promozione dei servizi e delle pari opportunità.



## Capitolo Secondo

# **Le buone intenzioni: l'orientamento degli attori**

Nonostante le incertezze delle politiche, la ricerca ha consentito di confermare che qualcosa si muove alla base della società civile e del mondo del lavoro, prima di tutto in termini di una maggiore sensibilità degli attori locali.

Uno degli obiettivi della ricerca era per l'appunto quello di comprendere quale fosse l'orientamento di coloro che hanno nelle proprie mani il potere di rendere possibile o bloccare quanto si prefiggono le politiche nazionali e, in alcuni casi, di anticiparle.

Innanzitutto, si è cercato di rilevare quali siano le intenzioni delle aziende e degli altri enti datori di lavoro dei tre paesi interessati dal progetto nei confronti della necessità di introdurre politiche di conciliazione che vadano anche a favore di un maggiore accesso delle donne a posizioni di responsabilità. Intenzioni che però sono state sondate, non tanto raccogliendo opinioni generiche, quanto andando a esaminare alcuni elementi della cultura organizzativa degli attori. Ciò è stato fatto prendendo in considerazione le osservazioni riferite dai responsabili del personale di alcune aziende, ma anche da informatori qualificati esterni (in genere, sindacalisti), e prestando attenzione alle differenze tra settori di attività economica: sanità ed educazione; commercio; ristorazione e ospitalità; servizi (soprattutto finanziari e tecnologici); industria.

Si è partiti dunque dall'ipotesi che un datore di lavoro debba, non solo essere intenzionato ad adottare misure di *work-life balance*, ma anche prestare attenzione allo sviluppo delle proprie risorse umane e avere maturato al proprio interno una cultura della parità tra i sessi. Se questi ultimi due elementi non sono presenti, si rischia l'emarginazione delle donne verso un percorso segregato. Pertanto, gli orientamenti alla conciliazione, allo sviluppo delle risorse umane e all'eguaglianza di genere sono i tre tasselli della cultura aziendale fondamentali ai fini della que-

stione qui trattata, la cui presenza è stata rilevata nei settori prima menzionati, con i risultati che seguono.

<b>L'orientamento degli attori nei diversi settori di attività economica</b>			
	Orientamento alla conciliazione	Orientamento allo sviluppo delle risorse umane	Orientamento alla eguaglianza di genere
Sanità ed educazione	+	+	+
Commercio, ospitalità e ristorazione	+	+	-
Servizi	-	+	+
Industria manifatturiera	-	-	-

Fonte: ASDO, 2004

Come si può evincere dal prospetto, l'analisi dei quattro settori ha messo in luce due situazioni opposte – di cui una maggiormente positiva e una maggiormente negativa – e due situazioni intermedie.

Quello dei **servizi sanitari e della pubblica istruzione** (nell'ambito della quale ci si è interessati soprattutto dell'università) appare attualmente **il contesto più favorevole per l'avanzamento delle donne nella vita professionale**. In questo settore, dove sono maggiormente presenti organizzazioni non profit o del settore pubblico, e dove – elemento più importante – le donne sono in numero superiore tra la forza lavoro, innanzitutto vi è una forte propensione ad attuare iniziative per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia, come testimonia lo sviluppo relativamente più elevato degli asili aziendali in questi settori. Al tempo stesso, si è diffusa una modalità di gestione delle risorse umane più avanzata, con procedure di selezione e promozione trasparenti, uso di metodi manageriali improntati alla qualità, attenzione alla formazione e allo sviluppo di carriera. Inoltre, in questi settori, più che in altri, si sono formalizzate politiche esplicite per favorire le pari opportunità tra uomini e donne e si comincia a prestare attenzione al riequilibrio tra i sessi nel management.

All'estremo opposto negativo si trova il settore dell'**industria manifatturiera**, caratterizzato da una forte concorrenza e in molti casi dalla tendenza al declino, e soprattutto da una scarsa presenza femminile tra i lavoratori. Qui non vi è una forza dei numeri che possa spingere le aziende, anche *ob torto collo*, a promuovere servizi di conciliazione, e la spinta all'eguaglianza di genere è ancora abbastanza debole (pure se vi sono alcune iniziative per il riequilibrio tra i sessi nel management). Inoltre qualsiasi discorso sull'avanzamento di carriera femminile è vanificato dal fatto che la gestione delle risorse umane, soprattutto sui versanti della selezione, della valutazione e dello sviluppo di carriera del personale, è tendenzialmente più arretrata che negli altri settori. In questo ambito, quindi, sembrano presentarsi per le donne **poche opportunità, sia di carriera che di conciliazione**.

Tra questi due estremi, vi sono due situazioni intermedie, caratterizzate da un certo grado di ambiguità, almeno per ciò che riguarda gli esiti per le donne.

Da una parte, c'è il settore del **commercio, della ristorazione e dell'ospitalità**. Settore dinamico e in crescita, che accoglie le donne apprezzandone le *soft skills* apprese in ambito extralavorativo, e aprendosi volentieri alle varie formule di part-time e orario flessibile, anche perché vanno fortemente incontro alle esigenze produttive. È inoltre un settore che, almeno per quanto riguarda le grandi catene, tende alla trasparenza nelle procedure di selezione del personale, all'uso di metodi di valutazione e alla promozione dello sviluppo di carriera, ed è tollerante verso percorsi professionali discontinui, essendo del resto caratterizzato da un forte turnover. Al tempo stesso, questo settore è più restio a introdurre politiche formali e formalizzate di parità tra i sessi e tende a ignorare il problema dell'assenza di donne dal management. Si tratta, alla fin fine, di un ambito di lavoro orientato a promuovere una **conciliazione senza carriera**. Tutto ciò vale, ovviamente, soprattutto per le posizioni di lavoro subordinato o atipico nelle medie e grandi imprese. Nelle piccole aziende, dove le lavoratrici spesso coincidono con le imprenditrici, il concetto di carriera assume un significato diverso e i problemi di conciliazione sono per certi versi ancora più forti: se da un lato il lavoro autonomo consente l'autogestione dei tempi, dall'altra si hanno sostegni e tutele di gran lunga inferiori a quelli di chi opera nel contesto di una grande organizzazione.

Dall'altra parte, c'è il settore dei **servizi del terziario** più o meno avanzato: banche, trasporti, energia, ma anche informatica e altre branche della *new economy*. In questi ambiti di attività altamente tecnologici vi è un

maggior interesse a trattenere le risorse umane che hanno acquisito competenze preziose e a prevenire il *turn-over*. Si cominciano inoltre ad apprezzare anche i benefici della presenza delle donne in settori tradizionalmente maschili e a spingere, quindi, per un riequilibrio tra i sessi nella forza lavoro. D'altra parte, nel terziario tecnologico, nonostante una valorizzazione recente delle competenze *soft*, sono ancora molto importanti quelle tecniche. Laddove queste ultime prevalgono (ad esempio, nel settore dell'informatica), la genitorialità ed altri ambiti di maturazione di esperienze extralavorative sono ancora percepiti come un elemento culturalmente estraneo, oltre che come un ostacolo pratico alla possibilità di assecondare ritmi di lavoro sempre più pressanti. Nei settori altamente tecnologici le necessità di aggiornamento sono continue e una interruzione per maternità può far nascere forti problemi di recupero. Tutto ciò contribuisce a creare una cultura organizzativa scarsamente *family friendly*. In sintesi, in questo settore è più probabile che siano proposte alle donne **opportunità di carriera, ma senza conciliazione**.

Fin qui l'orientamento delle aziende e degli altri enti datori di lavoro. Ma come si pongono, al riguardo, **gli attori esterni** che hanno in qualche modo un'influenza sulle dinamiche delle organizzazioni?

In primo luogo, dalla ricerca è emerso che la controparte naturale delle aziende, **il sindacato**, è formalmente impegnato ai suoi massimi livelli (soprattutto nelle sedi confederali) a promuovere l'eguaglianza di genere nel mondo del lavoro, ma appare di fatto (almeno in alcuni settori meno femminilizzati e al livello di categoria) abbastanza restio ad intraprendere azioni incisive sui due ambiti in cui si gioca la concretezza della parità: la gestione delle risorse umane e le politiche di conciliazione.

In secondo luogo, esiste **una rete di azione sociale**, in gran parte animata da donne, che si fa portatrice di un orientamento a coniugare sviluppo delle risorse umane, eguaglianza di genere nel mondo del lavoro e politiche di conciliazione, e tenta di entrare in relazione con i datori di lavoro per coinvolgerli in iniziative che salvaguardino cure familiari e carriere femminili. È una rete che include rappresentanti di associazioni femminili del mondo imprenditoriale e professionale, alcune sindacaliste, responsabili delle politiche di pari opportunità al livello nazionale, regionale e locale, amministratori e amministratrici locali. Essa opera da una posizione istituzionalmente meno forte rispetto alle organizzazioni sindacali, e quindi soprattutto attraverso la persuasione e l'incoraggiamento ad adottare buone prassi e ad attuare progetti collaborativi. Il suo

carattere trasversale e volontario rappresenta la sua forza ma, al tempo stesso, anche la sua debolezza.

Il quadro appena illustrato, a dire il vero, vale più per la Francia e l'Italia che per il Regno Unito, dove il mutamento appare endogeno piuttosto che esogeno. Infatti, **nel Regno Unito si rileva un maggiore orientamento delle aziende e dei datori di lavoro a promuovere la conciliazione, lo sviluppo delle risorse umane e l'eguaglianza di genere**, il che è naturalmente un punto di vantaggio. Al tempo stesso, però, le aziende, specie quelle più grandi, tendono a “volere fare tutto da sole”, senza interferenze esterne di amministrazioni locali, associazioni femminili e altri soggetti del territorio. In questo contesto, si pone un interrogativo circa gli effetti che potrebbe avere, alla lunga, questa politica “autarchica” in termini di diversità di trattamento per chi è dipendente di una organizzazione *family friendly* e chi non lo è, e in generale in termini di frattura tra luoghi di lavoro e altri luoghi di vita della cittadinanza, a discapito dell'equilibrio ricercato.



## Capitolo Terzo

### **I primi fatti: buone prassi in via di diffusione**

Le buone intenzioni degli attori non sono, tuttavia, solo buone intenzioni, ma in diversi casi sono accompagnate da fatti. La ricerca ha infatti consentito di rilevare, nei tre paesi del progetto, un insieme di iniziative che, pur se in modo ancora disordinato e incoerente, vanno nella direzione di un'implementazione di politiche *family friendly* favorevole all'avanzamento professionale femminile.

Tali iniziative sono la testimonianza di una sorta di "produttività sociale di massa" in questo campo che si esprime, per usare la terminologia sociologica classica, più al livello di "effervescenza collettiva" che di vero e proprio "movimento", ma comunque rappresenta un potenziale non indifferente.

Molte di questi interventi, specie quelli promossi da grandi aziende, hanno ancora un carattere unilaterale. Tuttavia, è possibile rilevare una tendenza a unire le forze: soggetti privati con soggetti pubblici, ma anche ad esempio aziende con altre aziende localizzate nello stesso distretto produttivo. Fino ad arrivare ad aggregazioni più complesse, che rappresentano l'embrione di quella che potrebbe essere definita una coalizione territoriale per la conciliazione.

Di seguito si riportano alcune informazioni su esempi di iniziative unilaterali, mentre si rinvia al capitolo successivo per ciò che concerne gli interventi realizzati in partnership.

#### **◀ Flessibilità nell'orario di lavoro**

Il primo tipo di iniziativa che le aziende e altri enti datori di lavoro hanno preso per favorire l'equilibrio tra professione e impegni familiari è consistito nel rendere l'orario di lavoro meno rigido, favorendo l'auto-gestione individuale o di gruppo. Al tempo stesso, anche se con minore

frequenza e con maggiori complicazioni (rivelatesi, però, non insormontabili), alcune aziende hanno abolito il “dogma” della presenza fisica continuativa sul luogo di lavoro come *conditio sine qua non* per la carriera, introducendo la possibilità di lavorare a casa un giorno alla settimana anche per i dirigenti. Si tratta di forme di flessibilità in favore del lavoratore, che solo in alcuni casi coincidono con le più note e diffuse forme di flessibilità contrattuale adottate dalle aziende per essere competitive sul mercato.

<b>Flessibilità nell'uso del tempo e dello spazio di lavoro</b>			
<b>Buona prassi</b>	<b>Dove è diffusa</b>		
	<i>Paese</i>	<i>Settore</i>	<i>Esempi</i>
Orario flessibile entrata/uscita	UK, Italia	tutti	Whirlpool
Banche delle ore	Italia, Francia	tutti	vari
Organizzazione a isole	Italia, Francia	commercio industria	Coop Toscana-Lazio Baxi (Bassano)
Job sharing	Francia, UK	Sanità, servizi alla persona	Azienda dell'Oxfordshire
Telelavoro - sperimentazioni	Italia, Francia, UK	Terziario tecnologico, servizi alla persona	Tecnopolis CSATA; Banksiel Spa; CINECA; Solvay Italia; Coop. di servizi sociali Aurora di Parma; Cooperativa l'Acquarello di Forlì
Telelavoro – lavoro a casa dei dirigenti un giorno a settimana	UK	Industria manifatturiera	Mars

Fonte: ASDO, 2004

#### ◀ **Accompagnamento dell'assenza e del rientro dalla maternità**

L'uso dei congedi (parentali, di maternità-paternità, per malattia dei figli, di formazione, ecc.) è regolamentato dalle normative nazionali ed europee. La prassi relativa alla loro applicazione nei diversi paesi e nelle aziende è pertanto vincolata da tali disposizioni legislative. Tuttavia, è interessante notare come in tutti e tre i paesi si sia diffusa tra le aziende, o in interi comparti coperti da contratti collettivi, la prassi di **estendere i benefici**

previsti dalla legge, in termini di tempo o di retribuzione. Tale tendenza è particolarmente presente nel Regno Unito, dove la legislazione sui congedi è tradizionalmente meno generosa, ma si trova anche in Francia e in Italia. La si incontra trasversalmente in tutti i settori di attività economica, **anche nelle piccole e medie imprese** che, pure, incontrano maggiori difficoltà a gestire i periodi di assenza dal lavoro dei propri dipendenti.

<b>Accompagnamento dell'assenza e del rientro in occasione della maternità</b>			
<b>Buona prassi</b>	<b>Dove è diffusa</b>		
	<i>Paese</i>	<i>Settore (dimensione)</i>	<i>Esempi</i>
Estensione dei benefici relativi ai congedi (retribuzione, durata)	UK, Francia, Italia	tutti	Arcalor
Accorpamenti di permessi, uso anticipazioni TFR per retribuire periodi di congedo	Italia	Tutti, PMI	PMI studiate da Ruggerini, Morelli, Nava 2000
Sostituzione di imprenditrici durante la maternità	Italia	PMI	Progetto STOP CNA Emilia-Romagna
Integrazione al reddito di imprenditrici durante la maternità	Italia	PMI	Comune di Forlì
Sportelli e servizi di consulenza aziendali su maternità/paternità, formazione a distanza e al rientro dal congedo di maternità	Italia, UK	Commercio, industria	Coop. Toscana-Lazio; BP Amoco

Fonte: ASDO, 2004

Alcune aziende, inoltre, si preoccupano di **favorire il rientro dal congedo di maternità** delle proprie dipendenti, per evitare che questo evento conduca all'abbandono del lavoro. Ciò avviene mediante l'attivazione di sportelli e servizi di consulenza sui congedi di maternità e paternità, i relativi pagamenti e le modalità di ritorno al lavoro, e mediante interventi di formazione e aggiornamento – sia a distanza, durante il congedo, che al rientro. Un discorso a parte meriterebbero, infine, le iniziative volte a **rendere possibile l'assenza dal lavoro per maternità per le imprenditrici e le lavoratrici autonome** mediante il ricorso alla sostituzione, prevedendo anche l'intervento di specifiche figure di co-manager.

### ◀ **Facilitazione dell'accesso a servizi**

Ancor più della legislazione sui congedi, l'organizzazione dei servizi varia considerevolmente tra i tre paesi interessati dal progetto. Tuttavia, negli ultimi anni, sia in Francia che in Italia e nel Regno Unito, si è assistito ad alcune iniziative di creazione di asili aziendali, non particolarmente numerose, a dire il vero, anche a causa degli alti costi che esse comportano. Vi sono inoltre aziende che hanno promosso **convenzioni con servizi esterni** per facilitare l'accesso agli stessi da parte dei propri dipendenti. Questa prassi è presente in tutti e tre i paesi e particolarmente diffusa nel Regno Unito, anche grazie alla tradizionale gestione privatistica del *childcare*. Un'altra strada seguita dalle aziende che non sono in grado di creare strutture in proprio, comprese molte piccole e medie imprese, consiste nell'istituzione di **servizi di informazione** circa i servizi di cura dell'infanzia disponibili nel territorio. Infine, alcune aziende offrono servizi per i figli dei dipendenti in età scolare, quali **soggiorni estivi o scuolabus**.

<b>Facilitazione dell'accesso a servizi per l'infanzia</b>			
<b>Buona prassi</b>	<b>Dove è diffusa</b>		
	<i>Paese</i>	<i>Settore (dimensione)</i>	<i>Esempi</i>
Asilo aziendale	Italia, Francia, UK	Sanità ed educazione; organismi internaz.; enti pubblici e ministeri; trasporti; intermediazione finanziaria; medie e grandi imprese	Addenbrookes Hospital; Papworth Hospital; Caius & Gonville College; Anglia Polytechnic University; Ministero pari opportunità (Italia); PEG Perego Spa; Cartasi; Electrolux Zanussi; Alitalia; Ospedale S. Carlo di Milano; Università Tor Vergata di Roma; Regione Lazio; Libération; RATP; Air France; Crédit Lyonnais; UNESCO

Convenzionamento con servizi per l'infanzia esterni	Francia, UK	Organismi internazionali; pubblica amministrazione; commercio; ristorazione e ospitalità; servizi; medie e grandi imprese	Transco; Accor; Pubblica amministrazione inglese; Agenzia spaziale europea (Parigi)
Coordinatore del <i>childcare</i>	UK	Sanità	Addenbrookes Hospital
<i>Helpline</i> sui servizi alla famiglia	UK	Servizi; medie e grandi imprese	Halifax
Offerta informale di informazioni sui servizi per l'infanzia	Italia	PMI	Varie
Scuolabus	Francia	Sanità	Alcuni ospedali francesi
Soggiorni estivi per ragazzi	Francia	Educazione	Università di Tolosa Le Mirail

Fonte: ASDO, 2004



## Capitolo Quarto

# **Buone prassi: le partnership**

### ***Dal semplice al complesso: alcuni tipi ricorrenti***

Le iniziative unilaterali che comportano la creazione di servizi, o comunque interventi complessi sull'articolazione tra tempi di vita, sono in genere alla portata delle sole grandi aziende e organizzazioni del settore pubblico. D'altra parte, quelle meno onerose hanno in genere un impatto limitato sulla riduzione del fabbisogno. Spesso quindi non resta che unire le forze tra più datori di lavoro. Anche per questo, la ricerca si è concentrata sulle iniziative locali di conciliazione condotte in partnership, cioè che prevedono l'accordo tra due o più soggetti pubblici o privati. È stato possibile constatare l'esistenza di una tipologia assai diversificata di partnership, da un minimo a un massimo di complessità.

#### **◀ Asili aziendali in collaborazione con le autorità locali**

In alcuni casi nascono grazie alla collaborazione tra un'impresa e l'autorità locale, e il contributo di quest'ultima consiste in forme di assistenza tecnica, mentre il datore di lavoro provvede alle risorse finanziarie e alla costruzione e gestione (o, più spesso, affidamento in gestione a terzi) del servizio. In altri casi, l'accordo consiste nel riservare un certo numero di posti dell'asilo aziendale a figli di residenti della zona, in cambio di un contributo alle spese di gestione della struttura.

#### **◀ Asili interaziendali**

Sono ancora rari, ma dovrebbero sorgere diversi in futuro, grazie all'impulso fornito dalle politiche nazionali nei tre paesi. Il vantaggio di questa formula è che più imprese situate nella stessa area possono mettere insieme le proprie risorse e le proprie esigenze per ottenere un servizio che

ciascuna di esse non sarebbe riuscita a realizzare, e accedere in forma consorziata a finanziamenti pubblici esterni.

<b>Partnership/I</b>			
<b>Buona prassi</b>	<b>Dove è diffusa</b>		
	<i>Paese</i>	<i>Settore (dimensione)</i>	<i>Esempi</i>
Asilo nido aziendale con assistenza tecnica dell'autorità locale	UK	Pubblica amministrazione, educazione	Università di Cambridge (Caius & Gonville College); Daycare Trust e pubblica amministraz. inglese
Asilo nido aziendale con posti riservati agli utenti del territorio e contributo dell'amministrazione locale alle spese di gestione e/o costruzione	Italia	PMI artigiane; educazione; pubblica amministrazione locale; commercio	Confartigianato e Comune di Forlì; Comune, Università e amministrazione di quartiere di Pavia; Coop. Toscana Lazio e Municipio XII di Roma
Asili interaziendali	Italia, Francia	Distretti industriali	Asilo interaziendale del Parco di Attività di Gémenos; Progetto l'Aquilone (Unindustria Treviso); Casa del Bambino (Unindustria e provincia di Bolzano)

Fonte: ASDO, 2004

### ◀ **Iniziative per la strutturazione dell'offerta di servizi**

Maggiormente centrate sull'area territoriale sono le iniziative che vedono l'intervento attivo delle autorità locali per strutturare e razionalizzare l'offerta di servizi, in genere di quelli per l'infanzia, forniti dal settore privato e dal non profit. Ciò viene fatto favorendo la qualificazione del personale, stimolando la nascita di servizi a buon mercato nelle aree socio-economicamente svantaggiate e promuovendo una mobilitazione di risorse, anche private, da investire nel *childcare* locale. È questa l'esperienza

delle Early Years Development and Childcare Partnerships promosse nel Regno Unito.

#### ◀ “Piattaforme” per facilitare l’incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio

Tipiche dell’esperienza francese, queste piattaforme sono centri o sportelli presso i quali i singoli utenti, abbonandosi, possono reperire fornitori di servizi a domicilio di ogni tipo, preselezionati, accreditati e catalogati in banche dati. Promosse in genere dalle autorità dipartimentali o locali anche mediante l’impiego di fondi europei, le piattaforme hanno tra l’altro contribuito alla creazione di occupazione in quello che viene considerato un nuovo e promettente bacino di impiego, nonché a fare emergere il lavoro domestico irregolare.

#### ◀ Uffici tempi

Creati soprattutto in aree urbane italiane e francesi e gestiti dalle autorità locali, gli uffici municipali per le politiche dei tempi mirano a promuovere un migliore coordinamento tra gli orari dei servizi pubblici (dagli uffici amministrativi agli asili nido), quelli degli esercizi commerciali e gli orari di lavoro, che tendono a una sempre maggiore diversificazione. In alcuni casi sono state previste forme di consultazione e di concertazione con rappresentanti delle realtà imprenditoriali, delle organizzazioni sindacali, dei genitori e di altri soggetti interessati. Queste iniziative hanno il vantaggio (e il limite) di intervenire quasi esclusivamente sul *software* e non comportano, quindi, ingenti investimenti di risorse. In alcuni casi, esse hanno permesso un ampliamento degli orari dei servizi per l’infanzia che ha contribuito a favorire una migliore conciliazione tra lavoro e responsabilità di cura.

#### ◀ Progetti integrati.

Esiste, infine, un tipo di partnership, sorto principalmente in Italia e nell’ambito di programmi di finanziamento europei, che coinvolge un grande numero di soggetti nella realizzazione di una tipologia diversificata di interventi, sia nell’ambito del mondo del lavoro (ad esempio, attraverso la sperimentazione di forme di telelavoro), sia nei confronti dei servizi alla famiglia del territorio, in un’ottica coordinata ed esplicitamente volta a

favorire la conciliazione per le donne lavoratrici di una determinata area territoriale.

<b>Partnership/II</b>		
<b>Buona prassi</b>	<b>Paese</b>	<b>Esempi</b>
Partnership guidate dall'amministrazione locale per la strutturazione dell'offerta di servizi forniti da soggetti privati e non profit	UK	EYDCPs nelle contee inglesi
"Piattaforme" per la facilitazione dell'incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio	Francia	"Piattaforme" di Aix en Provence, Avignon, Grenoble, Nimes, Marsiglia, Montpellier, Lione, Strasburgo
Iniziative per migliorare il coordinamento tra orari dei servizi e orari di lavoro nelle città (es. uffici tempi)	Francia, Italia	Bureaux des Temps di Parigi, Rennes, Nancy, Territoire de Belfort, Poitiers, Créteil, Lille, Parc naturel des Causses du Quercy e Saint Denis.
Iniziative che coniugano la flessibilizzazione degli orari di lavoro con la facilitazione dell'accesso ai servizi (es. progetti integrati Equal o simili)	Italia	Progetto "La rete in comune" Comune di Forlì Progetto "Con-tempo" sud regione Lombardia.

Fonte: ASDO, 2004

### ***I primi effetti del mettersi insieme: elementi di qualità delle partnership***

Come si è detto nell'introduzione, la ricerca ha comportato lo studio in profondità di 16 esempi di iniziative locali di conciliazione promosse in partnership tra diversi soggetti. Questo studio ha permesso di raccogliere informazioni su alcuni aspetti della qualità di tali iniziative, che possono essere considerati rilevanti ai fini della valutazione della loro pertinenza, efficienza, efficacia, impatto e sostenibilità e innovatività.

La **pertinenza**, nell'ambito della presente ricerca, è stata intesa come corrispondenza dell'offerta di servizi con la domanda, particolarmente quella espressa dalle donne lavoratrici con un alto livello di impegno professionale.

A tale riguardo, si può sottolineare positivamente come tutte le iniziative considerate siano state precedute da studi e consultazioni sui fabbisogni dei potenziali beneficiari. Gli asili aziendali e interaziendali possono essere considerati pertinenti alle esigenze delle imprese, in quanto organizzati su misura rispetto agli orari di lavoro in esse praticati. Alcuni progetti che coniugano l'organizzazione del lavoro con la facilitazione dell'accesso ai servizi trovano elementi di pertinenza nel fatto di essere stati concepiti in continuità con precedenti interventi e iniziative.

Più problematica è la pertinenza, soprattutto rispetto al tema delle carriere femminili, di quelle iniziative che mescolano la finalità della conciliazione con quella del reinserimento socioeconomico di soggetti svantaggiati. Può trattarsi di donne prive di qualifiche professionali da impiegare nei servizi a domicilio (come è nel caso di alcune piattaforme dei servizi francesi), oppure di genitori da fare rientrare nel mondo del lavoro anche mediante l'appoggio di servizi, ma comunque nella prospettiva di un impegno professionale di basso livello (come è il caso di alcune Early Years Development and Childcare Partnerships).

Per quanto riguarda l'**efficacia**, tutte le iniziative considerate che si trovano a uno stadio di attuazione sufficientemente avanzato sembrano avere prodotto risultati conformi con gli obiettivi che si erano prefisse, anche se in alcuni casi è stato segnalato che l'efficacia si è ridotta a causa di alcune limitazioni.

<b>Elementi di efficacia</b>			
<b>Esiti positivi</b>	<b>Esempi</b>	<b>Efficacia limitata</b>	<b>Esempi</b>
Creazione di nuovi posti di <i>childcare</i>	Funzione pubblica inglese; tutte le partnership del Regno Unito	Incompleto soddisfacimento della domanda di posti e mancata creazione di servizi complementari all'asilo	Asilo aziendale di Cambridge

Mutamento di orari di alcuni servizi	Progetto La Rete in comune di Forlì; Uffici tempi di Rennes e Parigi	Impossibilità di fare fronte con il personale a tutte le richieste di intervento di emergenza	Piattaforma" di Marsiglia
Creazione di nuova occupazione	Piattaforme di Perpignan, Montpellier e Marsiglia	Scarso successo di alcuni servizi proposti	"Piattaforma" di Perpignan

Fonte: ASDO, 2004

La totalità delle iniziative locali di conciliazione studiate ha prodotto un **impatto positivo** sul lavoro femminile, facilitando il rientro delle donne nel mercato del lavoro dopo la maternità. Alcuni interventi hanno avuto anche effetti specifici sulle possibilità di avanzamento di carriera per le donne. Inoltre, certe iniziative sembrano avere avuto un impatto sulle decisioni di maternità, almeno di alcune donne che ne hanno beneficiato.

<b>L'impatto delle iniziative locali di conciliazione sulle biografie femminili</b>	
<b>Sull'occupazione</b>	- L'asilo Cartasi di Milano ha consentito ai quadri femminili della azienda di partecipare a riunioni e attività straordinarie, grazie alla flessibilità dell'orario del servizio
	- L'asilo del Caius College di Cambridge ha dato la possibilità a un numero maggiore di donne di dedicarsi con successo alla carriera accademica
	- L'asilo interaziendale di Gémenos ha permesso ai quadri femminili delle aziende promotrici di svolgere il loro lavoro con il massimo della tranquillità, dal momento che il servizio era situato a pochi metri di distanza
<b>Sulla carriera</b>	- Le beneficiarie dei servizi di <i>childcare</i> istituiti nell'ambito della partnership del Suffolk hanno avuto la possibilità di frequentare corsi di riqualificazione funzionali al loro avanzamento professionale
	- Il servizio di cura per l'infanzia a domicilio Dom'Minots di Marsiglia, grazie alla sua capacità di intervento flessibile in caso di emergenza, ha permesso a una beneficiaria, impegnata in campo artistico, di mettere a frutto maggiormente la propria creatività
	- La "piattaforma" di Montpellier ha consentito a un'utente, avvocato molto impegnato, di trovare una persona di fiducia che si occupa dei suoi figli quando lei non è in casa

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gli interventi di coordinamento degli orari della Mairie di Rennes hanno favorito le donne impegnate professionalmente come quadri, migliorando, tra l'altro, il sistema di accoglienza e di trasporto dei bambini da un servizio all'altro</li> </ul>
<b>Sulle decisioni di maternità</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una dipendente della PEG Perego, intervistata nell'ambito della ricerca, avrebbe rinviato la nascita di un figlio, in attesa di una sistemazione migliore, se non ci fosse stato l'asilo aziendale</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una dipendente della Cartasi e una lavoratrice del Parco Industriale di Gémenos hanno affermato che con l'asilo aziendale sono più disponibili a prendere in considerazione l'ipotesi di un secondo figlio</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un'utente dei servizi di <i>childcare</i> promossi dalla Partnership dell'Hampshire, ne è rimasta soddisfatta a tal punto che non ha intenzione di avere un secondo figlio finché non sarà sicura di avere un posto di <i>childcare</i> a disposizione</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Una funzionaria della pubblica amministrazione inglese, infine, ha ricondotto la sua scelta di avere un secondo figlio all'esistenza di una serie di misure di sostegno, comprendenti servizi, ma anche possibilità di orario ridotto</li> </ul>

Fonte: ASDO, 2004

L'impatto inteso, invece, come consenso da parte dei soggetti interessati sembra essere stato elevato per la maggior parte delle iniziative studiate. Alcune forme di resistenza, almeno iniziale, sono state comunque incontrate, a testimonianza della complessità degli interventi di conciliazione.

<b>Le resistenze</b>	
<b>Opposizione segnalata</b>	<b>Iniziativa interessata</b>
Riluttanza dei funzionari pubblici a collaborare a iniziative intersettoriali	Bureaux des temps di Parigi e Rennes
Opposizione dei sindacati alle modifiche di orario dei servizi	Bureau des temps di Parigi
Riluttanza degli imprenditori a sostenere l'iniziativa	Asilo interaziendale di Gémenos

Timore di concorrenza sleale da parte delle associazioni di prestatori di servizi	Piattaforme di Montpellier e di Perpignan
Timore dei sindacati per l'espansione di forme di lavoro dequalificanti	Piattaforma di Perpignan

Fonte: ASDO, 2004

La mancanza di **sostenibilità economico-finanziaria** non sembra tra le preoccupazioni maggiori dei promotori delle iniziative studiate nella ricerca. Degli asili aziendali e interaziendali, tutti prevedono il recupero dei costi di gestione attraverso il pagamento di rette da parte degli utenti. Inoltre, in molti casi vi è un contributo degli enti locali o di altri enti pubblici. Ad esempio, l'asilo PEG Perego usufruisce di agevolazioni del Comune per il pagamento del 25% delle rette di alcuni utenti esterni all'azienda, e anche la Crèche Interentreprise di Gémenos conta sul sostegno finanziario della Mairie, oltre che di altri enti pubblici. Nel progetto Casa del Bambino di Bolzano, Provincia, datori di lavoro e utenti pagano un terzo dei costi di gestione ciascuno.

Il reperimento di fondi presso soggetti privati sembra una preoccupazione costante delle partnership del Regno Unito che si occupano di strutturare l'offerta di servizi di *childcare* locali. La raccolta di capitali privati, tali da coprire più del 50% del budget, è un elemento che favorisce la sostenibilità dei servizi creati nell'ambito della Suffolk Strategic Partnership. Anche la partnership dell'Hampshire si preoccupa di raccogliere fondi e sponsorizzazioni da aziende private.

Appare incerta invece la sostenibilità delle piattaforme francesi per il potenziamento di servizi a domicilio, come il Pôle Emplois Services di Montpellier, e il Pôle d'Aide a l'Insertion Socio-économique di Perpignan, la cui sopravvivenza sembra dipendere dalla disponibilità di fondi pubblici. Lo stesso vale per il servizio Dom'Minots di Marsiglia, il quale deve avvalersi costantemente di finanziamenti esterni per mantenere le tariffe basse.

I progetti italiani di coordinamento tra orari dei servizi e di lavoro e le attività degli "uffici dei tempi" di Rennes e di Parigi, infine, non presentano particolari problemi di sostenibilità, in quanto sono gestiti direttamente dai Comuni, che hanno i loro budget, e non presentano costi particolarmente elevati. Essi non hanno, infatti, creato *ex novo* servizi, al di

là di quelli già previsti dai piani comunali, e si limitano per lo più a operare mutamenti organizzativi non particolarmente onerosi.

<b>Quante risorse servono?</b>
Per una struttura di 40 posti, la Crèche interentreprise del Parc d'Activité di Gémenos stanziava circa 403.000 Euro l'anno, di cui 107.000 pagati dagli utenti, 3.000 dall'Associazione degli imprenditori del Parco e i restanti dalla Caisse Allocations Familiales, dalla Mairie e dalla Direction Affaires Sanitaires et Sociales.
Les Dom'Minots di Marsiglia ha un budget di 220.100 Euro l'anno per la <i>crèche parentale</i> (asilo gestito dai genitori), che ospita 30 utenti, mentre il servizio di assistenza all'infanzia a domicilio costa 104.900 Euro l'anno e serve 56 utenti (con 2.000 Euro di ore di assistenza l'anno).
La piattaforma di servizi di Perpignan ha un budget di 100-120.000 Euro l'anno e serve 1.200 utenti, nonché 300 persone in cerca di lavoro e 39 associazioni di fornitori di servizi. Quella di Montpellier complessivamente utilizza un budget di 600.000 euro l'anno e serve 1.100 abbonati e 183 prestatori di servizi, selezionati tra 5.000 candidati in 4 anni.

Infine, si può sottolineare che le iniziative locali di conciliazione studiate presentano numerosi elementi di **innovatività** in rapporto alla performance media dei servizi alla famiglia al livello nazionale. Tali elementi riguardano il piano istituzionale e organizzativo, i servizi promossi oppure le modalità della loro fruizione. Di seguito se ne richiamano alcuni.

<b>L'innovazione nelle iniziative locali di conciliazione</b>	
<b>Elemento innovativo</b>	<b>Iniziativa locale interessata</b>
Interaziendalità	Asilo interaziendale di Gémenos, case del bambino di Bolzano
Unione della creazione di impiego con la promozione di servizi	Piattaforma di Montpellier
Intervento integrato sugli orari dei servizi dell'infanzia e degli altri servizi pubblici	Uffici dei tempi di Parigi e di Rennes

Istituzione di nuovi servizi – cura dell’infanzia a domicilio, spesa a domicilio	Piattaforme di Perpignan e Marsiglia
Nuove figure professionali (educatore domiciliare)	Progetto La rete in comune di Forlì
<i>One stop shops</i> per genitori	Partnership del Suffolk
Centri risorse per le donne	Progetto Con-tempo di Pavia
Vicinanza dei servizi al posto di lavoro	Asili aziendali PEG Perego e Cartasi
Apertura dei servizi durante tutto l’anno	Asilo aziendale Cartasi
Possibilità di fruizione dei servizi in fasce orarie differenziate	Tutti i servizi istituiti nell’ambito delle iniziative studiate
Uso dell’intranet aziendale per comunicare informazioni ai genitori	Asilo aziendale Cartasi
Introduzione di una componente di educazione alla paternità, sensibilizzazione dei padri sull’importanza del loro ruolo	Partnership dell’Hampshire
Estrema flessibilità di risposta e attenzione alle situazioni di emergenza	Piattaforma di Marsiglia
Enfasi sulla formazione degli operatori e della qualità	Partnership del North Yorkshire, Piattaforma di Perpignan

Fonte: ASDO, 2004

## Capitolo Quinto

# Oltre la soglia: elementi di coalizione territoriale in atto

Se l'alleanza tra più soggetti è un fattore di rafforzamento delle singole iniziative, essa non è automaticamente garanzia del fatto che si adotti **un approccio sistemico al problema della conciliazione**, che abbia come punto di riferimento **l'insieme dei luoghi in cui si svolge la vita quotidiana degli uomini e delle donne** e le relazioni tra di essi, ossia l'area locale.

Per farlo, occorre qualcosa di più di un patto a due o a tre, o di una episodica concertazione degli interessi tra parti sociali istituzionalmente predefinite. Mutuando un'espressione utilizzata nella letteratura sulla governance e lo sviluppo locale, serve una **coalizione territoriale**. Ma come è fatta una coalizione di questo genere nel campo delle politiche di conciliazione? Quand'è che una partnership supera una certa soglia di rilevanza che la porta ad essere un sistema più organico e complesso di governance territoriale? In proposito, lo studio di alcune iniziative locali di conciliazione ha permesso di comprendere quali potrebbero essere in prospettiva le caratteristiche ideali di tale sistema.

Innanzitutto, una coalizione dovrebbe vedere **l'inclusione di un numero di attori sufficientemente elevato** e comunque in grado di **controllare il territorio** di riferimento. A tale riguardo, si può osservare che 6 delle 16 iniziative di conciliazione studiate coinvolgono un nutrito insieme di attori (più di 5) e 12 hanno comunque un numero di attori proporzionato all'ambito territoriale di intervento.

In secondo luogo, gli attori coinvolti nella coalizione dovrebbero essere **rappresentativi di tutte le principali parti in causa** e avere pari dignità, sia nella programmazione e nell'assunzione di decisioni, sia nella gestione operativa degli interventi. Tra le 16 studiate in profondità nell'ambito della ricerca, 7 iniziative locali di conciliazione possono essere considerate abbastanza rappresentative, includendo almeno tre dei quattro seguenti

tipi di attore: utenti, datori di lavoro, prestatori di servizi, pubbliche autorità.

I partner della coalizione dovrebbero inoltre essere accomunati da una medesima assunzione di **responsabilità** nei confronti del tema della conciliazione e quindi da una stessa **disponibilità a investire** in essa **risorse proprie**, sia umane che finanziarie, ovviamente nei limiti delle capacità di ciascun soggetto. La presenza di un atteggiamento del genere è stata ad esempio osservata, nell'ambito del progetto, in occasione della formazione di una coalizione per la creazione di un asilo interaziendale nella regione parigina, in cui diverse imprese ed enti internazionali si sono impegnati alla pari, sotto la guida dell'ufficio tempi del comune.

Dal punto di vista dei contenuti degli interventi promossi, si è arrivati con il progetto alla conclusione che una coalizione *family friendly* dovrebbe condividere un **approccio** che si potrebbe definire **biografico**, centrato cioè sulla vita quotidiana. Tale approccio dovrebbe avere un carattere al tempo stesso **sistemico** (cioè che tiene insieme ambiti differenti, producendo un valore aggiunto) e **induttivo** (che parte, cioè, dalle prassi e dalle iniziative in atto inserendole via via in un quadro più ampio). Dovrebbe, infine, essere propria di una coalizione territoriale *family friendly* **una visione dell'articolazione tra lavoro e vita** che includa anche la medesima possibilità, per uomini e donne, di **accedere a forme di avanzamento professionale** e non semplicemente a un reddito o a un'occupazione. Nella ricerca si è considerato indicativo della presenza di un approccio di tal genere il fatto che una iniziativa investa più ambiti: lavoro (nel senso del luogo di lavoro fisico), casa (inclusi i servizi domiciliari), servizi (strutture vere e proprie, come ad esempio i centri di *childcare*) e territorio (trasporti, spostamenti casa-lavoro-servizi). Delle 16 iniziative, una sola (il Progetto "La rete in comune" di Forlì) investe tutti e quattro questi ambiti, ma altre 10 hanno comunque creato una connessione tra almeno due ambiti (per lo più, tra lavoro e servizi, nel caso degli asili nido aziendali e interaziendali).

Un'altra caratteristica che potrebbe essere attribuita alla coalizione territoriale è rappresentata dalla capacità di **collegare settori di policy tradizionali** rispetto al tema della conciliazione (lavoro, pari opportunità, infanzia, terza età, disabilità) e **non tradizionali** (ad esempio, salute, urbanistica, trasporti, pubblica istruzione). In effetti, alcune delle iniziative studiate, per l'esattezza 4 su 16, risultano avere operato un collegamento del genere.

Di seguito si riepiloga la situazione delle 16 iniziative locali di conciliazione studiate per quanto riguarda la presenza di alcune caratteristiche utilizzabili come criterio di riferimento per discriminare una coalizione territoriale da una semplice partnership. Nessuna di esse supera la soglia posta da tutti e quattro i criteri utilizzati, ma molte ne soddisfano più di uno.

<b>Applicazione alle iniziative locali di conciliazione dei criteri che definiscono il superamento della soglia tra partnership e coalizione</b>		
<b>CRITERI</b>	<b>QUANTITATIVO</b>	<b>QUALITATIVO</b>
<b>FORMALE</b>	<p><b>Numero di attori</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PAIS, Perpignan</li> <li>- Con-tempo, Pavia</li> <li>- Pôle Emploi Services, Montpellier</li> <li>- Les Dom'Minots, Marsiglia</li> <li>- Bureau des Temps, Rennes</li> <li>- La Rete in comune, Forlì</li> </ul>	<p><b>Rappresentatività degli stakeholders</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Con-tempo, Pavia</li> <li>- La Rete in comune, Forlì</li> <li>- Pôle Emploi Services, Montpellier</li> <li>- Les Dom'Minots, Marsiglia</li> <li>- Bureau des temps, Parigi</li> <li>- Bureau des temps, Rennes</li> <li>- Work-life balance in the University, Cambridge</li> </ul>
<b>SOSTANZIALE</b>	<p><b>Copertura del territorio</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- PAIS, Perpignan</li> <li>- Con-tempo, Pavia</li> <li>- Pôle Emploi Services, Montpellier</li> <li>- Les Dom'Minots, Marsiglia</li> <li>- Bureau des temps, Rennes</li> <li>- La Rete in comune, Forlì</li> <li>- CuccioloSi, Milano</li> <li>- Crèche inter-entreprise, Gémenos</li> <li>- Work-life balance in the University, Cambridge</li> </ul>	<p><b>Copertura di differenti ambiti della vita quotidiana</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La Rete in comune, Forlì</li> <li>- CuccioloSi, Milano</li> <li>- Crèche interentreprise, Gémenos</li> <li>- Work-life balance in the University, Cambridge</li> <li>- Asilo PEG Perego, Arcore</li> <li>- Casa del Bambino, Bolzano</li> <li>- Les Dom'Minots, Marsiglia</li> <li>- Bureau des temps, Rennes</li> <li>- Bureau des temps, Parigi</li> <li>- <i>Childcare</i> nella funzione pubblica inglese</li> </ul> <p style="text-align: right;">./.</p>

<b>SOSTANZIALE</b>	<b>Copertura del territorio</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asilo PEG Perego, Arcore</li> <li>- Casa del bambino, Bolzano</li> <li>- <i>Childcare</i> nella funzione pubblica inglese</li> </ul>	<b>Connessione tra diversi settori di <i>policy</i></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureau des temps, Parigi</li> <li>- Bureau des temps, Rennes</li> <li>- Suffolk Strategic Partnership</li> <li>- EYDCP, Hampshire</li> </ul>
--------------------	---	---

La presenza di elementi di coalizione territoriale nelle esperienze di partnership in corso mostra come sia possibile, sin da oggi, **partire dagli sforzi e dalle iniziative già esistenti per dare vita a un nuovo modello di welfare**. Tale modello deve essere in grado di soddisfare, non tanto una generica domanda di servizi alla famiglia, ma un insieme articolato e complesso di esigenze che scaturiscono dalla necessità di rendere praticabile, per uomini e donne, una vita piena e responsabile, sia in ambito familiare, che in campo sociale o professionale.

PARTE SECONDA  
**LINEE GUIDA: ORIENTAMENTI  
PER L'AZIONE**



## Capitolo Sesto

### **La posta in gioco**

I risultati della ricerca-azione presentati nella prima parte permettono di comprendere che esiste un insieme di opportunità da utilizzare per l'attivazione di un sistema di conciliazione tra lavoro e famiglia (o tra lavoro e vita) tale da rendere possibile un'autentica parità tra uomini e donne in ambito professionale.

Certo, è difficile valutare se le buone prassi identificate, le intenzionalità degli attori svelate e gli embrioni di coalizione territoriale presentati siano ancora una goccia nel mare delle necessità insoddisfatte, oppure il promettente inizio di una svolta nel modo di trattare le cure familiari nei paesi europei.

Il pessimismo ha una sua ragion d'essere. Infatti, lo scarto tra domanda e offerta di servizi per gli anziani e per l'infanzia ha ormai raggiunto proporzioni preoccupanti. In Italia, i bambini in età da 0 a 3 anni che possono usufruire di un posto negli asilo nido pubblici sono meno del 7%, ma anche negli altri paesi europei la copertura non arriva quasi mai a riguardare la maggioranza della popolazione infantile interessata, attestandosi, in media, attorno al 25%. Pure i servizi per l'assistenza agli anziani bisognosi di cure appaiono del tutto inadeguati, in relazione alla già citata tendenza all'invecchiamento della popolazione. Ad esempio, in paesi come l'Italia o la Francia, si stima che tra l'80% e il 90% degli anziani non autosufficienti siano assistiti esclusivamente dalla propria famiglia, senza supporti esterni. Il crescente peso dell'assistenza tende quindi a gravare ancora una volta solo sui nuclei familiari, in particolare sulle donne. È evidente che si tratta di un carico troppo rilevante perché le famiglie possano continuare a sostenerlo da sole.

Può quindi sembrare ambiziosa l'idea di formulare linee guida sulla base di esperienze, quali quelle documentate e messe in contatto tra di loro nel presente progetto, così frammentarie, maturate in contesti nazionali e istituzionali assai differenti tra di loro, e sul cui impatto esistono ancora poche e incomplete informazioni. Eppure, si è ritenuto di provarci comun-

que, se non altro per aprire un dibattito sulla questione. La posta è tale che il gioco vale la candela.

Senza una “buona” conciliazione, favorevole all’avanzamento professionale delle donne, si rischia infatti di perdere una sfida tra le più importanti che le società industriali avanzate si trovano oggi ad affrontare: quella della parità tra i sessi.

Il tema della conciliazione tra lavoro e famiglia non riguarda peraltro solo le pari opportunità, ma costituisce una questione sociale di portata molto più generale. La delega alle donne della maggior parte del lavoro di cura ha, infatti, un ovvio impatto negativo sui percorsi di progressione professionale femminili e rappresenta uno dei principali ostacoli alla piena valorizzazione di risorse umane qualificate per lo sviluppo economico e sociale. La contraddizione che ne deriva è allora evidente, anche in termini economici: ci si trova di fronte a risorse sulla cui formazione la società ha investito, che però non vengono messe in condizione di essere pienamente impiegate. Ma le conseguenze della mancanza di misure a sostegno della famiglia non si fermano qui. È infatti da ricondurre ad essa, almeno in parte, il forte declino delle nascite che ha caratterizzato i paesi del vecchio continente negli ultimi decenni, in particolare quelli in cui le politiche familiari sono state più deboli.

Le direzioni in cui agire per rispondere a questa sfida potrebbero essere almeno tre.

- *Primo: ricreare un’attenzione collettiva verso le cure familiari, che rappresentano un insieme di attività fondamentali per la riproduzione delle società contemporanee, ma che oggi sono fortemente a rischio, e ricostruire attorno ad esse una rete di relazioni e di sostegno che risponda a criteri di razionalità e di efficacia.*

Ciò significa passare da iniziative frammentarie e sporadiche, quali quelle, pur promettenti, messe in luce dal progetto, a investimenti sistematici nei servizi alla famiglia, pubblici, ma anche privati (ad esempio, nel quadro di un’espansione della responsabilità sociale delle imprese). Investimenti che si inseriscano, ci si passi l’espressione, nel quadro di una sorta di redistribuzione della ricchezza, analoga a quella che ha caratterizzato la nascita delle prime forme di protezione sociale agli albori del welfare state; ma questa volta a beneficio, non tanto dei lavoratori come tali, quanto delle cittadine e dei cittadini, in particolare di quelli che si assumono il compito della riproduzione biologica e sociale. In altre parole, è ormai giunto il momento di considerare i

servizi alla famiglia parte costitutiva e irrinunciabile di un welfare che possa davvero definirsi tale.

- *Secondo: rivedere criticamente le politiche e gli interventi messi in opera finora al livello europeo e nazionale per la conciliazione tra responsabilità familiari e percorsi di carriera.*

Come è emerso dalla ricerca, tra le misure sperimentate finora sono poche quelle che consentono realmente di coniugare la vita personale e familiare, non solo con il lavoro, ma anche con aspirazioni professionali di alto profilo. Quest'ultima strada è certamente la più difficile da percorrere, e non a caso finora è stata scarsamente praticata dalle politiche *family-friendly* (che appunto non sono quasi mai anche *career-friendly*); tuttavia, è anche quella più promettente per le sue ricadute sociali ed economiche positive, pure nel lungo periodo.

- *Terzo: avviare sin da subito iniziative concrete, sia pure dal basso e su scala locale.*

È infatti urgente offrire una prima risposta alle pressanti esigenze delle donne e delle famiglie, pena un ulteriore aggravamento delle tendenze negative prima richiamate (denatalità, esclusione delle donne dai processi decisionali, ecc.) e una forte compromissione delle stesse politiche di parità.

In questi tre contesti strategici si inseriscono le linee di azione e le indicazioni operative che vengono proposte qui di seguito. Si parte dall'enunciazione delle iniziative concrete che possono essere prese per rendere effettiva la parità tra i sessi attraverso le misure di conciliazione (cap. 7). Si prosegue con alcune indicazioni relative ai mezzi con cui rafforzare le intenzioni positive degli attori già impegnati o coinvolgibili (cap. 8). Ci si sofferma poi sulle politiche nazionali e sul modo per renderle più pertinenti ed efficaci (cap. 9). Un ulteriore insieme di indicazioni concerne la questione delle partnership, con particolare riferimento al rapporto pubblico-privato (cap. 10). Infine, si forniscono alcune indicazioni circa la possibilità di realizzare il passaggio chiave da singole iniziative o servizi, o da partnership tra due o pochi attori, a coalizioni territoriali in grado di affrontare sistematicamente la questione della conciliazione nella propria area locale (cap. 11).



## Capitolo Settimo

# Dare concretezza alla parità

### IL TEMA

La possibilità di raggiungere un'autentica parità professionale tra uomini e donne è strettamente connessa alla disponibilità di soluzioni pratiche ed effettive al problema della conciliazione. Infatti, senza togliere nulla alla validità delle idee e delle riflessioni maturate negli ultimi anni nel corso di numerosi dibattiti sull'argomento, si avverte oggi la necessità di scendere maggiormente sul piano pratico, mettendo in atto di iniziative di tipo aziendale o sul territorio, che facciano "massa critica" e contribuiscano realmente, anche se in modo non esclusivo e insieme a politiche di welfare di più ampio respiro, ad alleviare il carico delle cure familiari per le donne lavoratrici.

È inoltre importante che le misure da adottare in questo campo siano funzionali, non soltanto o semplicemente alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro, ma anche al loro accesso alle posizioni più elevate, comprese quelle apicali. Occorre quindi tenere conto delle differenze esistenti nei cicli di vita maschile e femminile e dunque della necessità di accompagnare e facilitare anche percorsi di carriera a carattere non lineare, con una o più interruzioni e riprese.

D'altronde, senza una prassi, una "base materiale", diventa difficile anche parlare di coalizioni territoriali. A tale riguardo, un elemento di conforto è rappresentato dall'insieme di iniziative individuate nei tre paesi oggetto della ricerca, le quali, pure se in modo ancora disordinato e incoerente, vanno nella direzione di un'implementazione di politiche *family friendly* favorevoli all'avanzamento professionale femminile.

Di seguito vengono proposte alcune linee strategiche e alcune indicazioni operative riguardanti possibili iniziative a sostegno della conciliazione, sia al livello delle aziende e degli altri enti datori di lavoro, sia al livello territoriale. Tali linee e indicazioni sono state tratte dalla ricerca effettuata

nella prima fase del progetto, così come dalle attività di sperimentazione e di networking realizzate successivamente.

## **LINEE STRATEGICHE**

*La ricerca ha messo in evidenza che la concretezza necessaria per passare dalle enunciazioni di principio a una pratica effettiva della parità non riguarda solo le caratteristiche delle iniziative family-friendly, ma anche la visione strategica ad esse sottesa. Dagli elementi conoscitivi raccolti nello studio si evince che l'impatto delle singole misure di conciliazione dipende da un gioco di spinte e contropunte e che l'esito finale è la risultante di un campo di forze i cui vettori possono essere individuati nella presenza delle seguenti condizioni.*

### **La centralità dell'approccio biografico**

È indispensabile che le iniziative muovano da una visione unitaria della vita quotidiana e del ciclo di vita dei soggetti che devono beneficiarne. Sul piano sincronico, è indispensabile considerare tutti i differenti luoghi in cui si manifestano le problematiche di conciliazione: posto di lavoro, casa, servizi e territorio. Sul piano diacronico, è opportuno tenere conto della pluralità dei possibili percorsi di carriera, delle pause e delle riprese, dei momenti critici connessi con eventi quali la nascita del primo figlio e di quelli successivi, la presenza di genitori anziani da assistere, gli eventuali trasferimenti di residenza dovuti a motivi di lavoro propri o del partner, e così via.

### **La cultura della parità**

L'adozione di misure *family friendly* deve essere accompagnata da una politica volta ad affermare un'autentica cultura della parità tra i sessi all'interno delle organizzazioni. Infatti, in un clima organizzativo non permeato dal valore dell'eguaglianza di genere, specie per quanto riguarda l'accesso alle posizioni di responsabilità, anche le politiche di conciliazione corrono il rischio di trasformarsi in un boomerang per le donne. In alcuni casi, esse possono addirittura contribuire a rafforzare il divario tra un itinerario di ascesa professionale standard (improntato al modello maschile di manager), che trascura le esigenze di conciliazione, e un percorso a carriera ridotta, ritagliato su misura per le donne lavoratrici

con responsabilità familiari. In altri casi, l'assenza di una cultura della parità può vanificare gli effetti positivi delle misure *family-friendly* sulla carriera delle donne, perché, anche una volta risolto il problema delle cure familiari, permangono ostacoli di tipo diverso all'ascesa professionale femminile.

### **La condivisione delle responsabilità di cura**

Le misure di conciliazione dovrebbero fare della condivisione delle responsabilità di cura tra uomini e donne un obiettivo da perseguire direttamente o indirettamente (a seconda del tipo di iniziativa), ma con decisione. Infatti, l'affermarsi di un'equa ripartizione tra i partner dei compiti di gestione domestica, di cura dei figli e di assistenza ai familiari anziani, può, almeno nelle *dual career families*, contribuire a diminuire la posizione di svantaggio in cui normalmente si trovano le donne in relazione all'avanzamento professionale. Al tempo stesso, il richiamo alla condivisione non può trasformarsi in un alibi o in un pretesto per scaricare sulla famiglia o sulla coppia l'intera responsabilità di trovare le compatibilità e le soluzioni. Quella delle cure familiari, infatti, dovrebbe essere vista come una questione che chiama in causa la collettività e non come un affare soltanto privato.

### **La visione territoriale della conciliazione**

Anche se le iniziative per la conciliazione possono essere assunte al livello di singole aziende o enti datori di lavoro, la dimensione in cui si scioglie il nodo del rapporto lavoro-famiglia è quella del territorio: per il rapporto tra spazi urbani e tempi di spostamento; per la possibilità di ottimizzare la domanda e l'offerta di servizi; per l'opportunità di mettere insieme soggetti diversi, ognuno con le proprie risorse; e così via. La conciliazione, in questo quadro, dovrebbe essere considerata un tassello importante di quel complicato puzzle che è lo sviluppo locale.

### **L'attenzione alla complessità**

Tutti gli interventi dovrebbero essere attuati nella consapevolezza dell'estrema complessità delle dinamiche relative al rapporto lavoro-famiglia e di quelle che producono il cosiddetto tetto di vetro. Innanzitutto, è complessa in sé ogni biografia femminile coinvolta, e i percorsi di carriera possono assomigliarsi, ma alla fin fine sono tanti

quanti le singole lavoratrici. Ne risulta la necessità di tenere conto di un target molto differenziato quanto a età, condizione familiare, tipo di rapporto di lavoro. In secondo luogo, qualsiasi iniziativa di conciliazione, proprio perché rompe equilibri di vecchia data e rimette in discussione modelli consolidati, tende a provocare resistenze e reazioni: in ambito familiare, nei luoghi di lavoro, tra gli attori pubblici e privati. Reazioni che è importante, nella misura del possibile, prevedere in anticipo e affrontare con opportune iniziative di sensibilizzazione.

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

### **ORARI E MODALITÀ FLESSIBILI DI ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO**

*Un primo insieme di indicazioni operative riguarda l'introduzione, all'interno delle aziende e degli altri enti datori di lavoro, di forme di organizzazione del tempo lavorativo che siano flessibili, in funzione, non tanto o non solo delle esigenze produttive, ma anche e soprattutto di quelle dei lavoratori e delle lavoratrici. Sono auspicabili, quindi, tutte quelle forme di innovazione organizzativa che rendono possibile la programmazione e la gestione autonoma del lavoro al livello individuale o all'interno di piccoli gruppi, l'aggiustamento in progress degli orari in base a bisogni ed esigenze contingenti, la relativizzazione del criterio della presenza fisica prolungata sul posto di lavoro nell'ambito della valutazione della qualità dell'impegno professionale.*

#### **1. Flessibilità dell'orario in entrata/uscita**

È opportuno promuovere e generalizzare a tutti i tipi di lavoro in cui non esistano controindicazioni specifiche l'istituzione dell'orario flessibile, con una fascia oraria che lasci margini per adattare alle esigenze familiari e personali l'ora di entrata e di uscita dal posto di lavoro. Tale pratica, già piuttosto diffusa – soprattutto nel Regno Unito e in Italia, e un po' in tutti i settori della vita economica – è infatti risultata estremamente utile per favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia e a un'armonizzazione degli orari di lavoro con quelli dei servizi del territorio. Essa ha inoltre con-

tribuito a creare un migliore clima di lavoro nelle organizzazioni in cui è stata applicata.

---

---

**per saperne di più:**

Case studies su aziende che praticano l'orario flessibile in UK:  
[http://164.36.164.20/cgi-bin/wlb/cs\\_fulllist.pl](http://164.36.164.20/cgi-bin/wlb/cs_fulllist.pl)

Ricerca sulle buone prassi in Emilia-Romagna e nell'Oxfordshire:  
<http://www.provincia.bologna.it/progettopo/pdf/gb.pdf>

---

---

## **2. Banche delle ore**

Sono da incoraggiare quelle forme di contabilizzazione del tempo di lavoro che consentono una sua gestione più flessibile nel medio e nel lungo periodo, come le Banche delle ore esistenti in Italia o i Comptes Epargne Temps istituiti in Francia, finora soprattutto nelle grandi aziende e negli enti pubblici. Si tratta di sistemi, in genere frutto della contrattazione sindacale, che prevedono il recupero, sotto forma di tempo libero, di riposi non goduti e straordinari effettuati dal personale dipendente.

---

---

**per saperne di più:**

I Comptes epargne temps:  
<http://vosdroits.service-public.fr/particuliers/ARBO/NXTRA152.html>

---

---

## **3. Autogestione di turni e sostituzioni all'interno di piccoli gruppi**

Una pratica interessante da diffondere e replicare, sperimentata ad esempio in Italia nell'ambito della grande distribuzione, è rappresentata dall'istituzione di gruppi di lavoro all'interno dei quali i lavoratori possono concordare tra di loro sostituzioni e turni, ferma restando la copertura globale del servizio. Si tratta, oltretutto, di una pratica fortemente in linea con le politiche di introduzione della qualità totale,

fondate, appunto, sull'attribuzione di autonomia e potere a singoli team di lavoro. Questo modello partecipativo di organizzazione del lavoro ha effetti positivi anche sul piano della motivazione e della responsabilizzazione del personale.

---

---

**per saperne di più:**

Il progetto Isola di Coop Toscana Lazio:  
[http://www.legacoop.it/vis\\_news.asp?cod=422](http://www.legacoop.it/vis_news.asp?cod=422)

---

---

#### **4. Diffusione delle pratiche di gestione flessibile di permessi, sostituzioni e recuperi da parte delle piccole e medie imprese**

È opportuno documentare, valorizzare e diffondere, anche mediante i programmi di finanziamento di progetti innovativi disponibili al livello nazionale, i numerosi esempi di prassi di conciliazione rilevati dalla ricerca all'interno delle piccole e medie imprese (in particolare, di quelle italiane). Occorre quindi incentivare, innanzitutto, la tendenza a riprendere e ampliare l'ambito di applicazione di norme presenti nei contratti nazionali o in quelli stipulati da grandi aziende (part-time, riduzione dell'orario lavoro differenziata in base ai bisogni individuali, concessione di periodi di ferie più lunghi per chi ne ha bisogno accorpando tutte le opportunità di assenza retribuita, permessi per visite mediche, permessi per ragioni familiari non retribuiti, ma accompagnati da anticipazione del trattamento di fine rapporto, forme di flessibilità in entrata/in uscita e di accorpamento dell'orario di lavoro). È altresì opportuno incoraggiare le prassi informali relative ai congedi, alle sostituzioni e ai permessi, che sono rese possibili proprio dalle ridotte dimensioni dei processi produttivi e dal clima di relazioni umane tipico della piccola e media azienda.

---

---

**per saperne di più:**

Due ricerche sulle pratiche di conciliazione nelle PMI:  
<http://consiglio.regione.emilia-romagna.it/europa/Tempi/merellibo.pdf>  
[http://www.gruppo-cerfe.org/formazione\\_main.htm](http://www.gruppo-cerfe.org/formazione_main.htm)

---

---

## **5. Job sharing**

Occorre diffondere ulteriormente e perfezionare, soprattutto in relazione alla sua compatibilità con la carriera professionale, l'uso del job sharing, inteso come forma di part-time gestito in modo autonomo da una coppia di lavoratori. Si tratta di una prassi ormai abbastanza diffusa nel Regno Unito e in Francia e sperimentata anche in Italia. Di questa modalità di lavoro dovrebbero essere studiati, tra l'altro, i vantaggi rispetto al part-time classico, in termini di flessibilità e di maggiore empowerment dei lavoratori coinvolti, nonché gli effetti sulle dinamiche di genere esistenti sia nei luoghi di lavoro che in ambito familiare (ad esempio, nel caso di coppie di lavoratori che coincidono con coppie di partner nella vita).

---

---

**per saperne di più:**

La pratica del job sharing in UK:

<http://www.provincia.bologna.it/progettopo/pdf/gb.pdf>

---

---

## **6. Telelavoro**

Occorre perseguire con maggiore energia anche la strada del telelavoro, non solo come modalità assistita dalle tecnologie informatiche per svolgere determinati compiti routinari nell'ambito dei servizi che non richiedono la presenza di erogatore/fornitore e cliente (tipici del terziario avanzato), ma anche nella sua forma più generale di lavoro svolto a domicilio. Tale modalità, infatti, è risultata particolarmente indicata per agevolare la conciliazione lavoro-famiglia da parte di quadri e dirigenti (ad esempio, in alcune aziende del Regno Unito, con l'istituzionalizzazione della possibilità di lavorare a casa un giorno a settimana). Ovviamente, occorre tenere conto delle perplessità e obiezioni che hanno accompagnato la sperimentazione del telelavoro (isolamento, invasività rispetto alla sfera privata, ecc.), ma che sembrano superabili mettendo in atto opportuni accorgimenti ed evitando di fare diventare quella a distanza l'unica forma con cui vengono svolti i compiti lavorativi.

---

---

**per saperne di più:**

Le sperimentazioni italiane di telelavoro:

<http://www.pariopportunita.gov.it/cmparita/commissione/attivita/iniziative/conciliazione/catalogo/>

---

---

## **CONGEDI E PERMESSI**

*Un secondo insieme di indicazioni operative riguarda la gestione dell'articolazione tra tempi personali e di lavoro, non tanto in senso sincronico, quanto in senso diacronico, cioè nel ciclo di vita. In altre parole, si tratta di riuscire a prevedere e rendere praticabili pause e riprese del percorso di carriera, in occasione di momenti critici come la maternità (in seguito alla quale, secondo alcune ricerche, una quota notevole di donne abbandona definitivamente il lavoro), ma anche in relazione a periodi di particolare sovraccarico su altri versanti delle cure familiari, come quello dell'assistenza a un anziano non autosufficiente o a un disabile. È importante, a questo proposito, estendere il perseguimento di tali obiettivi a tutti i tipi di rapporto di lavoro, includendo non solo quello dipendente, ma anche quello autonomo.*

### **7. Estensione dei benefici relativi ai congedi**

È opportuno incoraggiare la prassi, diffusa in tutti e tre i paesi interessati dal progetto, in virtù della quale in molti settori di attività (attraverso i contratti collettivi) o singole aziende (attraverso contratti aziendali o iniziative unilaterali) vengono estesi, sia in termini di tempo che di retribuzione, i benefici propri dei congedi previsti nella legislazione nazionale. Ciò può essere utile, innanzitutto, per migliorare le opportunità di conciliazione in paesi (come ad esempio il Regno Unito) in cui vi è più riluttanza a utilizzare la strada legislativa per assicurare maggiore disponibilità di tempo ai lavoratori. Dall'altra parte, questa prassi serve anche ad adattare a specifici contesti produttivi l'attuazione dei diritti sanciti dalle normative vigenti (ad esempio, alcune aziende di trasporto aereo e ferroviario italiane sono ricorse a congedi prolungati per sopperire all'impossibilità di concedere alle madri i permessi orari funzionali all'allattamento previsti dalla legge).

---

---

#### **per saperne di più:**

Il documento di lavoro sui risultati della ricerca:  
[http://www.ralfa.org/ITALIANO/grf\\_forum/ralfadocit.pdf](http://www.ralfa.org/ITALIANO/grf_forum/ralfadocit.pdf)

---

---

## **8. Part-time reversibile**

Per quanto il part-time non costituisca, in generale, una misura *family friendly* favorevole alla carriera femminile (ma, anzi, sia spesso l'anticamera di una rinuncia definitiva alla carriera), esso può essere promosso come modalità di lavoro reversibile, per consentire di conservare l'occupazione a donne che in alcuni fasi della propria vita hanno bisogno di una riduzione dell'orario di lavoro (in primo luogo, nei primi anni di vita dei figli). A tale scopo, va garantita, anche mediante opportune forme di riorganizzazione, la possibilità, sia di accedere alle varie modalità di part-time orizzontale e verticale, sia di tornare all'orario a tempo pieno qualora le necessità che hanno portato alla riduzione cessino.

---

---

### **per saperne di più:**

Ricerche su part-time e maternità in Italia:

<http://www.rassegna.it/2003/lavoro/articoli/part-time2.htm>

[www.confartigianato.it/minisiti/donneimpresa/notizie/attualita/20031205istat.doc](http://www.confartigianato.it/minisiti/donneimpresa/notizie/attualita/20031205istat.doc)

---

---

## **9. Sportelli aziendali e interventi di aggiornamento per facilitare il rientro dalla maternità**

È auspicabile che le aziende prevenivano la perdita di risorse umane qualificate, dotandosi di strumenti e servizi che favoriscano il più possibile un rientro agevole dal congedo di maternità per le lavoratrici. Esse dovrebbero anche assistere in generale i neogenitori nella loro nuova condizione, almeno per quanto riguarda le implicazioni per il rapporto di lavoro. Ciò può essere fatto anche attraverso l'apertura di veri e propri sportelli maternità-paternità, sull'esempio di quanto già realizzato da aziende della grande distribuzione italiane, da multinazionali petrolifere inglesi e da aziende di trasporto francesi (che consegnano alle future mamme un "dossier futuro genitore" in occasione della comunicazione dello stato di gravidanza). Nel caso delle donne, è anche opportuno evitare che il rientro dalla maternità si traduca formalmente o sostanzialmente in una dequalificazione. A tale scopo è importante che vengano organizzati corsi o incontri di aggiornamento che mettano rapidamente al corrente le lavoratrici su quanto avvenuto in loro assenza, in modo da consentire loro di riprendere la posizione precedente.

---

---

**per saperne di più:**

Alcune buone prassi italiane:

<http://www.pariopportunita.gov.it/cmparita/commissione/attivita/iniziativa/conciliazione/catalogo/>

[http://www.legacoop.it/vis\\_news.asp?cod=422](http://www.legacoop.it/vis_news.asp?cod=422)

<http://www.equal-maternitainbanca.it/Pubblico/Index.htm>

---

---

## **10. Misure per facilitare la gestione dell'assenza per maternità da parte delle lavoratrici autonome e delle imprenditrici**

Rallentare o interrompere l'attività e riprenderla in modo graduale senza pregiudicare la carriera deve essere possibile anche per le lavoratrici autonome e le imprenditrici, e non solo per le dipendenti. A tale riguardo sono da incoraggiare ed estendere progetti sperimentali quali quelli realizzati, ad esempio, in Italia da associazioni della piccola impresa e da municipalità locali, per concretizzare quanto previsto dalla nuova legislazione sulla sostituzione delle imprenditrici in maternità. Ciò va attuato affrontando tutti i problemi pratici connessi a tale operazione (compresa l'istituzione di figure di *co-manager* in grado di tenere le redini aziendali nel periodo di assenza), e per compensare le eventuali perdite economiche mediante opportune integrazioni del reddito.

---

---

**per saperne di più:**

Il progetto STOP del Comitato Impresa Donna di Bologna:

[http://www.cid.er.cna.it/cms\\_published\\_2/customer\\_docs/skeda%20%20STOP.pdf](http://www.cid.er.cna.it/cms_published_2/customer_docs/skeda%20%20STOP.pdf)

Il progetto Con.Tempo di Cuneo:

<http://www.contedonna.net/contempo/default.cfm>

Il progetto sulla co-manager del CESCOT Emilia-Romagna:

[www.form-azione.it/pariopportunita/documenti/schede\\_conciliaz\\_aziende\\_20011.doc](http://www.form-azione.it/pariopportunita/documenti/schede_conciliaz_aziende_20011.doc)

---

---

## **11. Congedi e altre misure per valorizzare la paternità**

È necessario promuovere misure anche minime, ma concrete ed efficaci, per favorire un maggiore coinvolgimento dei padri nella cura e nella

educazione dei figli piccoli, rispondendo a una crescente domanda di conciliazione lavoro-famiglia che si sta affermando anche tra gli uomini, soprattutto quelli delle generazioni più giovani. A tale riguardo, uno stimolo importante potrebbe essere rappresentato dall'introduzione, nei paesi che ancora non lo hanno adottato, del congedo di paternità. Inoltre, sono da incoraggiare tutte quelle iniziative, realizzate all'interno dei servizi alla prima infanzia, volte a promuovere una maggiore partecipazione dei padri alle attività educative e di cura, così come sono auspicabili campagne e iniziative aziendali di sensibilizzazione sui temi relativi alla conciliazione e alle pari opportunità rivolte a dirigenti e dipendenti di sesso maschile.

---

---

**per saperne di più:**

Sulle buone prassi di coinvolgimento dei padri nei servizi:

Cacace M., D'Andrea L., "Padri nei servizi per l'infanzia", CCF-Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 1996

Sul congedo di paternità in Francia:

Ruault M. et. al., Ministère des Affaires Sociales, du travail et de la solidarité, "Les pères bénéficiaires du congé de paternité en 2002", in Etudes et résultats n. 266, Octobre 2003  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/>

---

---

## **SERVIZI ALLA FAMIGLIA**

*Un terzo insieme di indicazioni operative riguarda la facilitazione dell'accesso ai servizi. Si può pensare a strutture per l'infanzia e l'adolescenza, di assistenza agli anziani, ma anche a servizi che permettano la parziale esternalizzazione di altri compiti domestici, come la preparazione dei pasti, la pulizia della casa, il lavaggio e la stiratura della biancheria, lo svolgimento delle pratiche burocratiche, la manutenzione degli immobili e degli impianti. È fondamentale che questi servizi siano caratterizzati da flessibilità e da alta qualità, per evitare che vengano percepiti dagli utenti come soluzioni di ripiego rispetto all'esecuzione diretta di determinati compiti, cosa che spesso ingenera nelle donne lavoratrici, specie quelle più qualificate, sensi di colpa o di inadeguatezza e una tendenza a ridurre il proprio orientamento alla carriera.*

## **12. Potenziamento e qualificazione degli asili nido territoriali**

È urgente, in primo luogo, estendere la rete degli asili nido del territorio, ancora del tutto insufficiente. Al tempo stesso, gli asili devono diventare più adeguati, dal punto di vista qualitativo, alle esigenze delle donne che lavorano con posizioni di responsabilità, o che intendono farlo. Ciò può essere fatto in diversi modi: ampliando e rendendo flessibili gli orari di apertura; formando e riqualificando il personale – non solo sul versante tecnico e pedagogico, ma anche sulle modalità di relazione con le famiglie e con le donne lavoratrici; introducendo forme di coinvolgimento dei padri e utilizzando gli stessi asili come luoghi di educazione alla genitorialità.

---

---

### **per saperne di più:**

Tre testi sulla progettazione e la valutazione della qualità degli asili nido:

M. Bonamini, C. Colonnello, Manuale sui servizi educativi, CCF, 2001

<http://www.regione.emilia-romagna.it/infanzia/Pubblicazioni/Qualit%C3%A0-neg.htm>

<http://www.rete.toscana.it/sett/poledu/infanzia/docum/present.htm>

---

---

## **13. Asili e micronidi aziendali**

Sebbene non possa essere considerata una panacea per i problemi di conciliazione, è senz'altro da incoraggiare l'apertura di asili nido e micronidi aziendali. Questa soluzione rappresenta senza dubbio una misura volta ad accrescere la disponibilità di posti, limitata in tutti i paesi europei, e offre alcuni vantaggi, come la vicinanza del servizio al posto di lavoro, con una conseguente riduzione dell'ansia delle madri, o la corrispondenza degli orari di apertura con quelli di lavoro. Come è emerso anche dalla sperimentazione francese, è auspicabile la presenza di imprese, profit o non profit, in grado di assumere la gestione di tali asili, o anche di progettarli, sopperendo alla mancanza di tempo e di competenze specifiche da parte dei dirigenti aziendali. Soprattutto laddove si stanno mettendo a disposizione fondi pubblici per concorrere al finanziamento di asili e micronidi aziendali, occorre studiare attentamente i motivi (di ordine economico, giuridico-amministrativo, organizzativo, culturale, ecc.) che finora hanno impedito a molti datori di lavoro di aprirli, per vedere come possono essere superati. È comunque necessario che la progettazione di asili aziendali sia effettuata avendo come punto di riferimento le esigen-

ze di lavoratrici quadro e dirigenti, e non solo quelle delle donne di livello operaio e impiegatizio.

---

---

**per saperne di più:**

Asili nido e micronidi aziendali in Italia:

<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/Notizie/12febbraioasili-nido.htm?baseChannel=Notizie&actualChannel=>

<http://www.labitalia.com/articles/Approfondimenti/4624.html>

[http://www.provincia.bz.it/industry/news/news\\_i.asp?art=66600&HLM=1](http://www.provincia.bz.it/industry/news/news_i.asp?art=66600&HLM=1)

Asili aziendali in Francia:

[http://www.cfdt.fr/actu/protection/protection\\_100\\_bis.htm](http://www.cfdt.fr/actu/protection/protection_100_bis.htm)

---

---

#### **14. Nuove tipologie di servizi per l'infanzia**

Accanto alle strutture di *childcare* tradizionali, occorre proseguire nella sperimentazione di servizi a carattere innovativo, quali spazi gioco, ludoteche, *baby parking*. Questi servizi, anche se in genere offrono una copertura oraria inferiore a quella dei nidi e delle scuole materne, possono costituire un'utile integrazione degli stessi, anche per garantire ai bambini una varietà di esperienze educative e di contatto umano nell'arco della giornata. Sempre al fine di ampliare l'offerta, occorre replicare e diffondere la presenza di nuove figure professionali, quali le educatrici (o "tate") familiari che accolgono presso il proprio domicilio un numero limitato di bambini, qualificandole opportunamente. Oltre alle strutture fisse, è opportuno promuovere anche l'istituzione di servizi straordinari di *baby sitting* a domicilio, in grado di soddisfare le necessità di sostegno straordinario in occasione di missioni di lavoro, impegni in orari non abituali, ecc. Tali servizi possono essere forniti da équipes di appoggio collegate con gli asili frequentati quotidianamente dai figli delle lavoratrici, oppure possono essere erogati da associazioni, cooperative e imprese che operano esclusivamente nel settore domiciliare (come avviene nel caso di alcune "piattaforme" di servizi create in Francia).

---

---

**per saperne di più:**

I progetti finanziati dalla legge 285/97 in Italia:

<http://www.minori.it/archivi/sistema/banca/index.htm>

---

---

---

---

Tagesmuetter/assistantes maternelles/educatrici familiari:  
<http://www.uffstampa.provincia.tn.it/www/Didascal.nsf/0/c54346a24c6d2edbc1256be2002c65dd?OpenDocument>  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er-pdf/er232.pdf>

---

---

## **15. Offerta di informazioni sui servizi da parte delle aziende**

Come dimostrato da numerose esperienze documentate dalla ricerca, tutte le imprese, comprese le piccole e medie aziende prive di risorse da investire per offrire servizi ai propri dipendenti, possono fare almeno una cosa per agevolarli: fornire informazioni sull'offerta di strutture sul territorio. Ciò può essere fatto in modo informale, attraverso gli uffici del personale, istituendo figure apposite – quali i coordinatori del *childcare* presenti in alcuni ospedali inglesi – ma anche creando veri e propri sportelli, “cellule d’ascolto” o *helplines* aziendali, secondo l’esempio di alcune grandi aziende del Regno Unito e della Francia. Inoltre, quelle che hanno istituito asili aziendali possono fornire costantemente ai genitori informazioni sulle attività educative effettuate, utilizzando i canali di comunicazione interna, quali bollettini o siti sull'intranet aziendale (come sperimentato, ad esempio, da un'azienda di credito italiana). È auspicabile che simili strutture di servizio supportino i lavoratori, non soltanto sul versante della cura dell'infanzia, ma anche su quelli dell'assistenza agli anziani, delle pulizie, della manutenzione domestica, e così via.

---

---

### **per saperne di più:**

Documento di lavoro con i risultati della ricerca:  
[http://www.raffa.org/ITALIANO/grf\\_forum/raffadocit.pdf](http://www.raffa.org/ITALIANO/grf_forum/raffadocit.pdf)

Rapporto del seminario nazionale francese:  
<http://www.raffa.org/ITALIANO/newsletter.htm>

---

---

## **16. Attività educative e ricreative e servizi di trasporto (scuolabus) per ragazzi e adolescenti**

Laddove esiste una domanda in tal senso (un certo numero di genitori lavoratori interessati), è opportuno estendere il sostegno alle famiglie

venendo incontro alle esigenze di una fascia di età che richiede minore assistenza fisica, ma è spesso fonte di forti preoccupazioni per i genitori, cioè quella dei ragazzi in età da scuola primaria (6-10 anni) o secondaria (11-18 anni). Ciò può essere fatto dando vita a strutture fisse, quali doposcuola o circoli per ragazzi, o anche in modo più soft, facilitando l'accesso ad attività culturali ed educative, di gruppo o individuali (ad esempio, soggiorni estivi, corsi di musica, sport, recitazione). In questo contesto, va evitato il rischio di un eccesso di attività di gruppo e socializzanti, offrendo anche opportunità per la sperimentazione autonoma, da parte dei ragazzi, di percorsi di crescita individualizzati (in tal senso, possono essere presi come riferimento alcuni esempi di progetti educativi di circoli creati da enti di ricerca italiani).

Sull'esempio di alcuni ospedali francesi, possono essere infine attivati dalle aziende servizi di scuolabus per figli di dipendenti, che possono contribuire a ridurre una fonte di stress nell'organizzazione della vita quotidiana delle famiglie.

---

---

**per saperne di più:**

Il Circolo dei Ragazzi del CCF (Roma):

<http://www.gruppo-cerfe.org/gruppo/ccf.htm>

Ponzellini A. M., Tempia A., *Quando il lavoro è amico: aziende e famiglie: un incontro possibile*, a cura della Fondazione Seveso e di Gender, Milano: Edizioni Lavoro, 2003

Wraparound care: servizi integrativi pre- e doposcuola nel Regno Unito:

[http://www.surestart.gov.uk/\\_doc/0-7745F4.doc](http://www.surestart.gov.uk/_doc/0-7745F4.doc)

Progetto Basic Care di Torino:

<http://www.repubblica.it/2004/d/sezioni/cronaca/protor/protor/protor.html>

---

---

## **17. Interventi di sostegno a lavoratori con familiari anziani a carico**

Come è stato messo in evidenza dalla sperimentazione inglese, è particolarmente urgente cominciare ad attivare misure *family friendly*, di tipo aziendale o sul territorio, che vengano incontro alle esigenze dei lavoratori con responsabilità di assistenza nei confronti di familiari anziani non autosufficienti. Tra questi ultimi, infatti, sono numerose le donne

giunte a uno stadio avanzato della propria carriera lavorativa, le quali ricoprono quindi ruoli apicali, o dovrebbero ricoprirli, che sono fortemente limitate proprio da questo tipo di impegno (che può anche eventualmente sommarsi a quello di cura di figli piccoli). L'esperienza in questo campo è particolarmente scarsa o almeno è stata poco formalizzata. Inoltre, quella della non autosufficienza degli anziani, e degli adulti in generale, è una fenomenologia molto più complessa e diversificata rispetto a quella dell'infanzia. Si può segnalare, a questo riguardo, l'iniziativa avviata dall'Università di Cambridge, volta a raccogliere elementi conoscitivi e a studiare soluzioni concrete, nell'ambito della sperimentazione promossa dal progetto nel Regno Unito. Tale iniziativa mostra come un primo passo utile possa essere rappresentato dall'organizzazione, da parte dell'azienda o di altri soggetti, di incontri informativi sulle strutture e i servizi di assistenza agli anziani esistenti sul territorio. Naturalmente, l'azione di informazione deve essere accompagnata dalla pressione per un decisivo potenziamento di tali servizi in diversi ambiti (assistenza domiciliare sanitaria e sociale, centri diurni, strutture residenziali, servizi di consulenza psicologica e medica, ecc.), superando anche l'ottica che prevede un intervento delle autorità locali soltanto a favore degli anziani con basso reddito.

In questo quadro, appaiono particolarmente promettenti le iniziative (promosse in Italia e in altri paesi europei) che estendono l'assistenza domiciliare coordinata dagli enti locali a fasce di utenza con reddito medio-alto, prevedendo una compartecipazione dei beneficiari, anche consistente, al sostegno dei costi. È necessario, ovviamente, sensibilizzare i responsabili delle risorse umane su questo aspetto così poco riconosciuto della conciliazione. Inoltre, in considerazione del fatto che spesso chi assiste un anziano è costretto a ridurre forzatamente il proprio orario di lavoro, occorrerebbe studiare forme di compensazione delle perdite di reddito subite (ad esempio, attraverso crediti fiscali o previdenziali).

---

---

**per saperne di più:**

Rapporto del seminario nazionale inglese:  
<http://www.raffa.org/ITALIANO/newsletter.htm>

Un esempio di iniziativa aziendale sull'assistenza agli anziani:  
<http://www.hospicefoundation.org/caregiving/eldercare.htm>

---

---

## **18. Spesa alimentare e preparazione dei pasti**

Un ambito nel quale, dopo verifica dell'esistenza di un'adeguata domanda, è possibile organizzare servizi funzionali all'alleggerimento dei carichi di lavoro domestico, è rappresentato dalla spesa alimentare. Ci si riferisce, non tanto a quella effettuata periodicamente al supermercato (che è resa ormai piuttosto agevole dagli orari prolungati della grande distribuzione), quanto all'acquisto di prodotti freschi e/o di qualità (frutta, verdura, carne, pesce, ecc.). In proposito, si può seguire la strada di alcune aziende che hanno consentito l'apertura di negozi con prodotti freschi al proprio interno, o di alcune cooperative di lavoratori-consumatori che si sono organizzati per effettuare collettivamente la spesa dei prodotti maggiormente richiesti. Nell'ambito dell'assistenza agli anziani, le donne lavoratrici possono inoltre essere supportate (in questo caso, dai soggetti presenti nel territorio) da servizi *meals-on-wheels* che recapitano pasti a domicilio.

---

---

### **per saperne di più:**

La preparazione dei pasti come ambito di lavoro domestico esternalizzato:  
<http://www.Eurofound.ie/publications/EF0102.htm>

---

---

## **19. Pulizie e manutenzione della casa, giardinaggio, piccole riparazioni**

Anche se difficilmente sarà in posizione di priorità nelle politiche *family-friendly* aziendali, è opportuno includere, almeno in prospettiva, tra le forme di supporto da offrire alle famiglie e alle donne lavoratrici, anche un aiuto nell'accesso a servizi efficienti e qualificati per lo svolgimento delle pulizie domestiche (magari quelle a carattere straordinario), il lavaggio e la stiratura del bucato, la cura della casa e del giardino, l'esecuzione di piccole riparazioni di sartoria o agli impianti domestici. Potrebbe trattarsi del convenzionamento con le agenzie di servizi che sempre più numerose si stanno affacciando sul mercato, o anche semplicemente dell'offerta di informazioni sui fornitori più vicini e convenienti. Tra l'altro, questo tipo di servizi, così come quelli indicati nel punto precedente, possono consentire di estendere il supporto anche ai lavoratori senza prole, assicurando così una maggiore equità nell'assistenza fornita al personale e,

quindi, un maggiore consenso alle politiche *family-friendly* nel loro complesso.

---

---

**per saperne di più:**

Sull'esternalizzazione del lavoro domestico, in generale:  
<http://www.eurofound.ie/publications/EF9943.htm>

---

---

## **20. Assistenza nei trasferimenti per motivi di lavoro**

Le aziende in cui la mobilità dei dipendenti, specie dei quadri, è un elemento costitutivo della carriera lavorativa, dovrebbero essere incoraggiate ad attivare servizi di assistenza a chi deve cambiare sede, al fine di facilitare il trasloco, il reperimento di scuole adeguate per i figli, lo svolgimento delle pratiche burocratiche, la ricerca di un lavoro da parte del coniuge del dipendente trasferito, l'accesso ad attività sociali e culturali, e così via.

---

---

**per saperne di più:**

Rapporto del seminario nazionale francese  
<http://www.raffa.org/ITALIANO/newsletter.htm>

---

---

## **21. Convenzionamento delle aziende con servizi esterni e buoni-servizio**

Va sottolineato che i servizi citati finora possono essere in buona parte attivati dalle aziende, oltre che con la gestione diretta o l'affidamento in gestione a terzi, anche mediante il convenzionamento con enti esterni. Si può trattare di asili nido privati, di servizi di *baby sitting* a domicilio, *baby parking* o tate familiari, di cooperative o imprese fornitrici di assistenza domiciliare agli anziani, di ditte specializzate in piccole riparazioni, ecc. L'offerta (o la vendita, a prezzi agevolati) di buoni-servizio, gestiti con meccanismi simili a quelli dei buoni pasto, da spendersi preferibilmente presso fornitori convenzionati, è una strada che ad esempio ha dato buoni

risultati in Francia, soprattutto laddove è stata accompagnata da una scelta dei fornitori secondo criteri di qualità. Particolarmente significativa, ai fini dello sviluppo delle carriere femminili e non solo, può essere l'erogazione di buoni-servizio in cambio di un impegno a seguire corsi di formazione o aggiornamento. È una pratica sperimentata, ad esempio, nell'ambito di un progetto Equal e presentata nel corso del seminario nazionale francese.

---

---

**per saperne di più:**

L'esperienza del Titre Emplois Service in Francia:  
<http://www.eurofound.ie/publications/EF00116.htm>

---

---



## Capitolo Ottavo

# Creare una sintonia tra gli attori

### IL TEMA

In un ambito, come quello delle politiche *family friendly* e di *work-life balance*, in cui la prassi è relativamente recente, anche le buone intenzioni degli attori sono importanti. Gli attori potenzialmente interessati, in questo caso, sono molteplici: le aziende e gli altri enti datori di lavoro; le organizzazioni sindacali; le amministrazioni locali; i governi nazionali (in particolare, i responsabili dell'attuazione di politiche di pari opportunità) e, ormai in misura crescente nel contesto dei processi di decentramento amministrativo, i governi regionali; le associazioni femminili e quelle di genitori; le imprese profit e non profit fornitrici di servizi; e altri ancora.

Un primo elemento positivo, messo in luce dalla ricerca, riguarda un orientamento a promuovere la conciliazione tra lavoro e famiglia da parte della maggioranza di questi attori. Tuttavia, vi sono alcune eccezioni: i responsabili del personale nei settori di attività economica a tradizionale predominanza maschile (ad esempio, l'industria manifatturiera), dove le politiche delle risorse umane sembrano più arretrate; alcune organizzazioni sindacali di categoria, che sembrano ancora poco attive su questo aspetto, soprattutto nel contesto degli esperimenti di programmazione negoziata locale. Una mancanza di impegno, questa, che appare paradossale, se si pensa che i sindacati sono fortemente propensi a promuovere l'eguaglianza di genere nei rispettivi settori di attività (ed esistono, comunque, per questo così come per altri attori, differenze di atteggiamento e comportamento da una realtà locale all'altra).

È quindi di fondamentale importanza mettere in atto strategie appropriate al fine di superare le resistenze, valorizzare le intenzionalità positive e conquistare un sempre maggiore consenso alle politiche di conciliazione presso tutti i soggetti che possono influire sulla loro attuazione.

## **LINEE STRATEGICHE**

*Dalla ricerca-azione condotta mediante il progetto è emerso che esiste una pluralità di attori potenzialmente interessati a iniziative di conciliazione favorevoli alla carriera femminile, che si trovano però attualmente a un differente stadio di consapevolezza e esperienza: si va dai soggetti non hanno neanche mai preso in considerazione il tema, fino a quelli che hanno già un certo bagaglio di realizzazioni pratiche e che pertanto rappresentano un'importante risorsa. Attori che per altri versi sono sottoposti in maniera crescente a pressioni ambientali e sistemiche (la concorrenza e la tendenza alla concentrazione per le imprese, le dinamiche di devolution e trasformazione del welfare per gli enti pubblici) le quali li costringono, in alcuni casi, a un regresso rispetto alle iniziative e agli sforzi effettuati. È pertanto auspicabile adottare una strategia differenziata di sostegno a questi attori, che consenta a ciascuno di essi di fare almeno un passo avanti rispetto al proprio attuale stadio di maturazione.*

### **Accrescere le capacità dei soggetti già attivi**

Una prima linea di azione può essere dunque quella del rafforzamento delle capacità dei soggetti che già operano sul fronte della conciliazione (dalle imprese alle amministrazioni regionali e locali, dai settori competenti dei governi nazionali e regionali agli enti di ricerca e formazione, dalle associazioni datoriali a quelle femminili), finalizzato a rendere più efficaci, efficienti, pertinenti e sostenibili le loro iniziative. In questo quadro, sarebbe utile incrementare la consapevolezza degli animatori di progetti e interventi, specie di quelli che non nascono come iniziative di pari opportunità, circa l'importanza e il possibile impatto della loro attività sulla occupazione e sulla carriera femminili, oltre che su fenomeni sociali più profondi come la natalità.

### **Aiutare i soggetti bene intenzionati a passare “dal dire al fare”**

In secondo luogo, è opportuno sostenere quei soggetti (soprattutto piccole, medie e grandi imprese ed enti della pubblica amministrazione) che, come mostrato dalla ricerca, sono già favorevolmente orientati a promuovere o a cooperare con iniziative di conciliazione, ma non lo hanno fatto finora per ragioni di ordine economico, burocratico o di altro genere. Vanno aiutati,

quindi, a superare tali impedimenti al fine di potere passare in tempi rapidi dalla enunciazione di buone intenzioni alla pratica.

### **Sensibilizzare gli attori meno inclini a cooperare**

In terzo luogo, bisognerebbe trovare il modo di sensibilizzare gli attori che appaiono ancora tiepidi nei confronti del tema della conciliazione, nonostante il loro posizionamento cruciale, come alcuni sindacati dei lavoratori o alcune imprese dei settori più “ostici”, in particolare certi rami industriali, i quali, anche a causa della scarsa presenza di donne tra il personale, sembrano più difficili da coinvolgere in politiche *family friendly*.

### **Identificare e coinvolgere attori finora poco considerati**

Sarebbe necessario, in quarto luogo, tenere in maggiore considerazione il punto di vista e il contributo di soggetti che sono sì parte in causa ma, poiché fuoriescono dagli schemi tradizionali di concertazione e di consultazione istituzionale (non sono inclusi nelle “parti sociali”), non sempre vengono adeguatamente coinvolti. In alcuni casi, a essere trascurato è proprio il punto di vista dei diretti interessati, cioè i cittadini e soprattutto le donne lavoratrici, le associazioni femminili, i gruppi di genitori, le rappresentanze degli utenti dei servizi. Ma potrebbero essere maggiormente coinvolti anche gli operatori dei servizi del territorio e in generale tutti coloro che agiscono professionalmente nel campo delle cure familiari, inclusi i collaboratori domestici e altri prestatori d’opera sul mercato privato.

### **Trovare e valorizzare i soggetti catalizzatori**

Un’ulteriore linea strategica da adottare in materia di rafforzamento degli attori è rappresentata dall’identificazione e dalla valorizzazione di quelli che potrebbero essere definiti gli “imprenditori della conciliazione”, ossia i soggetti che manifestano una capacità e una volontà, non solo di prendere iniziative in prima persona, ma anche di agire da catalizzatori di risorse e volontà altrui. È questo il caso, ad esempio, delle nuove imprese di servizi alla famiglia e alla persona, profit e non profit, che sono sorte negli ultimi anni e che si candidano ad assistere tecnicamente i dirigenti delle aziende desiderosi di realizzare iniziative *family friendly*, ma con poco tempo e insufficienti competenze al riguardo. Ma può essere anche il caso di

amministratrici o amministratori locali, funzionari di iniziative trasversali o interistituzionali (ad esempio, uffici tempi delle città, partnership territoriali), leader di progetti europei, e così via.

### **Rompere l'isolamento degli attori**

Nello scommettere pienamente sullo spirito di iniziativa degli attori, è importante considerare i limiti e i vincoli cui è sottoposta la loro azione e la necessità che molti di essi hanno di confrontarsi con soggetti simili, al fine di mettere in comune esperienze, difficoltà e soluzioni. Offrire loro occasioni di incontro e di contatto con i responsabili delle politiche regionali, nazionali ed europee potrebbe essere un modo appropriato per aiutarli a rendere le loro iniziative più stabili e sostenibili nel tempo.

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

*In base alle linee strategiche appena illustrate, si possono formulare, tra le varie possibili, le seguenti indicazioni operative.*

### **22. Formazione e informazione sulle normative per i datori di lavoro**

L'esperienza ha già mostrato l'utilità di promuovere iniziative e incontri di formazione per i responsabili del personale di aziende e di altri enti datori di lavoro (in senso lato, comprendendo quindi i piccoli e medi imprenditori, laddove non vi sono specifiche figure dedite alla gestione delle risorse umane), sulle normative e i programmi europei, nazionali e regionali e sulle opportunità di finanziamento esistenti per la realizzazione di iniziative di conciliazione al livello aziendale. È utile anche la produzione di manuali e sussidi didattici da utilizzare nell'ambito di attività di formazione guidata o in autoapprendimento.

---

---

#### **Per saperne di più:**

Manuale sulle azioni a sostegno della conciliazione dei tempi:  
Marina Piazza (a cura di), "Una impresa grande fa le ore piccole", Provincia di Arezzo, 2004

---

---

### **23. Marchio di qualità per aziende family-friendly**

Al fine di incoraggiare le iniziative aziendali in favore della conciliazione, vanno sviluppate le forme di riconoscimento o assegnazione di “marchi di qualità” alle organizzazioni che introducono buone prassi, o che si sottopongono a forme di certificazione riguardanti la presenza di condizioni favorevoli alle pari opportunità e alle carriere femminili, ivi comprese le misure per rendere compatibili lavoro e responsabilità di cura. L’esistenza di indicatori per questa dimensione della responsabilità sociale di impresa può essere inclusa anche nell’ambito di certificazioni di qualità a carattere più generale.

---

---

**per saperne di più:**

Il protocollo tra Unione Industriali e Comune di Roma:  
<http://www.labitalia.com/articles/News/1406.html>

Uno strumento per l’audit famiglia-lavoro:  
<http://www.donne-lavoro.bz.it/download/284v284d1655.pdf>

Un progetto per l’assegnazione di un *equality logo* alle aziende:  
<http://www.progettodonna.net/settori/equality.htm>  
[www.gendercertification.com](http://www.gendercertification.com)

Linee guida per le pari opportunità:  
Bortolucci R., Mantini Satta M., “Le Pari Opportunità e la Responsabilità Sociale delle Imprese. Una proposta di Linee Guida”, Provincia di Genova, Ufficio Consigliere di Parità, 2004.

---

---

### **24. Formazione di “agenti di conciliazione”**

Sarebbe opportuno promuovere, a partire dalle sperimentazioni in corso in alcune regioni italiane, la nascita di figure professionali quali gli “agenti di conciliazione” che, all’interno delle aziende, facilitino le relazioni tra dipendenti e dirigenti al fine di favorire una migliore articolazione tra impegni familiari e professionali.

---

---

**per saperne di più:**

Progetto Equal EquiLibra – Regione Campania  
[http://www.pariopportunitanapoli.info/attivita/equi\\_libra.htm](http://www.pariopportunitanapoli.info/attivita/equi_libra.htm)

---

---

## **25. Formazione dei responsabili delle risorse umane**

È auspicabile che si diffondano iniziative di formazione rivolte ai responsabili del personale delle aziende – ma con un occhio anche al top management – per accrescere la capacità di progettare e accompagnare itinerari di progressione professionale che tengano conto dei differenti cicli di vita di uomini e donne. In questo contesto, va prevista anche una sensibilizzazione circa le esigenze di conciliazione che provengono dalle responsabilità di cura verso anziani. In generale, è opportuno potenziare la capacità dei responsabili delle risorse umane di gestire i nuovi modelli organizzativi che si rendono necessari con l'introduzione del lavoro flessibile, essendo tale capacità ancora piuttosto limitata, anche a causa della mancanza di esperienza di molte aziende in questo ambito.

---

---

### **per saperne di più:**

Progetto Equal su maternità e sviluppo professionale nelle banche:  
<http://www.cuoa.it/fc/finanza/equal.php>

---

---

## **26. Formazione degli operatori dei servizi alla famiglia, *standard setting* e *benchmarking***

Sono da incrementare le iniziative di formazione per operatori e dirigenti di imprese, cooperative, associazioni e altri *provider*, sugli standard per i servizi alla famiglia (minimi, di qualità o di eccellenza). Attività di formazione vanno promosse anche sulla relazione tra l'adozione di tali standard e la possibilità di un maggiore uso delle prestazioni offerte da parte delle donne con responsabilità professionali di livello elevato. Sono qui da prevedere esercizi di *benchmarking* e di *standard setting* partecipativo, che possano contribuire a creare maggiore chiarezza e consenso attorno a una serie di aspetti tuttora controversi circa le caratteristiche ottimali dei servizi (orari, localizzazione delle strutture, dotazione e organizzazione degli spazi, presenza di attrezzature per le attività, gestione dell'alimentazione, qualifiche degli operatori, modalità di coinvolgimento dei genitori, ecc.).

---

---

**per saperne di più:**

Sulle caratteristiche dei servizi importanti per le donne impiegate ad alto livello:  
Mastropietro E., Marchitelli I., "Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra professione e vita familiare", CCF-Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 2002

Sull'analisi partecipata degli standard:  
[http://www.gruppo-cerfe/Apq\\_i.htm](http://www.gruppo-cerfe/Apq_i.htm)

M. Montefalcone, S. Taurelli, "Ricerca-azione per la determinazione e la verifica degli standard relativi alla qualità dei servizi sanitari e sociosanitari", CERFE, Roma, 2000

---

---

## **27. Incontri di sensibilizzazione in settori di attività economica a dominanza maschile**

Si possono organizzare riunioni, incontri e workshop di informazione e sensibilizzazione per cominciare a introdurre la problematica della conciliazione in quei settori dove essa non viene ancora avvertita come importante, anche a causa della scarsa presenza di personale femminile tra la forza lavoro. L'esperienza ha infatti mostrato che anche aziende non femminilizzate possono arrivare a promuovere iniziative di conciliazione. Tali attività dovrebbero essere precedute da incontri con la dirigenza delle organizzazioni interessate e con le rappresentanze sindacali, laddove presenti, al fine di assicurare la massima legittimazione istituzionale alle iniziative e di rappresentare la centralità del tema nelle politiche aziendali. È importante che l'organizzazione di questi incontri sia supportata dalla disponibilità di argomenti, dati e informazioni sui benefici per i lavoratori e per le aziende dell'applicazione di politiche *family friendly* e su esempi pratici che dimostrino la fattibilità delle iniziative di conciliazione. A tale riguardo, si può osservare che tra i vantaggi cui le aziende si sono mostrate finora più sensibili vi sono l'attrazione di nuovi talenti, la possibilità di contribuire al benessere dei dipendenti, le ricadute positive sull'immagine dell'azienda stessa agli occhi dell'azionariato e del pubblico.

---

---

**per saperne di più:**

Studi di caso sul *business case* delle politiche di *work-life balance* nel Regno Unito:  
[http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/benchmark/case\\_studies.htm](http://www.employersforwork-lifebalance.org.uk/benchmark/case_studies.htm)

---

---

---

---

Un esempio di coinvolgimento di aziende non femminilizzate:  
Consorzio Prealpi Treviso, "Asilo interaziendale L'Aquilone: un nido aziendale per i bambini dei collaboratori delle aziende del Veneto", Unindustria Treviso, 2004

---

---

## **28. Ricerche-azione per coinvolgere e sensibilizzare i sindacati**

Sensibilizzare i dirigenti sindacali di base e delle categorie è un obiettivo prioritario da perseguire attraverso una metodologia articolata, che unisca aumento delle conoscenze, individuazione dei nodi critici, formazione, informazione e sensibilizzazione dei soggetti, progettazione partecipata e implementazione di iniziative. Si potrebbe pensare, a tale proposito, alla realizzazione di ricerche-azione che consentano di:

- a) identificare insieme ai protagonisti resistenze e fattori di tipo culturale (ad esempio, la scarsa comprensione dei nuovi tipi di lavoro, oppure la difficoltà ad accettare una differenziazione delle regole, come nel caso di orari personalizzati) o contestuale (ad esempio, la cattiva qualità delle relazioni industriali al livello locale), i quali fanno sì che la tematica della conciliazione venga considerata poco importante nell'ambito delle attività sindacali;
- b) identificare e documentare esempi in controtendenza di iniziative guidate dal sindacato, mettendo in luce le condizioni che le hanno rese possibili;
- c) inquadrare correttamente il tema della conciliazione negli ambiti di tradizionale interesse del sindacato, chiarendo alcuni nessi come quello tra conciliazione e competitività delle imprese, tra conciliazione e occupazione femminile, o tra conciliazione e previdenza (o conciliazione e welfare in senso ampio), o anche tra conciliazione e tutela dei lavoratori nel contesto della flessibilizzazione del mercato del lavoro;
- d) definire, sulla base di quanto detto finora, linee di intervento che possano incontrare la sensibilità dei dirigenti sindacali non impegnati nel campo delle pari opportunità;
- e) accompagnare l'attuazione di tali linee di azione con interventi di tutoring, monitoraggio, assistenza tecnica, e così via.

---

---

**per saperne di più:**

Progetto Laser di Lecco:

<http://www.vita.it/articolo/index.php3?NEWSID=42714>

Coordinamento Nazionale Donne FISAC-CGIL, "Guida al testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità", gennaio 2003

---

---

## **29. Creazione di reti tra i promotori di iniziative simili**

I vari progetti europei e le attività promosse dalle istituzioni nazionali per le pari opportunità hanno consentito in questi anni di dare vita a una rete ormai consolidata di scambio di informazioni e di buone prassi di conciliazione. Appare ora opportuno favorire la creazione di reti specializzate tra promotori di progetti con caratteristiche simili dal punto di vista del contesto di attuazione (ad esempio, grandi o medie realtà urbane, distretti industriali), del target (ad esempio, donne imprenditrici, donne lavoratrici dipendenti di vari settori di attività economica) o dell'oggetto (servizi per l'infanzia, anziani, misure di flessibilità, ecc.), in modo da promuovere un confronto più approfondito e dettagliato su specifici aspetti di implementazione. Occorre a tale proposito mettere a punto o affinare quelle metodologie e tecniche di *benchmarking* che consentono di ottimizzare lo scambio d'informazioni, rendendolo maggiormente produttivo.

---

---

**per saperne di più**

Il catalogo di buone prassi funzionale alla creazione di una rete tra i progetti di conciliazione prodotto dalla Commissione nazionale per le pari opportunità italiana nel 2002:  
<http://www.comune.prato.it/tempi/lav/htm/procon.htm>

---

---

## **30. Consultazioni dei cittadini per fare entrare la conciliazione nell'agenda locale**

È opportuno moltiplicare le iniziative di consultazione (sotto forma di indagini e ricerche, conferenze pubbliche, incontri con la cittadinanza, ecc.) volte a conoscere meglio le reali esigenze della popolazione di una

determinata area locale in materia di conciliazione, le preferenze riguardo ai servizi, la disponibilità a contribuire ai loro costi, e così via. Tali consultazioni, da svolgersi con un approccio territoriale, dovrebbero includere anche quelle donne che normalmente non vengono interpellate nelle inchieste aziendali o di settore, perché lavorano con modalità autonome o atipiche. Le consultazioni in questione, ovviamente, non dovrebbero essere fini a se stesse, ma fornire indicazioni da inserire in una sorta di agenda locale della conciliazione da elaborare in sede istituzionale.

---

---

**per saperne di più**

Consultazione di lavoratrici autonome e atipiche su base locale:

Progetto STOP Emilia-Romagna

[http://213.255.125.91/Stop/Home\\_right.asp?cdepth=16](http://213.255.125.91/Stop/Home_right.asp?cdepth=16)

---

---

### **31. Assistenza alla creazione di imprese di servizi alla famiglia**

Nell'ambito delle attività di sostegno alla creazione di impresa promosse al livello regionale o locale, sarebbe utile mettere a punto una metodologia di *tutoring* e di incubazione specifica per le imprese di servizi alla famiglia. Tale metodologia dovrebbe scoraggiare l'approccio "isolato" al mercato e, al contrario, promuovere e valorizzare la capacità delle nascenti imprese, non solo di creare e proporre strutture e servizi, ma anche di organizzare e coordinare le risorse e le idee di altri soggetti presenti sul territorio. In altre parole, queste imprese dovrebbero agire, come si è detto in precedenza, da catalizzatori di energie per la realizzazione di iniziative di conciliazione pertinenti e sostenibili.

---

---

**per saperne di più:**

Una rete francese di supporto alla creazione di imprese di servizi alla persona:

<http://www.reseau-plus.net/index.php>

---

---

## Capitolo Nono

# Disegnare una politica pubblica per la conciliazione

### IL TEMA

Negli ultimi anni, nei paesi dell'Unione Europea, in particolare nei tre coinvolti nel progetto (Francia, Italia e Regno Unito), alcune misure per la conciliazione lavoro-famiglia hanno cominciato a essere inserite nei programmi di sviluppo dell'occupazione (soprattutto nel contesto dell'attuazione della Strategia Europea per l'Occupazione), nelle politiche per le pari opportunità e, in misura minore, nelle politiche sociali. Tali misure hanno riguardato, tra l'altro, l'istituzione di modalità di orario flessibile o ridotto, l'ampliamento dei congedi e dei permessi, l'erogazione di sussidi, indennità e altri trasferimenti monetari o forme di agevolazione fiscale, l'ampliamento dell'accesso ai servizi alla famiglia.

Non sempre sono disponibili informazione sui risultati e sugli impatti di queste politiche, anche molte di esse sono piuttosto recenti. Tuttavia, le poche valutazioni esistenti consentono di mettere in evidenza **alcuni limiti che sembrano caratterizzarle**, seppure con manifestazioni differenziate a seconda delle specificità dell'organizzazione dei sistemi di welfare, dei sistemi di relazioni industriali e delle caratteristiche dei mercati del lavoro nazionali. In particolare, nel corso della ricerca-azione sono stati identificati i principali punti di debolezza, già riportati nella prima parte del presente documento e di seguito solo brevemente richiamati.

Un primo limite degli **interventi** finora promossi al livello centrale è che essi vengono **condotti in modo poco sistematico, ancora prevalentemente bottom-up e a macchia di leopardo** sul territorio nazionale dei vari paesi.

Un secondo punto debole delle politiche attuali è rappresentato dalla **settorialità e dalla mancata creazione di connessioni tra il mondo del lavoro e quello dei servizi del territorio.**

È stata inoltre messa in evidenza, come fattore negativo, la **scarsa attenzione prestata al problema dell'assistenza agli anziani**.

Si è poi rilevato che **non sempre le politiche tengono sufficientemente conto delle reazioni e dei punti di vista di tutti gli attori**, il cui consenso è necessario per la loro implementazione, particolarmente di quelli locali (piccole e medie imprese, amministrazioni locali, associazioni di prestatori di servizi).

Sul piano dei contenuti, un'ulteriore carenza rilevata dalla ricerca è rappresentata dall'**insufficiente considerazione delle relazioni di genere e della soggettività delle donne**. A dire il vero, si è constatato che sono scarsamente considerate, in generale, le organizzazioni di cittadini, di utenti di servizi o di genitori.

Infine, un ultimo punto debole delle politiche nazionali consiste nella **sottovalutazione della dimensione soggettiva delle donne, in particolare dei sensi di colpa e degli altri ostacoli "endogeni"**.

## **LINEE STRATEGICHE**

*Di seguito vengono ancora una volta proposte alcune linee di azione per ribaltare in positivo i limiti delle politiche nazionali identificati nella ricerca.*

### **Mettere in agenda la conciliazione come un "pubblico problema"**

Una prima linea di azione riguarda il passaggio da un insieme di interventi e di misure elaborate in contesti e con finalità differenti a una politica pubblica nazionale sul tema della conciliazione. Questo comporta l'attivazione di una pressione da parte di tutti i soggetti che, fino ad ora, si sono fatti carico di promuovere iniziative in questo ambito, per far sì che la questione delle cure familiari come tema di competenza della collettività nazionale entri nell'agenda dei poteri pubblici.

### **Assicurare maggiore coerenza**

Nelle more di una politica sistematica, sarebbe comunque opportuno cercare di assicurare un'applicazione maggiormente coerente sul territorio nazionale delle singole misure promosse dai governi. A tal fine potrebbero essere adottate diverse misure: un contatto più costante e continuo tra organi della pubblica amministrazione centrale ed enti territoriali, uno sforzo di armonizzazione delle legislazioni nazionali e regionali pur nel rispetto della rispettiva autonomia, un confronto in corso d'opera tra enti territoriali sull'attuazione dei piani nazionali, e anche un intervento volto a rendere coerenti gli interventi finanziati tramite i fondi europei con quelli attuati con i budget ordinari dei governi.

### **Rendere le politiche integrate**

Potrebbe, inoltre, essere appropriato adottare, nella pianificazione delle politiche nazionali, un approccio più olistico alla conciliazione, favorendo lo svilupparsi di interventi che integrino diversi tipi di misure (ad esempio, modifiche all'organizzazione del lavoro, trasferimenti e servizi) e diversi settori (ad esempio, politiche occupazionali, altre politiche sociali e politiche di pari opportunità, ma anche politiche sanitarie, urbanistiche, educative, ecc.). L'approccio olistico dovrebbe anche consentire di dare il peso che meritano a nuove drammatiche aree di bisogno, come l'assistenza agli anziani o ai disabili, così come a richieste in espansione nelle famiglie in cui tutti gli adulti lavorano, come quelle relative all'esternalizzazione delle pulizie, alla manutenzione domestica o alla preparazione dei pasti.

### **Aumentare la partecipazione**

Un altro versante su cui le politiche nazionali potrebbero migliorare è quello dell'attivazione di meccanismi di consultazione degli attori interessati in sede di elaborazione dei piani e dei programmi, nonché di coinvolgimento degli stessi nel monitoraggio e nella valutazione. A tale riguardo, si può aggiungere che l'accumulazione di una conoscenza previa delle posizioni dei principali attori riguardo alle questioni sulle quali si intende incidere è un presupposto necessario, quantunque non sufficiente, per mettere in atto adeguati meccanismi partecipativi.

### **Valutare l'impatto di genere**

Potrebbe forse sembrare un'ovvietà, ma in realtà non lo è: infatti, da più parti si avverte l'esigenza di avere maggiori informazioni circa l'impatto sui due sessi di misure di conciliazione quali, ad esempio, i congedi parentali, di maternità e paternità o i vari tipi di orario flessibile. Ugualmente, c'è bisogno di conoscere gli effetti sulla condivisione del lavoro di cura di misure quali l'introduzione di indennità per i prestatori di cure ad anziani e bambini. Il controllo di queste variabili è tanto più necessario quanto più si tende a sfumare il riferimento alle donne o agli uomini nella comunicazione istituzionale o aziendale che, giustamente, si prefigge di presentare la conciliazione come un'esigenza di tutti.

### **Gestire i conflitti di priorità**

Un fenomeno che richiederebbe di essere messo sotto controllo è la compresenza di obiettivi differenti di politica pubblica all'interno di un medesimo programma o intervento. La politica delle pari opportunità, ad esempio, è in tutti i paesi relativamente "debole" rispetto a grandi politiche come quella riguardante la lotta alla disoccupazione. Molto spesso, quindi, programmi decisivi per la conciliazione, come quelli che promuovono i servizi alla famiglia, nascono nell'ambito dei piani nazionali e delle iniziative locali per l'occupazione e lo sviluppo finanziate con i fondi europei. Questa formidabile sinergia tra soddisfazione di nuovi bisogni e creazione di posti di lavoro non è tuttavia priva di rischi: i progetti occupazionali, ad esempio, di solito privilegiano soggetti più deboli sul mercato del lavoro e meno qualificati; mentre gli utenti (in particolare, le donne lavoratrici a tempo pieno) vogliono servizi di qualità e personale altamente competente. Occorre, quindi, esplicitare questo e altri eventuali potenziali conflitti di priorità e trovare il modo di gestirli e risolverli.

### **Ridurre il carico organizzativo sulle famiglie**

Un altro aspetto cui occorrerebbe prestare più attenzione è quello del carico di responsabilità che, complessivamente, finisce per essere riversato sulle spalle delle famiglie (e, all'interno delle famiglie, delle donne) attraverso alcune politiche sociali che, in nome della sussidiarietà, riducono gli oneri organizzativi a carico dello stato e aumentano quelli per i cittadini. È il caso delle misure che tendono a monetizzare l'assistenza agli anziani o ai disabili offrendo, ad esempio, il pagamento di indennità e

sussidi alle famiglie in luogo dell'assistenza diretta da parte di operatori professionali. E, ancora, ci si riferisce alle iniziative che tendono a ovviare al problema della mancanza di servizi per l'infanzia sul territorio attraverso l'incentivazione, anche con compensazioni di carattere finanziario, dell'uscita dal mondo del lavoro di uno dei genitori – che risulta essere, in genere, quello con reddito meno elevato. Anche se tali misure, soprattutto se utilizzate per un periodo di tempo limitato, possono contribuire a ridurre la perdita di reddito legata a un contingente e inevitabile aumento dell'impegno di cura, è nondimeno necessario tarare le politiche e i servizi su un modello familiare in cui tutti gli adulti (l'unico genitore, o entrambi) hanno un'occupazione a tempo pieno.

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

*Le linee di azione appena presentate possono essere attuate attivando una serie di meccanismi istituzionali di tipo nuovo, o parzialmente tale, e adottando alcune metodologie, in uso presso le pubbliche amministrazioni più avanzate e gli organismi internazionali, che mirano a introdurre nella gestione del ciclo del progetto un'attenzione specifica alla dimensione di genere, ai soggetti e ai processi. Le indicazioni operative fornite qui di seguito, dunque, non entrano nel merito dei singoli provvedimenti che possono essere presi nei vari ambiti delle politiche familiari (orari di lavoro, congedi e permessi, sussidi, trasferimenti e indennità, promozione di servizi, ecc.), ma si limitano a presentare suggerimenti di carattere generale o trasversale. L'auspicio è che, una volta messa in agenda la questione delle cure familiari, attivata un'adeguata base conoscitiva e creato un ambiente favorevole per l'interazione tra gli attori, ciascun paese possa trovare le soluzioni e gli strumenti più appropriati per il proprio sistema di welfare.*

### **33. Conferenze nazionali o regionali sulla conciliazione lavoro-famiglia**

Come primo passo per favorire l'inserimento della questione delle cure familiari nell'agenda delle politiche pubbliche, si potrebbero organizzare al livello nazionale (o regionale) conferenze per dibattere i principali temi e definire una strategia per migliorare l'articolazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Tali conferenze dovrebbero essere precedute da una mappatura delle politiche che incidono sulla conciliazione (lavoro, servizi

sociali, salute, politiche fiscali, previdenza, urbanistica, istruzione, ecc.) e dei soggetti toccati da tali politiche, in modo che possano essere invitati rappresentanti di tutte le istituzioni e di tutti i principali attori che sono parte in causa.

---

---

**per saperne di più:**

Le Conferenze della famiglia promosse dal governo francese:

[http://www.famille.gouv.fr/doss\\_pr/34\\_010611\\_h.htm](http://www.famille.gouv.fr/doss_pr/34_010611_h.htm)

[http://www.famille.gouv.fr/doss\\_pr/conf\\_famille03/sommaire.htm](http://www.famille.gouv.fr/doss_pr/conf_famille03/sommaire.htm)

---

---

### **34. Osservatori nazionali**

Una volta definita una politica, o una strategia sulla conciliazione in relazione alle varie politiche pubbliche, occorrerebbe assicurare ad essa un adeguato supporto informativo e di conoscenza. Si potrebbero istituire osservatori nazionali con il compito di elaborare rapporti periodici contenenti dati e informazioni sui principali fenomeni riguardanti il nesso lavoro-famiglia o lavoro-vita, l'attuazione e gli impatti delle politiche e delle misure adottate (incluso l'impatto di genere), la domanda e l'offerta di servizi per la conciliazione e altri aspetti rilevanti.

---

---

**per saperne di più:**

L'osservatorio europeo sulla situazione sociale, la demografia e la famiglia:

[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/research\\_fr.html](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/research_fr.html)

L'osservatorio nazionale sulla famiglia italiano:

<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuIstituzionale/Sociale/famiglia/documenti/OsNazFam.htm>

---

---

### **35. Un'authority della conciliazione**

Si potrebbe inoltre verificare la possibilità di istituire in ciascun paese, in analogia con quanto fatto riguardo ad altri aspetti centrali della vita dei cittadini (ad esempio, la privacy), un'authority nazionale (o più authority

regionali) con il compito di vigilare sui possibili impatti che misure legislative e amministrative di vario tipo avrebbero sul carico complessivo di responsabilità di cura per le famiglie e per le donne e, più in generale, sui tempi di vita e di lavoro. Tale organismo si dovrebbe differenziare da commissioni o organi di vigilanza che si concentrano su aspetti di tipo culturale o educativo della vita familiare (ad esempio, vigilanza sui contenuti dei programmi radiotelevisivi a tutela dell'infanzia), privilegiando elementi di tipo sociale ed economico. Inoltre, l'organismo in questione dovrebbe fare propria un'accezione allargata della famiglia, includendo anche le persone sole e le tipologie familiari meno tradizionali.

---

---

**per saperne di più:**

Le authority di vigilanza in Italia:  
<http://www.privacy.it/authority.html>

---

---

### **36. *Mainstreaming* e analisi dell'impatto di genere delle politiche settoriali**

Potrebbe essere altresì promossa la realizzazione di studi sull'impatto di genere prodotto da misure e normative, adottate nei settori di politica pubblica anche i più diversi, ma che comunque incidono sulla conciliazione dei tempi, soprattutto per le donne. Tali studi dovrebbero portare alla formulazione di raccomandazioni ai soggetti istituzionali circa il modo per ridurre gli impatti negativi e valorizzare gli effetti positivi di ciascun provvedimento. È importante, per assicurare un'adeguata base conoscitiva degli effetti delle misure su uomini e donne, promuovere a tutti i livelli l'adozione di statistiche differenziate per genere.

---

---

**per saperne di più:**

Una guida della Commissione Europea alla valutazione dell'impatto di genere delle politiche:  
[http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/equ\\_opp/gender/gender\\_it.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/equ_opp/gender/gender_it.pdf)

---

---

### **37. Generalizzazione dell'uso della *stakeholder analysis***

Nell'ambito della progettazione e del monitoraggio delle politiche nazionali a supporto della conciliazione, dovrebbe essere estesa la prassi di raccogliere informazioni sulle percezioni, il livello di impegno e le reazioni che ci si possono attendere dai vari soggetti interessati. Per far questo, si potrebbero adottare metodologie di uso comune nella gestione del ciclo del progetto applicato alle politiche e ai programmi, come la *stakeholder analysis*.

---

---

**per saperne di più:**

La *stakeholder analysis* nei progetti di sviluppo:

<http://www.euforic/gb/stake1.htm>

[http://poverty.worldbank.org/files/13002\\_workshop\\_stakeholder.pdf](http://poverty.worldbank.org/files/13002_workshop_stakeholder.pdf)

---

---

### **38. Sostegno alle iniziative innovative**

Fatta salva la necessità di incrementare gli interventi sistematici su larga scala, appare comunque utile continuare a promuovere programmi nazionali di supporto a sperimentazioni e iniziative pilota di aziende, amministrazioni locali e altri soggetti nelle varie aree di intervento delle politiche di conciliazione (orari di lavoro, congedi, servizi, indennità e sussidi), mediante finanziamenti a fondo perduto o l'istituzione di fondi di rotazione. Sarebbe comunque opportuno rafforzare questi programmi sul versante della comunicazione pubblica circa le opportunità di finanziamento offerte e le modalità di accesso alle stesse, nonché su quello del monitoraggio e della raccolta di informazioni sui progetti finanziati. Può essere inoltre utile incrementare l'analisi delle lezioni apprese dai progetti pilota, anche al fine di valutarne la sostenibilità e le condizioni di replicabilità e trasferibilità.

---

---

**per saperne di più:**

Il programma di finanziamento di azioni positive per il lavoro flessibile del governo italiano:

<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuIstituzionale/Lavoro/OccupazioneEMercatoDeLlavoro/pari+opportunita/AzPosFless.htm>

---

---

## Capitolo Decimo

# Promuovere e sostenere le partnership

### IL TEMA

Quello delle politiche *family-friendly* è un campo in cui gli attori locali – aziende o enti della pubblica amministrazione – soltanto in pochi casi hanno la capacità e le risorse per agire da soli. È oggi sempre più frequente, in questo come in altri settori delle politiche sociali, che soggetti pubblici ricorrano al rapporto con il privato (profit o non profit) per attuare alcuni dei propri obiettivi, e che soggetti privati si avvalgano di agevolazioni e finanziamenti pubblici per realizzare interventi che rientrano nelle proprie politiche aziendali. Non tutte queste forme strumentali di rapporto tra pubblico e privato possono essere considerate partnership in senso pieno. Infatti, vanno distinti i meri accordi di tipo tattico dai partenariati a carattere maggiormente strategico, che comportano, ad esempio, una *mission* e obiettivi condivisi, un nucleo di relazioni umane e sociali, e soprattutto un rapporto paritario tra i partner <sup>1</sup>.

Nell'ambito della ricerca sono state identificate diverse iniziative *family-friendly* condotte in partnership, che prevedono cioè l'alleanza tra due o più soggetti pubblici e privati e/o senza fini di lucro. Esse vanno dal semplice accordo bilaterale fino a partnership più complesse di molti attori. La tipologia delle iniziative individuate è piuttosto varia: si va dalle convenzioni tra aziende e comuni per l'utilizzazione di posti negli asili in cambio di contributi, agli asili interaziendali creati con finanziamento pubblico; dalle iniziative delle autorità locali per la strutturazione dell'offerta di servizi forniti da soggetti privati e non profit, alle "piattaforme" per facilitare l'incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio; dalle iniziative per migliorare il coordinamento tra orari dei servizi e orari di

---

<sup>1</sup> Mezzana D., *Le partnership come strumento di governance nella lotta all'esclusione sociale e alla povertà. Linee guida*, Roma, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, 2002 (consultabile anche in: <http://www.gruppocerfe.org/e-learning/documenti/partners.pdf>)

lavoro nelle città, ai progetti che coniugano la flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro con la facilitazione dell'accesso ai servizi.

Tutte queste esperienze mettono in evidenza gli indubbi vantaggi che può offrire un'alleanza strategica tra soggetti simili – ad esempio un insieme di aziende nel medesimo territorio – o di natura diversa e complementare – ad esempio una municipalità e una o più imprese.

Benché la maggioranza degli interlocutori concordi ormai sull'opportunità di mettere in campo tutte le energie disponibili, vista anche la drammatica carenza di risposte al problema della conciliazione, il rapporto pubblico-privato suscita tuttora sentimenti accesi e opinioni divergenti. Di tanto in tanto riaffiorano nel dibattito contrapposizioni come quella tra asili aziendali e asili del territorio, o tra soggetti pubblici portatori di interessi generali e soggetti privati portatori di una mera tensione al profitto. Di converso, a volte viene ancora riproposta l'opposizione tra l'efficienza e il dinamismo del privato e un pubblico per forza di cose burocratico e conservatore. Contrapposizioni che in qualche caso hanno un fondamento reale, ma il più delle volte corrispondono a preconcetti di tipo ideologico.

Nonostante queste divergenze di opinione, la maggior parte degli addetti ai lavori è oggi concorde sul fatto che il rapporto pubblico-privato è, se non altro, una delle strade da percorrere per la possibile estensione della rete di servizi a sostegno della famiglia e delle donne lavoratrici. I tentativi di avvicinamento in corso hanno fatto emergere, in questi anni, questioni non trascurabili, prima fra tutte quella del rispettivo ruolo dei due settori in relazione al finanziamento, alla gestione e alla leadership delle iniziative. Le risposte a tali interrogativi verranno, probabilmente, anche dall'accumulazione di una massa critica di esperienze di collaborazione in questo campo. Vale quindi la pena di delineare, ancora una volta, alcuni orientamenti su come procedere in merito.

## **LINEE STRATEGICHE**

*Le linee di azione di seguito suggerite si riferiscono a due obiettivi principali, che possono essere anche compresenti: quello di favorire il formarsi di partnership tra settori diversi (pubblico, privato e non profit); e quello di promuovere alleanze tra soggetti simili.*

### **Incoraggiare le partnership strategiche e con alto valore aggiunto**

Bisognerebbe, in generale, cercare di incoraggiare la nascita di partnership basate su una reale condivisione di obiettivi, di una visione e di una *mission*, e scoraggiare l'uso della partnership in chiave soltanto strumentale e tattica (ad esempio, per il contenimento dei costi). In questo contesto, oltre a inserire le partnership in un quadro programmatico di ampio respiro al livello nazionale e regionale, sarebbe opportuno anche affinare gli strumenti giuridici per la formalizzazione dei rapporti tra soggetti (protocolli di intesa, accordi, convenzioni, ecc.), prevedendo che essi riportino indicazioni di contenuto circa gli obiettivi e le finalità della partnership stessa, nonché il ruolo di ciascun partner. Un altro aspetto importante è il valore aggiunto delle partnership: dovrebbero essere sostenute soprattutto quelle che consentono, non solo di mettere insieme le forze dei singoli partecipanti, ma anche di costituire un nuovo soggetto più forte, in grado di mobilitare risorse addizionali.

### **Favorire la conoscenza reciproca e l'incontro tra potenziali partner**

Un primo elementare modo per favorire l'instaurarsi di partnership è promuovere la conoscenza reciproca tra soggetti pubblici preposti all'attuazione di politiche di conciliazione, da un lato, e imprese ed enti non profit che possono intervenire come potenziali acquirenti, promotori o gestori di servizi, dall'altro; o anche di favorire l'incontro tra aziende ed enti datori di lavoro che hanno fabbisogni simili. Si tratterebbe di creare occasioni per condividere esigenze, preoccupazioni, difficoltà, potenzialità e risorse, allo scopo di definire possibili mete comuni e sinergie positive, da formalizzarsi successivamente in accordi più specifici. Una particolare attenzione dovrebbe essere prestata, in questo contesto, alla valutazione della compatibilità tra i potenziali partner (dal punto di vista culturale, organizzativo, economico-finanziario, giuridico-amministrativo, ecc.) necessaria affinché non sorgano problemi nel corso dell'implementazione delle attività che la partnership organizzerà.

### **Rimuovere gli ostacoli normativi**

Occorrerebbe verificare in che misura sono ancora presenti, nei diversi paesi, disposizioni legislative o amministrative che possono impedire ad alcuni soggetti di natura privata di prendere iniziative nel campo dei servizi per la conciliazione lavoro-famiglia, a proprie spese o in collaborazione con il settore pubblico. Vanno eventualmente proposte modifiche a tali disposizioni in modo da rimuovere gli impedimenti riscontrati, facendo salvo naturalmente il diritto della pubblica amministrazione di condizionare finanziamenti e agevolazioni al perseguimento di obiettivi di interesse generale. Un esempio recente di rimozione di un ostacolo normativo riguarda le modifiche alla tipologia di soggetti che possono istituire asili aziendali effettuate in Francia: mentre in precedenza era necessario costituire un'associazione apposita, ora possono farlo anche le aziende in quanto tali. In questo quadro, dovrebbe essere affrontato, inoltre, il problema costituito dalla disparità delle condizioni di partenza tra differenti categorie di soggetti privati (ad esempio, imprese profit e imprese non profit), in modo da assicurare lo sviluppo di un *level playing field* nel "mercato sociale" dei servizi alla famiglia.

### **Garantire la qualità dei servizi**

Un modo per superare la tradizionale contrapposizione tra servizi pubblici e servizi privati è quello di concentrare l'attenzione sulla necessità di assicurare standard minimi di qualità dei servizi, da chiunque vengano erogati. Si muovono in questa direzione l'introduzione di procedure di accreditamento obbligatorie per accedere a finanziamenti pubblici, ma anche lo sviluppo di forme di certificazione volontaria della qualità. Potrebbe essere utile inserire, nell'ambito degli standard di qualità, criteri riguardanti la capacità di rispondere in modo flessibile ed "empatico" alle esigenze delle donne lavoratrici ed elementi relativi al coinvolgimento dei padri nei servizi per l'infanzia.

### **Dare ai cittadini e alle donne lavoratrici il ruolo di "arbitro"**

Un altro modo per superare ogni contrapposizione sterile tra pubblico e privato, favorendo l'affermarsi di partnership strategiche e orientate alla qualità, potrebbe consistere nell'attribuzione a soggetti terzi della funzione di "arbitro" o giudice del buon funzionamento della partnership. Tale funzione dovrebbe essere assegnata soprattutto ai cittadini-utenti dei ser-

vizi e in particolare alle donne lavoratrici con livelli di impegno professionale medio-alti. Proprio queste donne, come mostrato da alcune ricerche, sono portatrici della domanda più complessa e sofisticata di servizi di cura e possono pertanto essere utilmente prese come punto di riferimento per la valutazione della loro qualità.

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

*Le linee strategiche anzidette dovrebbero essere applicate a progetti concreti di conciliazione fondati sulla partnership, che potrebbero includere anche i seguenti tipi di iniziative già attuate nei tre paesi e rilevate mediante la ricerca e le attività di sperimentazione .*

### **39. Accordi tra aziende e autorità locali per la creazione di servizi**

Un primo, più elementare tipo di partnership che può essere realizzato riguarda l'istituzione di servizi aziendali grazie alla collaborazione tra un'impresa e l'autorità locale. Il contributo di quest'ultima potrebbe consistere in forme di assistenza tecnica, mentre il datore di lavoro dovrebbe provvedere alle risorse finanziarie e alla costruzione e gestione (o, più spesso, affidamento in gestione a terzi) del servizio. In altri casi – e questa rappresenta la modalità che si sta affermando maggiormente in Italia – l'accordo può prevedere la riserva di un certo numero di posti dell'asilo aziendale per figli di cittadini della zona, in cambio di contributi alle spese di gestione e/o di costruzione della struttura. Questa formula viene raccomandata da alcuni operatori del settore, in quanto favorisce una maggiore apertura dell'asilo aziendale e consente di evitare che esso diventi eccessivamente "immanente" all'organizzazione.

---

---

#### **per saperne di più:**

Asilo aziendale CuccioloSi Milano:

[http://www.quimamme.it/home\\_fr.asp?http://www.quimamme.it/articoli/651\\_28\\_9\\_1\\_1\\_2.asp](http://www.quimamme.it/home_fr.asp?http://www.quimamme.it/articoli/651_28_9_1_1_2.asp)

---

---

## **40. Asili interaziendali**

Una forma più avanzata di partnership per la promozione di servizi per l'infanzia, particolarmente adatta per i distretti industriali, è rappresentata dall'asilo interaziendale. Tale formula è stata finora poco utilizzata, ma dovrebbe esserlo sempre di più in futuro, grazie all'impulso fornito dalle politiche nazionali nei tre paesi. Il vantaggio è che più imprese situate nella stessa area possono mettere insieme le proprie risorse e le proprie esigenze per ottenere un servizio che ciascuna di esse non sarebbe riuscita a realizzare, e accedere in forma consorziata a finanziamenti pubblici esterni.

---

---

**per saperne di più:**

Asili interaziendali in Italia e in Francia:

<http://www.donne-lavoro.bz.it/download/284v1060d1083.pdf>

<http://perso.club-internet.fr/llepori/gemenos/tourisme/parcactivites/services/la-creche-du-parc.htm>

---

---

## **41. Iniziative per la strutturazione dell'offerta di servizi forniti da soggetti privati e non profit**

Un altro tipo di partnership da promuovere è rappresentato da iniziative che prevedono l'intervento attivo delle autorità locali per strutturare e razionalizzare l'offerta di servizi (soprattutto per l'infanzia) forniti dal privato e dal non profit. Ciò può avvenire favorendo la qualificazione del personale, stimolando la nascita di servizi a buon mercato nelle aree socio-economicamente svantaggiate e promuovendo una mobilitazione di risorse, anche private, da investire nel *childcare* locale.

---

---

**per saperne di più:**

Alcune partnership per la prima infanzia inglesi:

<http://www.eydcp.com/eydcp/main.cfm>

<http://www.childcare-derbyshire.org/>

[http://www.cornwallearlyyears.org.uk/home/5\\_aboutus.asp](http://www.cornwallearlyyears.org.uk/home/5_aboutus.asp)

<http://www.number-10.gov.uk/output/Page1430.asp>

---

---

## **42. “Piattaforme” per la facilitazione dell’incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio**

Infine, sulla scorta dell’esperienza francese, è possibile dare vita alla creazione di sportelli, centri o “piattaforme” per facilitare l’incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio al livello locale, inclusi servizi per gli anziani o per l’infanzia in orari straordinari. Come testimonia l’esperienza condotta nell’ambito di alcuni progetti finanziati con fondi europei, tali piattaforme, oltre che per risolvere alcuni problemi di conciliazione avvertiti in sede locale, possono essere promosse per favorire la creazione di occupazione in quello che viene considerato un nuovo e promettente bacino di impiego e fare emergere il lavoro domestico irregolare istituendo, ad esempio, forme di accreditamento dei fornitori di servizi.

---

---

### **per saperne di più:**

Le piattaforme dei servizi a domicilio francesi:

[http://www.ralfa.org/INGLESE/archivio1July2003\\_reconciliation.htm](http://www.ralfa.org/INGLESE/archivio1July2003_reconciliation.htm) LINK ITALIANO

[http://www.rhone.fr/noheto/file/ldocumentsattaches/maison\\_du\\_rhone\\_4.pdf](http://www.rhone.fr/noheto/file/ldocumentsattaches/maison_du_rhone_4.pdf)

<http://www.capcite.com/shtml/articles/ville-3/quartier-12/rubrique-1/article-5046.shtml>

---

---

## **43. Iniziative per migliorare il coordinamento tra orari dei servizi e orari di lavoro nelle città**

Soprattutto in Italia e in Francia, negli ultimi anni, sono sorte iniziative volte a promuovere, nelle aree urbane, un migliore coordinamento tra gli orari dei servizi pubblici (amministrativi, ma in alcuni casi anche per l’infanzia) e degli esercizi commerciali, da un lato, e gli orari di lavoro, che tendono a una sempre maggiore diversificazione, dall’altro. Questi interventi, di solito guidati dalle autorità locali, in alcuni casi hanno previsto forme di consultazione e di concertazione con rappresentanti delle realtà imprenditoriali, delle organizzazioni sindacali, dei genitori, e di altri soggetti interessati. Tali iniziative hanno il vantaggio (e il limite) di intervenire quasi esclusivamente sul “software” e non comportano, quindi, ingenti investimenti di risorse per la creazione di nuovi servizi. In alcuni casi, sono state introdotte modifiche nel senso di un ampliamento degli orari dei servizi per l’infanzia, al fine di favorire una migliore conciliazione tra

lavoro e responsabilità di cura. Esempi di iniziative di questo tipo sono i Bureaux des Temps istituiti presso le autorità locali di Parigi, Rennes, Nancy, Territoire de Belfort, Poitiers, Créteil, Lille, Parc naturel des Causses du Quercy e Saint Denis.

---

---

**per saperne di più:**

Ufficio tempi della città di Rennes:  
<http://www.ville-rennes.fr/temps/page.php>

La politica dei tempi del comune di Prato:  
<http://www.comune.prato.it/tempi/not/htm/magnolfi.htm>

---

---

#### **44. Interventi integrati che coniugano la flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro con la facilitazione dell'accesso ai servizi**

È possibile per le coalizioni territoriali programmare, attraverso la messa in campo di un grande numero di soggetti, una tipologia diversificata di interventi, sia nell'ambito del mondo del lavoro (ad esempio, attraverso la sperimentazione di forme di telelavoro), sia nei confronti dei servizi alla famiglia del territorio. Tutto ciò in un'ottica coordinata ed esplicitamente volta a favorire la conciliazione tra lavoro e vita familiare per le donne lavoratrici di una determinata area territoriale.

---

---

**per saperne di più:**

Progetto EQUAL "La rete in comune" del Comune di Forlì:  
<http://www.comune.forli.fo.it/contenuti/centrodonna/default.asp?ar=Conciliazione&ot=La%20rete%20in/comune>

Progetto EQUAL Con-tempo di Pavia:  
<http://www.comune.pv.it/centroparita.centrorisorse.htm>

---

---

## Capitolo Undicesimo

# **Costruire coalizioni per la *governance* territoriale della conciliazione lavoro-famiglia**

### **IL TEMA**

L'esigenza di una più ampia sensibilizzazione culturale e di forti investimenti sociali nelle cure familiari e nelle politiche di conciliazione, messa in evidenza nei capitoli precedenti, non può esimere dall'**avviare sin da subito iniziative concrete, sia pure dal basso e su scala locale**. È infatti urgente offrire una prima risposta alle pressanti esigenze delle donne e delle famiglie, pena un ulteriore aggravamento delle tendenze negative ricollegabili al *deficit* di conciliazione nei paesi europei (denatalità, esclusione delle donne dai processi decisionali, ecc.) e una forte compromissione delle stesse politiche di parità.

A tale riguardo, emerge la necessità di adottare sin da oggi un approccio sistemico alle politiche di conciliazione, che abbia al suo centro il **coinvolgimento degli attori del territorio in un'ottica di *governance***, attraverso la collaborazione tra imprese, sindacati, associazioni, amministrazioni locali, prestatori di servizi e altri soggetti interessati all'interno di "coalizioni territoriali" per la conciliazione lavoro-famiglia. Queste ultime potrebbero rappresentare qualcosa di più di un momento occasionale di concertazione delle volontà e di articolazione degli interessi. Il concetto di coalizione territoriale indica infatti l'unione stabile delle forze e delle risorse necessarie per gestire situazioni complesse, che coinvolgono molteplici soggetti e differenti livelli organizzativi e istituzionali.

Le coalizioni territoriali potrebbero proporsi, in sintesi, come uno **strumento permanente di co-organizzazione e di gestione congiunta** (in termini finanziari, organizzativi, culturali, sociali e politici) di azioni e di interventi a sostegno di una vera conciliazione e di un'autentica parità tra i sessi nell'ambito del mondo del lavoro, costituendo, al tempo stesso, **un nuovo modello di welfare** basato sulla valorizzazione dei soggetti locali, che potrebbe servire da esempio anche per altri ambiti di politica sociale.

Molteplici sono le funzioni che le coalizioni territoriali possono svolgere. Attraverso una rilevazione dei fabbisogni locali in ordine alle diverse necessità di cure familiari e di equilibrio tra vita e lavoro, esse possono promuovere l'incontro tra i potenziali prestatori di servizi – o i soggetti che possono mettere in atto modifiche alla organizzazione del lavoro – e le esigenze delle cittadine e dei cittadini che risiedono o lavorano sul territorio.

Esse possono inoltre favorire la mobilitazione e l'utilizzazione ottimale delle risorse pubbliche (budget ordinari degli enti territoriali e delle autorità locali, fondi messi a disposizione da programmi speciali, nazionali ed europei, ecc.) e di quelle private (contributi in denaro o in natura di aziende, fondazioni, banche, enti non profit, ecc.) per il soddisfacimento dei bisogni rilevati nel proprio territorio.

Infine, attraverso coalizioni territoriali, si può assicurare una maggiore equità nella fruizione dei servizi, operando attivamente per la riduzione delle eventuali disparità di accesso esistenti tra tipologie di lavoratori (dipendenti e autonomi, atipici, part-time e full-time, singoli comparti, ecc.), abitanti di zone centrali e periferiche, popolazione autoctona e minoranze etniche, giovani e anziani, classi e ceti sociali, ecc.

Nel corso del progetto si è avuta la possibilità di esaminare diverse iniziative di conciliazione che si muovono in questa direzione, e ciò ha permesso di precisare la stessa nozione di coalizione territoriale applicata alle politiche *family friendly* e di *work-life balance*, definendola come:

- un **insieme di attori**, di numerosità sufficientemente elevata (superiore a una semplice partnership tra due o pochi attori);
- tale da coprire significativamente il **territorio** e il proprio ambito di intervento;
- rappresentativo dei principali **stakeholders**;
- che condivide e mette in pratica un approccio definibile come “**sistemico**”, cioè caratterizzato dalla tendenza a collegare diversi ambiti della vita quotidiana e settori di politica pubblica differenti;
- che, in attesa di politiche pubbliche più determinate e di investimenti più consistenti, opera in modo “**induttivo**” (basandosi, cioè, sull'esistente).

Alla luce della definizione appena proposta, che scaturisce anche dall'esame delle esperienze di partnership allargata individuate o attivate

con la ricerca-azione, si possono definire le seguenti linee strategiche relative alla formazione di coalizioni territoriali per la conciliazione.

## **LINEE STRATEGICHE**

### **Dalla partnership alla coalizione**

Le iniziative locali che ne possiedono la potenzialità, e tra queste specialmente le partnership, potrebbero essere aiutate a superare la soglia di rilevanza (derivante dalla definizione sopra proposta), arrivando a incarnare il modello di coalizione territoriale che è stato appena delineato. Tale obiettivo può essere perseguito:

- favorendo il coinvolgimento nelle iniziative di **più attori** (anche dello stesso tipo – ad esempio, aziende con aziende);
- facilitando l'integrazione nelle iniziative di **attori di tipi differenti** (mediante la verifica, in particolare, dell'esistenza di *stakeholders* non rappresentati o rappresentati senza pari dignità);
- estendendo **territorialmente il raggio di azione** delle iniziative, a cominciare dalla diffusione della loro conoscenza in zone limitrofe;
- rafforzando l'**approccio induttivo per affrontare il nodo** “casa-lavoro-territorio-servizi”, ad esempio attraverso la consultazione delle beneficiarie circa i problemi che incontrano prima e dopo l'accesso alle strutture di cura dell'infanzia tradizionali e la discussione di ciò con altri attori; studiando la fattibilità di un servizio integrativo di supporto, e così via;
- rafforzando l'**approccio sistemico**, mediante l'integrazione delle iniziative con interventi relativi alla salute, all'educazione, ai trasporti, ecc. e promuovendo incontri con esperti e amministratori competenti su tali politiche al livello locale.

### **La determinazione istituzionale**

Ogni coalizione territoriale dovrebbe potere contare su un insieme di strutture, di risorse, di accordi formalizzati tra i partecipanti e di regole condivise dagli stessi, che ne costituiscono l'*hardware* e la condizione di sopravvivenza:

- facilitare la formalizzazione degli **accordi** tra i soggetti coinvolti (dal punto di vista giuridico, economico finanziario, ecc.);
- favorire l'**accesso alle risorse**, ai fini di una migliore sostenibilità economico-finanziaria delle iniziative, o un uso più efficiente delle stesse;
- aumentare la **pertinenza** delle iniziative di conciliazione promosse localmente rispetto alla esigenza di sostenere le carriere femminili.

### **La presenza di una regia**

Al di là degli aspetti giuridici o istituzionali, è importante che esista un nucleo umano e sociale della coalizione, una leadership in grado di fornire ad essa valori, interpretazioni e strategie, e di guidarla verso obiettivi connessi con l'eguaglianza di genere, la valorizzazione delle risorse umane femminili e la conciliazione tra le varie sfere della vita.

È opportuno, quindi, svolgere un'azione di formazione continua dei soggetti che si fanno carico di promuovere la conciliazione sul territorio, con particolare riguardo al tema dell'approccio di genere e del sostegno alle carriere femminili come obiettivo strategico delle iniziative di conciliazione. Dal punto di vista tecnico, la leadership di una coalizione territoriale può essere rafforzata accrescendo la sua capacità di:

- utilizzare la comunicazione pubblica (locale, nazionale e internazionale);
- fare networking (ai livelli locale, nazionale e internazionale);
- accedere a informazione e conoscenza specialistica (ad esempio, a studi e ricerche e a esperti);
- elaborare e gestire progetti.

Tale azione di sostegno alla leadership delle coalizioni può essere promossa da soggetti interni o esterni ad essa, in primo luogo autorità locali, ricorrendo all'aiuto di consulenti, esperti, funzionari e dirigenti di organi nazionali responsabili delle politiche di pari opportunità.

### **La progettazione di una *policy***

Infine, ogni coalizione territoriale dovrebbe avere una sua "policy", una strategia e un piano d'azione riguardanti la creazione di nuovi servizi e il miglioramento di quelli esistenti, l'armonizzazione degli orari di lavoro e di apertura di esercizi e servizi pubblici, l'accesso alle forme di orario

flessibile e ridotto e alle agevolazioni finanziarie e fiscali per i lavoratori e le famiglie, e così via (vedi anche le indicazioni operative riportate nel capitolo 7). La *policy* della coalizione dovrebbe mirare a un miglioramento continuo della qualità delle prestazioni e dei servizi disponibili sul territorio, sotto gli aspetti:

- dell'efficacia (ad esempio, in termini di maggiore utilizzazione dei servizi proposti);
- dell'efficienza (uso oculato e produttivo delle risorse a disposizione);
- dell'impatto (sulle biografie femminili, e in termini di consenso da parte dei soggetti nell'ambito territoriale coinvolto);
- dell'accessibilità (flessibilità ed estensione degli orari, diversificazione delle modalità di pagamento da parte dell'utenza, ecc.);
- del coordinamento tra le varie azioni promosse e delle partnership tra pubblico e privato eventualmente realizzate.

---

#### **Le tappe principali della formazione di una coalizione territoriale**

- Costituzione di un comitato promotore e di una “regia”
- Definizione di accordi e meccanismi istituzionali di funzionamento della coalizione
- Incontri e conferenze di sensibilizzazione/analisi delle posizioni degli *stakeholders*
- Realizzazione di un'analisi della situazione della conciliazione al livello locale:
  - Mappa dei fabbisogni
  - Mappa dei soggetti locali attivi
  - Mappa delle risorse normative e finanziarie
  - Mappa dei vincoli e delle opportunità
- Elaborazione di una strategia (scelta delle priorità e degli obiettivi) e di un programma di lavoro
- Definizione di un sistema di monitoraggio e valutazione
- Attuazione di azioni sperimentali (sperimentazione di modifiche all'organizzazione del lavoro e/o al funzionamento di servizi)
- Valutazione e *benchmarking*
- Replicazione su larga scala delle azioni sperimentali

## **INDICAZIONI OPERATIVE**

*La ricerca-azione condotta nell'ambito del progetto ha mostrato come i vari elementi del modello della coalizione territoriale comincino ad essere applicati in diverse iniziative locali di conciliazione, con effetti positivi. Di seguito si richiamano dunque quei progetti e quelle sperimentazioni, già citate nei paragrafi precedenti, che possono essere considerate maggiormente emblematiche al riguardo.*

### **45. Creare una rete di molti attori**

Alcun progetti mostrano come sia possibile e auspicabile collegare tra di loro in un'iniziativa locale di conciliazione un numero anche molto elevato di soggetti diversi.

- Nell'ambito del **progetto Contempo di Pavia**, i soggetti coinvolti sono stati almeno 18: i Comuni di Pavia, Lodi, Crema, Cremona, Mantova; la Provincia di Cremona; le aziende sanitarie locali di Pavia e Lodi; la Confederazione Nazionale degli Artigiani; l'Associazione Industriali di Pavia e di Mantova; i sindacati CGIL, CISL e UIL; la Cooperativa Sociale Europolis; il Centro Iniziativa Europa; le società Pari e Dispari e Ancorpari, l'Azienda ospedaliera di Cremona; l'Università di Pavia; il CESVIP di Pavia.
- Il **Pôle Emploi Services dell'Herault di Montpellier** ha messo in collegamento tra di loro almeno 15 soggetti, tra cui il Conseil général, il Fondo Sociale Europeo, i servizi per l'impiego pubblici, la Caisse des Dépôts et Consignation, alcune imprese pubbliche e private, varie associazioni e artigiani prestatori di servizi.

---

---

#### **per saperne di più:**

Progetto EQUAL Con-tempo di Pavia:

<http://www.comune.pv.it/centroparita/centrorisorse.htm>

Pôle emploi service dell'Herault:

<http://www.pole-emploi-services34.org/html/pole.php>

---

---

## **46. Coprire il territorio di riferimento**

È possibile, a prescindere dal numero assoluto di soggetti coinvolti, far raggiungere alla coalizione una dimensione ottimale per coprire l'ambito territoriale d'intervento prescelto, come nel caso delle seguenti iniziative.

- L'iniziativa **Les Dom'Minots di Marsiglia** è ben radicata nel territorio cittadino, riunendo l'Associazione di genitori Cabanon de Minots, l'associazione Marseille Service Développement, l'associazione Pôle 13, il centro per i Diritti delle Donne, la direzione dipartimentale del lavoro e della formazione professionale, la Caisse Allocations Familiales, il Comune di Marsiglia, il Conseil général, il Conseil régional.
- Lo stesso si può dire del **Pôle d'Aide à l'Insertion Socio-économique di Perpignan**, che, su un territorio rappresentato dal dipartimento dei Pirenei Orientali (con particolare riferimento all'agglomerato urbano di Perpignan) coinvolge i comuni, la comunità di agglomerazione (sovracomunale), lo Stato, il Fondo Sociale Europeo, le associazioni dei servizi a domicilio, i servizi per l'impiego.
- Per altri versi, anche la **Crèche Inter-entreprise del Parc d'Activité di Gémenos**, avendo come ambito di azione il comune di Gémenos (particolarmente, la zona del parco industriale), è ben rappresentata nel suo territorio di riferimento con una coalizione che riunisce il Comune di Gémenos, la Caisse Allocations Familiales, la Direction Affaires Sanitaires et Sociales, l'Associazione delle imprese del Parco.

---

---

### **per saperne di più:**

<http://www.capcite.com/shtml/articles/ville-3/quartier-12/rubrique-1/article-5046.shtml>

<http://www.officeservice66.com/>

<http://perso.club-internet.fr/llepori/gemenos/tourisme/parcactivites/services/la-creche-du-parc.htm>

---

---

## **47. Assicurare la rappresentanza di tutti gli stakeholders**

È importante che le coalizioni territoriali riescano a rappresentare tutti i soggetti interessati alla questione lavoro-famiglia: i datori di lavoro, in particolare le aziende pubbliche, private e/o le loro associazioni; le pubbliche autorità (enti locali o uffici decentrati della pubblica amministra-

zione nazionale); i rappresentanti degli utenti (organizzazioni sindacali e/o associazioni di donne e/o genitori e/o cittadini); i prestatori di servizi (privati profit o non profit). Le seguenti iniziative vi sono riuscite.

- Il **Bureau des Temps del Comune di Parigi**, rappresentando già il lato della pubblica amministrazione locale, ha coinvolto nelle proprie iniziative associazioni di cittadini, prestatori di servizi pubblici, e recentemente, nell'ambito della sperimentazione promossa dal progetto, e anche un gruppo di imprese e organismi internazionali che hanno necessità di strutture per l'infanzia per i propri dipendenti.
- L'iniziativa di **promozione del *childcare* nella funzione pubblica inglese** ha visto la collaborazione tra datori di lavoro (alcuni ministeri), sindacati, una *charity* specializzata come Daycare Trust, la Neighbourhood Nurseries Initiative e le Early Years Development and Childcare Partnerships quali emanazioni dell'autorità locale competenti per l'infanzia.

---

---

**per saperne di più:**

[http://www.paris.fr/fr/citoyennete/bureau\\_des\\_temps/intro.asp](http://www.paris.fr/fr/citoyennete/bureau_des_temps/intro.asp)

<http://www.daycaretrust.org.uk/>

---

---

#### **48. Considerare più ambiti della vita quotidiana**

Vanno promosse iniziative capaci di coprire i vari ambiti della vita quotidiana investiti dal problema della conciliazione: lavoro (nel senso del luogo fisico di lavoro), casa (inclusi i servizi domiciliari), servizi (strutture vere e proprie, come i centri di *childcare*) e territorio (trasporti, spostamenti casa-lavoro-servizi). Le seguenti iniziative hanno mostrato che ciò è possibile.

- Il Progetto “**La rete in comune**” di Forlì è intervenuto su tutti e quattro i fronti: su quello dell'organizzazione del lavoro, studiando nuove modalità di orario flessibile; sull'organizzazione dei servizi per l'infanzia, promuovendone il cambiamento di orario; sul problema dei trasporti, sperimentando il telelavoro; sull'ambito domestico, rafforzando i servizi domiciliari.

- Anche le iniziative che hanno previsto l'istituzione di **asili aziendali** (Work-life balance all'Università di Cambridge; Asilo aziendale PEG Perego di Arcore; Progetto Casa del Bambino di Bolzano; Asilo nido CuccioloSi di Milano) effettuano almeno una connessione, in questo caso tra l'ambito lavorativo e quello dei servizi.

---

---

**per saperne di più:**

Progetto EQUAL "La rete in comune" del Comune di Forlì:

<http://www.comune.forli.fo.it/contenuti/centrodonna/default.asp?ar=Conciliazione&sot=La%20rete%20in/comune>

Progetto Casa del Bambino di Bolzano:

[http://www.provincia.bz.it/industry/news/news\\_i.asp?art=66600&HLM=1](http://www.provincia.bz.it/industry/news/news_i.asp?art=66600&HLM=1)

Asilo aziendale CuccioloSi Milano:

[http://www.quimamme.it/home\\_fr.asp?http://www.quimamme.it/articoli/651\\_28\\_9\\_11\\_2.asp](http://www.quimamme.it/home_fr.asp?http://www.quimamme.it/articoli/651_28_9_11_2.asp)

---

---

## **49. Collegare diversi settori di politica pubblica**

Altro aspetto decisivo delle coalizioni territoriali è la capacità di connettere settori di politica pubblica differenti, allargando le iniziative anche in direzione di settori che di solito non vengono immediatamente collegati con il tema della conciliazione. A tale riguardo, nella ricerca si è rilevato che i settori tradizionalmente investiti dalle politiche di conciliazione sono: le politiche del lavoro; le politiche di pari opportunità; le politiche dei servizi sociali per l'infanzia, la terza età e la disabilità. Settori invece "non tradizionali" risultano essere: le politiche urbanistiche e dei trasporti; le politiche della salute; le politiche della pubblica istruzione. Le seguenti tre iniziative esemplificano la possibilità concreta di connettere trasversalmente tali settori.

- Il **Bureaux des Temps della città di Rennes** è intervenuto sia sul versante dei servizi per l'infanzia che su quello dei trasporti locali.
- La **Suffolk Strategic Partnership** ha inserito nell'attività di sviluppo dei servizi di childcare elementi relativi alla promozione della salute infantile.

- la **EYDCP dell’Hampshire** ha affiancato alle iniziative a sostegno della prima infanzia altre relative alla educazione per la fascia di utenza in età scolare.

---

---

**per saperne di più:**

Ufficio tempi della città di Rennes:

<http://www.ville-rennes.fr/temps/page.php>

<http://www.suffolk.org.uk/>

<http://www.hants.gov.uk/childcare>

---

---

## **50. Partire da ciò che già esiste**

Infine, si può mettere in rilievo l'utilità di adottare un approccio induttivo, che parta dalle iniziative già esistenti mettendole in collegamento e creando sinergie positive tra di loro.

- Le **piattaforme di servizi a domicilio** create in numerose città francesi (ne esistono, ad esempio, ad Aix en Provence, Avignone, Grenoble, Nîmes, Marsiglia, Montpellier, Lione, Strasburgo) sono centri che, a partire dalla raccolta centralizzata di informazioni sui soggetti che prestano servizi, facilitano l'incontro tra domanda e offerta di servizi a domicilio al livello locale.
- Nel corso della **sperimentazione italiana**, è stato effettuato un confronto tra buone prassi di conciliazione lavoro-famiglia e progetti attuati da diversi enti e aziende: dal Progetto Isole della Coop Toscana-Lazio ai progetti STOP e Gioco di squadra di Bologna; dal progetto di asilo interaziendale L'Aquilone al progetto Equal Maternità e sviluppo professionale nel settore bancario e al progetto La Rete in Comune di Forlì.
- Durante la **sperimentazione francese** sono stati effettuati due incontri di *benchmarking* tra aziende che adottano buone prassi di conciliazione; inoltre, promuovendo la nascita di una coalizione di imprese ed enti che operano a Parigi per l'individuazione di posti di *childcare* in strutture già funzionanti, si è favorito un uso ottimale delle risorse locali.

- La **sperimentazione inglese** ha operato una diffusione di informazione sui servizi per gli anziani di tipo sanitario e sociale già esistenti nell'area di Cambridge, favorendone una maggiore conoscenza da parte delle potenziali utenti dipendenti dell'università.

---

---

**per saperne di più:**

Le piattaforme dei servizi a domicilio francesi:

[http://www.ralfa.org/ITALIANO/archivio3gennaio2004\\_esperienze\\_conciliazione.htm](http://www.ralfa.org/ITALIANO/archivio3gennaio2004_esperienze_conciliazione.htm)

[http://www.ralfa.org/ITALIANO/archivio1luglio2003\\_esperienze\\_conciliazione.htm#QUALIDOM](http://www.ralfa.org/ITALIANO/archivio1luglio2003_esperienze_conciliazione.htm#QUALIDOM)

[http://www.rhone.fr/noheto/file/DOCUMENTSATTACHES/MAISON\\_DU\\_RHONE\\_4.PDF](http://www.rhone.fr/noheto/file/DOCUMENTSATTACHES/MAISON_DU_RHONE_4.PDF)

<http://www.capcite.com/shtml/articles/ville-3/quartier-12/rubrique-1/article-5046.shtml>

Le sperimentazioni del progetto:

[www.ralfa.org](http://www.ralfa.org)

---

---



## **Bibliografia**

### **a) Letteratura**

**Albino G. L.**, *Two careers/one family. The promise of gender equality*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993

**Ari-Veikko A., Ilkka K.**, *Analysing The Change In Local Government- Perspectives of the Regime Theory and the Growth Machine Thesis - a Draft*, February 10, 1998  
<http://www.uta.fi/~kuaran/regime.html>

**Appelbaum E.**, *Balancing acts. Easing the burdens and improving the options for working families*, The Economic Policy Institute, London, 2000

**Apter T.**, *Working women don't have wives. Professional success in the 1990s*, St. Martin's Griffin, New York, NY, 1993

**ASDO – Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale**, *Formazione continua alle pari opportunità tra donne e uomini nelle piccole, medie e grandi imprese europee. Rapporto finale*, Roma, 1997

**ASDO – Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale**, *Ricerca-azione su donne e impresa. Rapporto finale*, Roma, 2000

**Barbell K., Wright L.**, *Family foster care in the next century*, Transaction Publishers, New Brunswick, 2001

**Bass S.A., Morris R.**, *International perspectives on state and family support for the elderly*, The Haworth Press Inc., Binghamton, NY, 1993

**Battistoni L. (a cura di)**, *I numeri delle donne. Partecipazione femminile al mercato del lavoro: caratteri, dinamiche e scenari*, Quaderni Spinn, Progetto Italia Lavoro, Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, Roma, 2003

**Beach J., Friendly M., Schmidt L.**, *Work related childcare in context: a study of work related childcare in Canada*, Occasional paper n.3, Childcare for Canadian families, 1993

**Bernhardt E.M.**, *Female careers between employment and children*, European Observatory on Family Matters, 2000

**Biggeri C., Sabbatini L.L.**, *Come cambia la vita delle donne*, Relazione al Convegno ISTAT "Donnattiva. Il Nuovo protagonismo femminile", Roma, 8 marzo 2004

- Blum L., *Free money and services for seniors and their families*, John Wiley & Sons Inc., New York, NY, 1995
- Bormioli S., d'Andrea L., *Modello della Internship Partecipata (MIP). Linee-guida*, ASDO, Roma, 2003
- Cacace M., "Donne e politiche sociali", in *Democrazia Diretta*, a. IX, n. 3, 1995
- Cacace M., D'Andrea L., *Padri nei servizi per l'infanzia*, CCF-Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 1996
- Cacace M., Mastropietro E., "Il tetto di vetro. Dati, prove e interpretazioni sul fenomeno della segregazione verticale delle donne nelle aree professionali a dominanza maschile", in *Sintesi Europea*, n.1, 2002  
<http://www.europeansynthesis.org/ita/n1/articolo11.htm>
- Cancedda A., *Employment in Household Services*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 2001
- Cancedda A., *Leadership femminile e azione sociale: implicazioni per la ricerca e per lo sviluppo delle carriere femminili. Documento finale della Ricerca-azione su donne e leadership*, ASDO, Roma, 2002
- Cancedda A., d'Andrea L., *Ricognizione sulla partecipazione delle donne ai processi decisionali in Italia*, ASDO, Roma, 1996
- CCF – Centro di Cooperazione Familiare, *Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra professione e vita familiare in Uruguay. Rapporto finale*, Roma, 2002
- Carlisle W., "Sharing home responsibilities: women dual-career marriages", in: Wolfe Konek C., Kitch S.L., *Women and careers. Issues and challenges*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994
- Cleveland G., Krashinsky M., *The benefits and costs of good child care. the economic rationale for public investment in young children - A Policy Study*, University of Toronto at Scarborough, 1998
- Chiesi M., Lorini E., Petetti A., Storti C., "La maternità come sfida di diversity management", in: *Sviluppo & Organizzazione*, n. 194, novembre/dicembre 2002
- Cook A. H., "Can work requirements accommodate the needs of dual-earners families?", in Lewis S., Izraeli D. N., Hootsmans H., *Dual-earner families. International perspective*, Sage Publications, London, 1992
- Cox, K.R. "'The Politics of Turf and the Question of Class". in Wolch, J. and Dear, M. (a cura di), *The Power of Geography*, Boston, Unwin Hyman, 1989, pp. 61-90.

Cox, K.R , “Ideology and the Growth Coalition” , in A.E.G.Jonas and D.Wilson (a cura di), *The Urban Growth Machine Thesis: Critical Perspectives Twenty Years Later*, New York, SUNY Press, 2000.

Davidson M.J., Burke R.J., *Women in management. Current research issues*, Paul Chapman Publishing, London, 1994

Davidson M.J., Burke R.J., “Another century in the rearguard! Even in very civilised Europe, women's career advancement in leadership positions in all areas of social life meets with continuous, often insurmountable, obstacles” , in *European Synthesis*, n. 1, 2002 (<http://www.europeansynthesis.org/n1/articolo10.htm>)

Deven F., Inglis S., Moss P., Petrie P., *Reconciliation of work and family life and the quality of care services*, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1997

Doherty G., Rose R., Friendly M., Lero D., Hope Irwin S., *Child care: Canada can't work without it*, Childcare Resource and Research Unit (CRRU) Occasional Paper n. 5, 1995

Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992

European Commission, *The Rationale of Motherhood Choices: Influence of Employment Conditions and of Public Policies (State of the Art of the MOCHO project)* Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 2003  
([ftp://ftp.cordis.lu/pub/citizens/docs/motherhood\\_choices\\_2003.pdf](ftp://ftp.cordis.lu/pub/citizens/docs/motherhood_choices_2003.pdf)  
<http://www.ulb.ac.be/soco/mocho/>)

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Family care of the older elderly: Casebook of initiatives* Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1993

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working time preferences at different phases of life*, Dublin, 2002

Eurostat, *The life of women and men in Europe. A statistical portrait (data 1980-2000)*, European Communities, Luxembourg, 2002

Fagan C., Burchell B., *Gender, jobs and working conditions in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1992  
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF0249EN.pdf>

Frankel J., *Families of employed mothers. An international perspective*, Garland Publishing Inc., New York, NY, 1997

Gelles R.J., *Contemporary families. A sociological view*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995

Greenhaus J., Parasumaran S., "Work family conflict, social support and well being" in: Davidson M.J., Burke R.J., *Women in management. Current research issues*, Paul Chapman Publishing, London, 1994

Hattery A., *Women, work, and family. Balancing and weaving*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 2001

Hooyman N. R., "Social policy and gender inequities in caregiving", in: Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992

Hugman R., *Ageing and the care of older people in Europe*, St. Martin Press, London, 1994

ISFOL, *La strategia europea per l'occupazione. Il contributo del Fondo Sociale Europeo in Italia nel 2000-2002*, Franco Angeli, Milano, 2003

Jani-Le Bris H., *Family-care of dependent older people in the European community*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Official for Official Publications of the European Communities, Luxembourg, 1993

Kisker E., Maynard R., "Quality, cost and parental choice of childcare", in Blau D.M., *The economics of child care*, Russel Sage Foundation, New York, NY, 1991

Kontos S., Howes C., Shinn M., Galinski E., *Quality and childcare & relative care*, Teachers College Columbia University, New York, NY, 1995

Konek C. W., Kitch S.L. (a cura di), *Women and Careers. Issues and Challenges*, Sage Publications, Thousand Oaks, 1994.

Koralek D.G., Colker L.J., Trister Dodge D., *Caring for Children in Family Child Care*, volume II, Teaching Strategies, Inc., Washington, DC, 1993

Lee G.R., "Gender differences in family-caregiving. A fact in search of theory", in Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992

Lewis S., Izraeli D. N., Hootsmans H., *Dual-earner families. Intenational perspective*, Sage Publications, London, 1992

Lewis S., "Role tension and dual-career couples", in Davidson M.J., Burke R.J., *Women in management. current research issues*, Paul Chapman Publishing, London, 1994

Lo Conte M., Prati S., *Maternità e partecipazione femminile al mercato del lavoro. Un'analisi della situazione professionale delle neo-madri*, Seminario CNEL-Istat, Roma 2 dicembre 2003

Lunghi C., *Et si les femmes réinventaient le travail*, Eyrolles, Paris, 2001.

Lynn B., Gerald M.A., "Paid family-caregiving: a review of progress and policies", in: Bass S.A., Morris R., *International perspective on state and family support for the elderly*, The Haworth Press, New York, NY, 1993

Marchbank J., *Women, power & policy. Comparative studies of childcare*, Routledge, London, 2000

Masini E., Stratigos S., *Women, Households and Change*, United Nations University Press, Tokyo, 1991

Mastropietro E., *Ricerca-azione su Donna e Impresa. Documento di Lavoro*, ASDO, Roma, 2000 [http://www.gruppo-cerfe.org/pdf/italian/radi/A\\_front1.pdf](http://www.gruppo-cerfe.org/pdf/italian/radi/A_front1.pdf)

Mastropietro E., *Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra vita professionale e vita familiare in Uruguay. Memoria scientifica*, CCF-Centro di Cooperazione Familiare, Roma, 2002

Mastropietro E., Quaranta G., *Le condizioni del successo. Linee guida per la creazione d'impresa destinate alla consulenza e alla formazione*, CERFE, Roma, 2003

McCarty Snyder N., "Career woman and motherhood: childcare dilemmas and choices", in Wolfe Konek C., Kitch S.L., *Women and careers. Issues and challenges*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994

McDaniel J. L., Via B. G., *Aging issue in the workplace. Assisting workers who provide eldercare*, AAOHN Journal, 1997

McDaniel S.A., Gee E.M., "Social policies regarding caregiving to elders. Canadian contradictions", in Bass S.A., Morris R., *International perspective on state and family support for the elderly*, The Haworth Press, New York, NY, 1993

Mezzana D., *Linee guida per il sostegno alle carriere delle donne. Ricerca-azione su genere e professione*, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma, 2000 <http://www.gruppo-cerfe.org/ragep.htm>

Mezzana D., *Le partnership come strumento di governance nella lotta all'esclusione sociale e alla povertà. Linee guida*. Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma, 2002

Millward C., "Explaining urban patterns of childcare", in *Family Matters* n. 43, 1996

- Negrey C., *Gender, Time, and reduces work*, State University of New York Press, Albany, NY, 1993
- Pascall G., *Social policy. A new feminist analysis*, Routledge, London, 1997
- Penn H., *How should we care for babies and toddlers?: An analysis of practice in out-of home care for children under three*, Childcare Resource and Research Unit (CRRU) Occasional Paper n. 10, 1999
- Phillips J.E., *Working and caring. development at the workplace for family-carers an of disabled and older people*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, 1996
- Piazza M., Ponzellini A.M., Provenzano E., Tempia A., *Riprogettare il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Edizioni Lavoro, Roma, 1999
- Ponzellini A. M., “Sindacato ed imprese nella contrattazione della qualità della vita”, in *Rivista di diritto del lavoro e delle relazioni industriali*, giugno 2003
- Ponzellini A.M., Tempia A., *Quando il lavoro è amico*, Edizioni Lavoro, Roma, 2003
- Ponzellini A. M., Tempia A., “Lavoro e famiglia, sindacato e responsabilità sociale d’impresa”, in *Autonomie locali e servizi sociali*, n. 2, 2203
- Pringle K., *Children and Social Welfare in Europe*, Open University Press, Buckingham, 1998
- Quaranta G., “Relazione”, in *Oltre il tetto di vetro. Carriere femminili a rischio*, Seminario internazionale, Roma 7-9 ottobre 1999, Laboratorio di Scienze della Cittadinanza, Roma
- Quaranta G., Mastropietro E., *Le condizioni del successo. Linee guida per la creazione d’impresa destinate alla consulenza e alla formazione*, CERFE, Roma, 2003
- Reich R. B., Nussbaum K., *Care around the clock: developing child care resources before nine and after five*, US Department of Labor, Women’s Bureau, 1995
- Reskin B., Padavic I., *Women and men at work*, Pine Forge Press, Thousand Oaks, CA, 1994
- Rubery J., Smith M., Fagan C., *Women’s employment in Europe. Trends and prospect*, Routledge, London, 1999
- Salone C., *Il territorio negoziato. Strategie, coalizioni, e patti nelle nuove politiche territoriali*, Firenze, Alinea, 1999
- Salvage A.V., *Who will care? future prospects for family care of older people in the European Union* European Foundation for the improvement of living and working conditions, Luxembourg, Office for Official Publications of the European Communities, 1995

Schulman K., *The high cost of childcare puts quality care out of reach for many families*, Children's defense fund, 2000

Shenk D., Christiansen K., "The evolution of the system of care for the aged in Denmark", in: Bass S.A., Morris R., *International perspective on state and family support for the elderly*, The Haworth Press, New York, NY, 1993

SPINN, Periodico di informazione e dibattito per i Servizi per l'Impiego, Speciale Occupazione Femminile, numero 2, 2002, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Stoker, Gerry, "Regime Theory and Urban Politics", in: David Judge, Gerry Stoker and Harold Wolman (a cura di), *Theories of Urban Politics*, Sage Publications, London, 1995

Tina M., "Irreconcilable differences? Breaking down the dichotomies of care", in: *Canadian Social Work Review*, 15(1), 1998

Toniolo Piva P., Studio Come, *Welfare nel territorio e lavoro di cura. Partire dalle famiglie per riorganizzare i servizi pubblici*, Roma, ottobre 2003

Walker A., "Under new management: the changing role of the state in the care of older people in the United Kingdom", in Bass S.A., Morris R., *International perspective on state and family support for the elderly*, The Haworth Press, New York, NY, 1993

Walker A.J., "Conceptual perspectives on gender and families caregiving", in Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992

Walker J.R., "Public policy and the supply of childcare services", in Blau D.M., *The economics of child care*, Russel Sage Foundation, New York, NY, 1991

Walper S., Galambos N.L., "Employed mothers in Germany", in: Frankel J., *Families of employed mothers. An international perspective*, Garland Publishing Inc., New York, NY, 1997

Whitelaw Downs S., Costin L.B., McFadden E.J., *Child welfare and family services. Policies and practice*, Longman Publishers, White Plains, NY, 1996

Wolfe Konek C., Kitch S.L., *Women and careers. Issues and challenges*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1994

Work life 2000, *Childcare, domestic services, employment and gender equality*, Workshop Scientific Report, 1999

Yeandle S., Gore T., Herrington A., *Employment, family and community activities. A new balance for women and men*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, 1999  
<http://www.eurofound.eu.int/publications/files/EF9943EN.pdf>

Zappert L.T., *Getting it right. How working mothers successfully take up the challenge of life, family, and career*, Pocket Books, New York, New York, 2001

## **b) Documentazione e ricerche sulle politiche in Francia, Italia, Regno Unito**

Adami C., Ghiotto M.C., "Ai confini dei tempi", Ricerca a cura dell'Osservatorio donna del Comune di Venezia, sezione Centri Ri.Do  
<http://www.provincia.venezia.it>,

Algava E., Ruault M., "Les assistantes maternelles: une profession en développement", in *Etudes & Résultats*, N.232, Avril 2003  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/er-pdf/er232.pdf>

Anconelli M., Bertazzoni A.M., Bursi G., Di Nicola P., Franzoni F., Giovannini G., Piccinini R., *Famiglie e territorio. Azioni e servizi a sostegno della famiglia nei comuni della provincia di Modena*, Franco Angeli, Milano, 2000

Audrey D., "Les bénéficiaires de l'APE de l'AGED et de l'AFEAMA", in: *Etudes & Résultats*, n. 217, Février 2003

Buffier-Morel M., *L'impact des 35 heures sur la situation des femmes salariées*, Septembre 2000 [http://www.social.gouv.fr/femmes/gd\\_doss/articl.htm](http://www.social.gouv.fr/femmes/gd_doss/articl.htm)

Carbone A.E., *I finanziamenti previsti dall'articolo 9 della legge 53/2000. Una risorsa di nuove opportunità per il lavoro delle donne e degli uomini nella società che cambia*, in CNEL - Gruppo di lavoro sulle pari opportunità, *Atti del Seminario: Occupazione femminile: quali modelli interpretativi?* Roma, 5 maggio 2003.

CNEL, *Il lavoro delle donne tra tutela legislativa e previsioni contrattuali*, Roma, febbraio 2002

Commission of the European Communities, *Communication from the Commission to the Council, Draft Joint Employment Report 2003/2004*

Commissione nazionale per la parità e le pari opportunità tra uomo e donna, *Per un nuovo equilibrio tra vita e lavoro - Una rete tra i progetti*, Atti del Convegno, Roma, Palazzo Marini, 6 giugno 2002, Istituto Poligrafico e Zecca dello Stato, Roma, 2003.

*La Conférence de la Famille 2000. La description des actions nouvelles en faveur des familles*  
[http://www.famille.gouv.fr/doss\\_pr/34\\_000616.htm](http://www.famille.gouv.fr/doss_pr/34_000616.htm)

*Convegno Nazionale "Mercato del Lavoro, Conciliazione, Governance: lo sviluppo dell'occupazione femminile", 21 febbraio 2003 – Treviso, 24-25 febbraio 2003 – Lecce*

**Department of Health, Direct Payments Guidance. Community Care, Services for carers and Children's Services (Direct Payments) Guidance, England, 2003.**  
<http://www.doh.gov.uk/directpayments/dpguidance.pdf>

**Department of Trade and Industry, Balancing work and family life: Enhancing choice and support for parents - August 2003**  
<http://www.dti.gov.uk/er/individual/balancing.pdf>

**Department of Trade and Industry, Regulatory Impact Assessment of a duty on employers to consider seriously requests for flexible working from the parents of young and disabled children** <http://www.dti.gov.uk/er/fworkingRIA.pdf>

**Department of Trade and Industry, Work and parents: competitiveness and choice - Green Paper, December 2000** [http://www.dti.gov.uk/er/workparents\\_consult.htm](http://www.dti.gov.uk/er/workparents_consult.htm)

**Dipartimento della Funzione Pubblica per l'efficienza delle amministrazioni, Progetto "Cantieri", Rapporto su "Donne e leadership. Per lo sviluppo di una cultura organizzativa delle amministrazioni pubbliche in ottica di genere", Rubettino Editore, 2003**

**Equal Opportunity Commission, EOC Response to DTI Green Paper Work and Parents: Competitiveness and Choice - March 2001 - Executive summary**  
<http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/eoc%20public%20response%20work%20and%20parents.pdf>

**Equal Opportunities Commission, EOC Response to the Inland Revenue consultation, May 2003**  
[http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/employer\\_supported\\_childcare.asp](http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/employer_supported_childcare.asp)

**Equal Opportunity Commission, I can't carry on**  
[http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/cant\\_carry\\_on.asp](http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/cant_carry_on.asp)

**FISAC CGIL - Coordinamento nazionale donne, Guida al Testo Unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità, Roma, dicembre 2003**

**Gresy B. (a cura di), Pour une meilleure articulation des temps de vie. La prise en compte, par les entreprises, de l'articulation entre la vie familiale et la vie professionnelle des salariés, Paris, Ministère de la famille, de l'enfance et des personnes handicapées, 2002**

**Hadlow J., Baldock J.**, *WP3 Care arrangements in multi-career families. National Report: United Kingdom, SOCCARE Project Report 3.5 October 2001*  
<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/soccare/report3.5.PDF>

**Hinds K., Park A.**, *Parents' demand for childcare in Scotland. Report for the Scottish Executive, National Centre for Social Research, Glasgow, 2001*

**Hommeau B., Paupy L.**, "Les effets redistributifs de la politique familiale. Un éclairage à l'aide de quelques cas-types", in *Etudes & Résultats*, n. 100, Février 2001  
<http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/>

**IRES-CGIL**, *Donne e lavoro. Realtà, bisogni e aspettative*, Roma, marzo 2004

**Larsen T.P., Hadlow J.**, *Multi-Career Families, Work and Care in Finland, France, Italy, Portugal and the UK (Final report of the SOCCARE project)*  
<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/soccare/report6.pdf>

**Le Feuvre N.**, *Employment, family and community activities: a new balance for women and men in France (National French report of a project of the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions)*, 1999  
<http://www.fr.eurofound.eu.int/publications/files/EF00116EN.pdf>  
<http://www.fr.eurofound.eu.int/publications/files/EF00116FR.pdf>

*Legge 10 aprile 1991 n. 125 - Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna*  
<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuIstituzionale/normative/anni+precedenti/1991-04-10+-+Legge+10+aprile+1991%2c+n.+125.htm>

*Les nouvelles mesures de la conference de la famille 2001*  
[http://www.famille.gouv.fr/doss\\_pr/34\\_010611.htm](http://www.famille.gouv.fr/doss_pr/34_010611.htm)

**Lindars H.**, **Equal Opportunities Commission**, *How can suitable, affordable childcare be provided for all parents who need to work? Equal Opportunities Commission Submission to the Work and Pensions select Committee Inquiry*  
<http://www.eoc.org.uk/cseng/policyandcampaigns/workandpensionsselectcommitteeresponse.pdf>

**Lunghi C.**, *L'égali  professionnelle en pratique*, Eyrolles, Paris, 2003

**Martin C., Debroise A., Le Bihan B.**, *WP3 Care arrangements in multi-career families. National Report: France, SOCCARE Project Report 3. 2 October 2001*  
<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/soccare/report3.2.PDF>

**Merelli M., Nava P. (a cura di)**, *My time is my own. Final Research Report, November 2003*

Merelli M., Nava P., Ruggerini M.G., *Modelli e strategie family-friendly nelle imprese sotto i cinquanta dipendenti in Italia, Francia, Spagna e Germania, dicembre 2000*  
<http://consiglio.regione.emilia-romagna.it/europa/Tempi/merellibo.pdf>

Ministère délégué à la Famille, *Rapport du Groupe de travail "Services à la Famille et à la parentalité", Rapport de propositions remis à Jean François Mattei, Ministre de la santé, et la famille et des personnes handicapées, et Christian Jacob, Ministre délégué à la famille)*  
[http://www.social.gouv.fr/famille-enfance/doss\\_pr/conf\\_famille03/fam\\_parent/rapport.pdf](http://www.social.gouv.fr/famille-enfance/doss_pr/conf_famille03/fam_parent/rapport.pdf)

Ministero del lavoro e delle politiche sociali, *Libro bianco sul welfare - proposte per una società dinamica e solidale - Roma, febbraio 2003*  
[http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/librobianco\\_welfare/indice.html](http://www.governo.it/GovernoInforma/Dossier/librobianco_welfare/indice.html)

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Convegno nazionale "Mercato del lavoro, conciliazione, governance: lo sviluppo dell'occupazione femminile", Documento "L'attuazione delle politiche di genere nelle strategie regionali. Analisi dei mercati del lavoro e dei contesti normativi", Treviso, 21 febbraio 2003; Lecce, 24 e 25 febbraio 2003*

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Itinerario dell'Osservatorio Nazionale sulla Famiglia nell'Anno internazionale della famiglia,*  
<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/MenuIstituzionale/Sociale/famiglia>

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Conferenza sulla politica della famiglia "Famiglie, politica sociale e cambiamenti in Europa", Dublino, 13-14 maggio 2004-*  
<http://www.welfare.gov.it/EaChannel/Notizie/Famiglia.htm?baseChannel=Notizie&actualChannel=>

Paull G., Brewer M., *Submissions to the Work and pensions select committee inquiry "How can suitable, affordable childcare be provided for all parents who need to work", Institute for Fiscal Studies Briefing Note No.34, March 2003*  
<http://www.ifs.org.uk/labmarket/bn34.pdf>

*Piano nazionale degli interventi e dei servizi sociali 2001-2003: libertà, responsabilità e solidarietà nell'Italia delle autonomie, 3 aprile 2001 (a norma dell'Art. 18, comma 2 della legge 8 novembre 2000, n. 328)*  
<http://old.minwelfare.it/menu/news/provvAttua3.pdf>

Piazza M., *"I sistemi di conciliazione tra i tempi del lavoro familiare, i tempi del lavoro professionale e i tempi dei servizi", in 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.*

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari opportunità, *VISPO – Linee guida, Attuazione del principio di pari opportunità per uomini e donne e per la valutazione dell’impatto equitativo di genere nella programmazione operativa. Fondi strutturali 200-2006*, Roma, giugno 1999

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Pari opportunità, ISFOL - Unità Pari Opportunità, *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche e problemi di valutazione*, Roma, febbraio 2004-

Provincia di Arezzo, Progetto per la conoscenza, la diffusione, l’applicazione della legge 53/2000, Convegno “Il plusdatore. Azioni a sostegno della conciliazione dei tempi”, Arezzo, 18 e 19 marzo 2004

Regione Campania, Primo Forum sulle politiche di Pari Opportunità “Che genere di sviluppo? Eguaglianza e pari opportunità nel governo del territorio”, Napoli, 25-16 marzo 2004

Ruault M. et. al., Ministère des Affaires sociales, du travail et de la solidarité, “Les pères bénéficiaires du congé de paternité en 2002”, in *Etudes et résultats* n. 266, Octobre 2003 <http://www.sante.gouv.fr/drees/etude-resultat/>

Smith T. et al., *Wraparound care pilots. The creation of an evaluative framework. Final Report for the Dept. for Education and Skills, December 2001*  
[http://www.surestart.gov.uk/\\_doc/0-7745F4.doc](http://www.surestart.gov.uk/_doc/0-7745F4.doc)

*Sure Start Guidance - 2004-2006. Section I Overview and Local Delivery Arrangements*  
[http://www.surestart.gov.uk/\\_doc/index.cfm?Document=327](http://www.surestart.gov.uk/_doc/index.cfm?Document=327)

Taskinen S., *Alternative childcare policies*, European Observatory on Family Matters, 2000 [http://europa.eu.int/comm/employment\\_social/eoss/downloads/sevilla\\_2000\\_taskinen\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/employment_social/eoss/downloads/sevilla_2000_taskinen_en.pdf)

Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e di sostegno della maternità e della paternità, a norma dell’articolo 15 della legge 8 marzo 2000 n. 53 (DL n. 151/2001) [http://www.slp-cisl.it/nuovosito/politiche\\_sociali/testo\\_unico\\_maternita\\_e\\_paternita.htm](http://www.slp-cisl.it/nuovosito/politiche_sociali/testo_unico_maternita_e_paternita.htm)

Trifiletti R., Pratesi A., Simoni S., *Care arrangements in dual-career families. National Report: Italy, SOCCARE Project Report 3.3, October 2001*  
<http://www.uta.fi/laitokset/sospol/soccare/report3.3.PDF>