

CCF
Centro di Cooperazione Familiare s.c.r.l.

Ministero del Lavoro e
delle Politiche Sociali

Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra vita professionale e vita familiare in Uruguay

Legge 845/78 art. 18 lett. d - Fasc. 96 - annualità 2000
protocollo progetto n. 58916

MEMORIA SCIENTIFICA

maggio 2002

Indice

<i>Introduzione</i>	5
---------------------	---

PARTE PRIMA

I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA SULLA DOMANDA DI SERVIZI ALLA FAMIGLIA NELLA CITTÀ DI MONTEVIDEO

1. Il significato critico della centralità delle donne nel sistema delle cure familiari	13
2. La relazione tra orientamento alla carriera professionale e domanda di servizi	18
2.1. Il campione: uno spaccato della realtà del bilanciamento lavoro-famiglia	18
2.2. L'orientamento alla carriera professionale delle donne intervistate	21
2.3. La domanda stabile (o strategica) di servizi alla famiglia e la domanda occasionale di servizi alla famiglia	33
3. Una nuova domanda di famiglia	41
3.1. L'attitudine trasformazionale delle donne con orientamento "a spirale"	42
3.2. Il paradosso della tenerezza: la domanda di famiglia produce un aumento della domanda di servizi alla famiglia	52

PARTE SECONDA

I PRINCIPALI RISULTATI DELLA RICERCA SULL'OFFERTA DI SERVIZI ALLA FAMIGLIA NELLA CITTÀ DI MONTEVIDEO

1. Lo scarto tra la domanda e l'offerta del sistema di sostegno alla cura a Montevideo	58
1.1. La questione dei servizi alla famiglia: non solo un problema di scarsità ma anche di inappropriatelyzza del modello di bilanciamento promosso dai servizi	59
1.2. Lo scarto relativo al target: la mancata considerazione delle famiglie come beneficiarie principali dei servizi	64
2. Dagli standard di qualità agli standard di eccellenza: una distinzione necessaria nel modello ideale di servizi alla famiglia	66
2.1. Alcuni esempi di aree di standard di eccellenza	67
3. Le nicchie di mercato inedite in materia di servizi alla famiglia	69

3.1. Le opportunità per gli adolescenti	73
3.2. Il controllo della salute dei familiari	74
3.3. Il trasporto	75
3.4. La preparazione dei pasti	75
3.5. L'integrazione dei servizi ("one-stop-shop" per la cura familiare)	76
4. Alcune indicazioni specifiche sul fabbisogno di servizi nei settori tradizionali	78
4.1. Indicazioni sulla cura dell'infanzia: la preferenza verso servizi presso il luogo di lavoro	79
4.2. Area dei servizi agli anziani: la combinazione di servizi comunitari e individuali per gli autosufficienti e un sostegno totale per i non autosufficienti	80
4.3. La cura domestica: un'integrazione di diversi servizi	81

PARTE TERZA

LA FORMAZIONE DEI DIRIGENTI DI SERVIZI ALLA FAMIGLIA: IL PROGETTO DEL CORSO PER LA CREAZIONE E GESTIONE DI SERVIZI ALLA FAMIGLIA

1. Quadro teorico	88
1.1. Gli obiettivi del Corso	88
1.2. L'impatto atteso	88
1.3. I fabbisogni formativi	89
1.4. L'itinerario ideale del Corso	90
1.5. Le strategie e l'articolazione in cicli	101
1.6. Le opzioni dell'educazione degli adulti	102
2. Elementi di quadro metodologico	104
2.1. Le didattiche e gli strumenti	104
2.2. Le tecniche	105
2.3. La struttura del Corso	106
BIBLIOGRAFIA E DOCUMENTAZIONE	109

Introduzione

La presente memoria scientifica illustra i principali risultati della ricerca realizzata nei mesi scorsi dal Centro di Cooperazione Familiare - CCF in Uruguay che ha per oggetto il **bilanciamento tra professione e vita familiare**. La ricerca è inserita in un progetto più ampio, denominato "Ricerca-azione su un nuovo equilibrio tra vita professionale e vita familiare in Uruguay", finanziato dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali italiano nell'ambito delle iniziative formative destinate agli italiani residenti all'estero¹. Il progetto prevede, oltre alla ricerca, l'organizzazione di un corso di formazione sulla creazione e gestione di servizi alla famiglia, la realizzazione di alcune iniziative sperimentali sempre nel settore dei servizi di cura e un programma di comunicazione pubblica.

Il CCF è una cooperativa di servizi alla famiglia fondata nel 1989 dall'Assemblea delle donne per lo sviluppo e la lotta all'esclusione sociale (ASDO). Da allora la cooperativa è impegnata nell'offerta di servizi innovativi alla famiglia per favorire la conciliazione tra dimensione professionale e vita familiare al fine di promuovere una maggiore e più qualificata partecipazione delle donne al mercato del lavoro. Nel corso degli ultimi dieci anni il CCF, in stretta collaborazione con ASDO, ha intrapreso un intenso percorso di ricerca e sperimentazione sulle tematiche legate alla questione di genere. Tra queste si possono citare l'esposizione delle donne ai fenomeni di esclusione sociale, l'apporto delle donne in contesti post-conflitto, le forme di mobilitazione delle donne nella lotta contro i tumori al seno, il ruolo delle donne immigrate con alti livelli di qualificazione, i fenomeni di segregazione delle donne nel mondo del lavoro e in particolare nelle posizioni apicali, la condivisione delle attività di cura all'interno della famiglia, la relazione tra donne e dirigenza d'impresa di piccole e medie dimensioni, le specificità della leadership femminile.

¹ Si fa riferimento al progetto dal titolo "Percorso integrato di formazione per la creazione di imprese di servizi alla famiglia a Montevideo", promosso dal Centro di Cooperazione Familiare; legge 845/78 art.18 lett.d - fasc. 96 - annualità 2000, protocollo progetto n. 58916

L'obiettivo della ricerca-azione è quello di definire un **modello ideale di servizi di cura** capace di rispondere in modo pertinente alle esigenze delle famiglie residenti nella città di Montevideo. Alcune prime indicazioni sulle caratteristiche essenziali del modello ideale sono presentate in questo documento, che riassume i principali risultati della ricerca. Tali risultati saranno approfonditi e in parte sperimentati nell'ambito del "Corso di formazione sulla creazione e gestione dei servizi alla famiglia" di prossima attivazione a Montevideo. L'iniziativa formativa consentirà di mettere a punto in forma definitiva il modello, che potrà rappresentare una guida per chi abbia intenzione di operare nell'ambito dei servizi alla famiglia, per dare vita a nuovi servizi o per innovare quelli già esistenti.

Su questi obiettivi è stato impostato il lavoro di ricerca, che ha comportato la consultazione di diverse fonti.

La **prima fonte** è rappresentata dalla **documentazione** raccolta presso differenti archivi, pubblici e privati, e presso enti locali, associazioni sindacali, enti di formazione e associazioni non profit della capitale uruguaiana. Si tratta, in prevalenza, di rapporti statistici e di ricerca e di documenti programmatici.

La seconda fonte è costituita da un insieme di **20 informatori qualificati**, composto da dirigenti o operatori di servizi alla famiglia del settore pubblico, privato e del settore non profit, rappresentanti dell'amministrazione pubblica locale e nazionale, esponenti di associazioni dei consumatori, rappresentanti di istituti di formazione e dirigenti di PMI.

La **terza fonte** è rappresentata da un campione di **150 donne impegnate professionalmente e con responsabilità familiari** residenti nella città di Montevideo. Il campione, nonostante prenda in considerazione diversi settori occupazionali e differenti livelli di carriera professionale non può essere considerato statisticamente rappresentativo della popolazione di donne attive e con famiglia di Montevideo. La scelta di una metodologia di analisi qualitativa, tuttavia, ha permesso di esaminare in profondità le problematiche in materia di bilanciamento lavoro-famiglia consentendo l'acquisizione di nuovi elementi di conoscenza in relazione ai fabbisogni di servizi alla famiglia e alle ricadute in termini di progettazione dell'offerta.

La consultazione di ognuna di queste fonti è avvenuta attraverso il ricorso a specifici **strumenti tecnici**, vale a dire:

- un questionario, di tipo qualitativo, per la consultazione degli informatori qualificati;
- un questionario semistrutturato, per la realizzazione delle interviste alle donne impegnate professionalmente e con responsabilità familiari;
- una griglia per l'analisi della documentazione.

Il tema del bilanciamento lavoro-famiglia non ha rappresentato l'unico ambito di interesse della ricerca. Operando nel quadro dei progetti rivolti agli italiani all'estero, è stata affrontata anche la questione del **rapporto tra la comunità di italiani all'estero e l'antica madrepatria** e, più in generale, il tema dell'identità italiana. Va sottolineato, infatti, che il Corso sulla creazione e gestione di servizi alla famiglia è rivolto a donne italiane residenti in Uruguay ed è finalizzato a valorizzare la comunità italiana all'estero, proponendo opportunità occupazionali di alto profilo (dirigente di impresa) e con un elevato tasso di utilità sociale.

Questo ulteriore ambito di ricerca prevede la consultazione di due specifiche fonti.

In primo luogo, si farà riferimento al gruppo di 87 donne del campione che hanno **origine italiana**, alle quali è stato somministrato un secondo breve questionario strutturato.

La seconda fonte sarà rappresentata dalle **partecipanti al corso di formazione**. L'iniziativa formativa, infatti, essendo rivolta a donne con cittadinanza italiana residenti in Uruguay, rappresenta un'importante occasione per raccogliere informazioni sull'identità italiana e sui legami attuali con l'Italia. I risultati di questo secondo ambito di ricerca saranno presentati nel rapporto finale del progetto che sarà disponibile a ottobre, a conclusione delle attività formative.

La presente memoria scientifica è interamente dedicata al primo tema di interesse della ricerca, relativo alla questione del bilanciamento lavoro-famiglia. Il testo è stato redatto da Emanuela Mastropietro, sociologa e direttore del progetto, ed è diviso in tre parti: la prima è dedicata alla trattazione

delle principali scoperte realizzate dalla ricerca in relazione alla domanda di servizi alla famiglia; la seconda presenta i risultati in termini di offerta di servizi alla famiglia; la terza contiene il progetto di Corso di formazione per dirigenti di servizi alla famiglia promosso dal CCF nel quadro della ricerca-azione e elaborato sulla base dei risultati della ricerca.

PARTE PRIMA

I principali risultati della ricerca sulla domanda di servizi alla famiglia nella città di Montevideo

1. Il significato critico della centralità delle donne nel sistema delle cure familiari

La donna si trova al centro del complesso sistema di cure familiari. La scarsa incidenza dei servizi fa sì che quella delle donne diventi una condizione di "pericolo" per le famiglie e per la società in generale.

Nel corso dell'ultimo trentennio l'Uruguay, come molti altri paesi, è stato interessato da un forte aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Si pensi che il tasso di attività delle donne è passato dal 27% del 1969, al 37% del 1979², per arrivare in questi anni al 45,5% (contro il 57,6% di quello maschile)³. Il tasso di partecipazione femminile delle donne in Uruguay è uno dei più alti dell'America Latina e in linea con i dati rilevati nei paesi OCDE⁴.

L'aumento dell'impegno da parte delle donne in campo professionale, non ha mutato la distribuzione dei ruoli familiari in materia di cura. Le donne continuano a svolgere un ruolo centrale nel sistema delle cure familiari, assumendosi le principali responsabilità della gestione dell'assistenza dei figli, dei genitori anziani, dei suoceri anziani e ancora dello stesso partner.

² Arriagada I., *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*, Serie Mujer y Desarrollo, Naciones Unidas, Santiago del Chile, 1997.

³ Herrera T., *Opciones de mujeres*, Trilce, Montevideo, 1996.

⁴ Nei paesi dell'Unione Europea, ad esempio, il tasso di occupazione femminile è pari a poco più del 50% (Cancedda A., *L'occupazione nei servizi alla famiglia*, Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro - CERFE, Roma, 2001).

Va detto, tuttavia, che l'impegno lavorativo, il desiderio di successo professionale e di affermazione nella società hanno comunque comportato una **trasformazione delle modalità con cui le donne svolgono e interpretano il proprio ruolo di principale caregiver della società**. Tale trasformazione ha comportato, ad esempio, una maggiore mobilitazione di risorse esterne alla famiglia nucleare (il coinvolgimento dei nonni per la cura dell'infanzia), la flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro, la sperimentazione di percorsi di carriera innovativi, oltre al ricorso ai servizi di sostegno alla famiglia disponibili sul mercato. La donna, quindi, tende sempre più a interpretare il proprio ruolo in relazione alle cure più nei termini di coordinamento generale di un sistema complesso di cure che come solo esecutore diretto, anche se comunque una buona dose di impegno personale resta presente.

Le donne intervistate dalla ricerca offrono uno spaccato esemplificativo dei modi in cui viene esercitata tale centralità. Nel riquadro che segue sono stati riportati alcuni dati relativi al peso delle attività di cura svolte dalle 150 donne del campione.

LA CENTRALITÀ DELLE DONNE NEL SISTEMA DELLA CURA

Il campione di donne intervistate

- 118 donne si occupano di figli
- 47 donne si occupano di parenti anziani
- 89 donne sono responsabili della cura di individui non autosufficienti (figli piccoli o anziani)
- 40 donne citano, tra le persone di cui devono occuparsi, anche il marito o il compagno adulto e autosufficiente
- 93 donne (60%) sono impegnate tra le 20 e le 40 ore alla settimana per attività di cura

esempi di giornata tipo

"... la mattina preparo i miei figli per portarli a scuola e all'asilo nido. Poi mi reco al lavoro. All'ora di pranzo prendo mia figlia piccola dall'asilo e la porto a casa della nonna dove faccio un pranzo veloce

insieme a mio figlio (la figlia mangia al nido). Accompagno il figlio grande al club e torno al lavoro. Intorno alle 18:00 esco dal lavoro e passo a prendere i figli per tornare a casa. Mi dedico a loro, preparo la cena e dopo cena faccio alcune faccende domestiche..." (D059)

“...poiché la mia impresa è a casa lavoro tutto il giorno alternando continuamente le necessità lavorative con gli impegni domestici e familiari...” (D096)

“...al mattino organizzo la giornata con la colf. I figli ormai vanno a scuola da soli. Vado a lavorare e torno la sera, mi dedico un po' ai figli, li seguo nello studio e poi preparo la cena. Prima di tornare a casa vado a trovare mia madre alla residenza per anziani per controllare che stia bene...” (D101)

“...al mattino porto il bimbo al giardino di infanzia e poi vado all'ambulatorio a lavorare fino all'ora di pranzo quando torno a casa. Studio per la mia specializzazione e intorno alle 17:00 vado a prendere mio figlio da mia madre (che ha preso il piccolo dall'asilo dopo il pranzo). Torno a casa e mi occupo di mio figlio e mio marito che torna dopo le 20:00...” (D117)

“...la mattina vado al lavoro dopo aver lasciato mia madre a una assistente. Faccio lezioni in una scuola privata. Torno a pranzare a casa e nel pomeriggio lavoro in un liceo pubblico. Ritorno a casa a preparare lavoro di insegnamento per le giornate successive e mi dedico alla cura di mia madre.”(D097)

Si tratta solo di alcuni esempi che tracciano una condizione di fatto nota a molti, ma che, paradossalmente, non sempre viene presa nella dovuta considerazione nella progettazione di politiche e di misure di sostegno alla famiglia.

In un contesto di insufficienza di servizi e, come si vedrà meglio in seguito, anche di una loro scarsa pertinenza rispetto alle esigenze delle famiglie, la **condizione della donna** appena tracciata si configura come una condizione di **“pericolo” per la famiglia e per la società nel suo complesso a causa delle difficoltà materiali ed emotive che derivano dalla gestione del sistema di cure familiari.**

Nel presentare i risultati della ricerca, si è voluto partire proprio da questo primo, apparentemente scontato, dato iniziale. **La donna rappresenta l'attore principale delle cure familiari in una società.** La sua azione si esprime, non

solo attraverso l'esercizio diretto della cura, ma sempre più attraverso il coordinamento e la mobilitazione di risorse esterne, necessarie a soddisfare i fabbisogni della propria famiglia.

La complessità del ruolo svolto dalla donna, come sarà più chiaro in seguito, è il risultato di un lento processo di mutamento finalizzato a sperimentare **un nuovo modello di bilanciamento che favorisca il superamento dell'opposizione "famiglia-lavoro" per la donna, valorizzi la dimensione familiare senza necessariamente annullare quella parte importante dell'identità femminile legata alla realizzazione personale e professionale e in cui sia possibile un ristabilimento degli equilibri nei ruoli familiari.**

In questo quadro è chiaro che sostenere la donna, significa non solo sostenere l'intera famiglia, ma contribuire al processo di mutamento nel modo di interpretare la famiglia e la professione nello stesso tempo e mettere sotto controllo la condizione attuale di pericolo. In tale contesto, la sfida che si presenta per i servizi alla famiglia, pertanto, è più ampia di quella che generalmente viene presa in considerazione.

Come sarà più chiaro a conclusione di questo documento, la questione dei servizi alla famiglia non si pone solo in termini quantitativi (carenza dei servizi), ma anche in termini qualitativi rispetto alle finalità e al ruolo che essi svolgono nella società e, più nello specifico, rispetto ai fabbisogni che devono soddisfare.

2. La relazione tra orientamento alla carriera professionale e domanda di servizi

La domanda di servizi alla famiglia si configura come eterogenea. Le differenze sono legate alle interpretazioni che le donne danno del modello di carriera professionale femminile. Esiste una domanda stabile, o strategica, di servizi alla famiglia promossa dalle donne, che li considerano indispensabili per realizzare le proprie aspirazioni professionali e per garantire un bilanciamento sereno con la vita familiare. È a questo tipo di domanda che i servizi si dovrebbero prioritariamente rivolgere.

Nel corso della ricerca ci si è chiesti se la domanda di servizi alla famiglia è uniforme per tutte le donne o se si possono individuare relazioni particolari in base alle quali tale domanda assume un significato diverso.

Prima di passare a presentare i risultati su questo punto, è utile offrire una rapida descrizione del campione di donne intervistate e, in particolare, della loro posizione in relazione alla professione svolta.

2.1. *Il campione: uno spaccato della realtà del bilanciamento lavoro-famiglia*

Come già detto nell'introduzione, la ricerca ha previsto la realizzazione di 150 interviste a donne residenti a Montevideo, impegnate professionalmente e con responsabilità familiari. Nel riquadro che segue sono riportati sinteticamente alcuni dati essenziali del campione intervistato.

DATI ESSENZIALI SULLE DONNE INTERVISTATE	
<u>1. Distribuzione per età delle donne intervistate</u>	
- 21-30 anni	30
- 31-40 anni	45
- 41-50 anni	53
- 51-60 anni	22
<u>2. Lo stato civile</u>	
- Coniugate o conviventi	100
- Nubili	13
- Separate, divorziate o vedove	35
<u>3. Il livello formativo</u>	
- Scuola dell'obbligo (ed. primaria e 1° ciclo media)	15
- Diploma	33
- Laurea	50
- Post-laurea	14
- Altro livello (infermiera, ass. sociale, insegnante, bibliotecaria, ecc.)	38
<u>4. Le occupazioni</u>	
- Dirigente di impresa	Scrittrice
- Impiegata, quadro - settore privato	Pittrice
- Funzionaria, impiegata - pub. ammin.	Ingegnere
- Professore liceo/scuole superiori	Traduttrice
- Avvocato/notaio	Grafica
- Medico	Sociologa
- Infermiera	Bibliotecaria
- Psicologa	Dietista
- Architetto	Farmacista

- Analista di sistemi (settore informatico)	Direttrice di scuola
- Docente/assistente universitario	Consigliere comun.
- Assistente sociale	Biologa

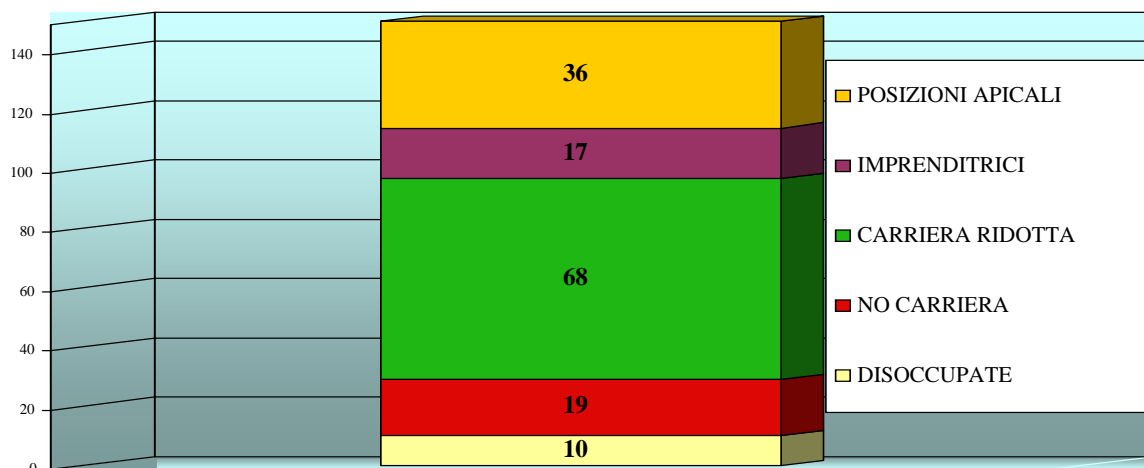
Il campione, pur non avendo una rappresentatività statistica, comprende uno spaccato stratificato di donne che lavorano e hanno famiglia. I risultati emersi dall'analisi di questo campione non potranno comunque essere trasferiti automaticamente nella stessa proporzione alla città di Montevideo. Tuttavia, l'adozione di una metodologia di analisi qualitativa, anche se applicata a una dimensione quantitativa limitata, ha permesso di raccogliere indicazioni su fenomeni inediti legati alla strategia di bilanciamento lavoro-famiglia. Uno degli sbocchi della ricerca potrebbe essere proprio quello di approfondire tali fenomeni, utilizzando basi empiriche più ampie per conoscere nel dettaglio il loro grado di diffusione.

Per quanto riguarda la professione, le donne intervistate lavorano in settori diversi e ricoprono ruoli altrettanto diversificati. Le professioni sono state classificate facendo riferimento alla posizione raggiunta e operando una distinzione tra:

- donne **apicali**, vale a dire le donne che ricoprono ruoli di elevata responsabilità professionale all'interno di un'organizzazione o autonomamente esercitando la libera professione;
- donne **imprenditrici**, cioè donne dirigenti di impresa (nella maggior parte dei casi si tratta di PMI di diversi settori);
- donne a **carriera ridotta**, ovvero le donne che sono inserite in percorsi di carriera ma che attualmente ricoprono posizioni intermedie (ad esempio, quadri);
- donne **non in carriera**, vale a dire le donne che ricoprono posizioni di basso livello professionale o che comunque non prevedono sbocchi di carriera (segretaria, infermiera, commessa, ecc.).

Sulla base di questa classificazione il campione si distribuisce come riportato nella figura successiva.

Fig. 1 - Le posizioni professionali delle donne intervistate



Fonte: CCF, 2002

Nell'ambito del campione si trova una presenza significativa di donne con elevata responsabilità professionale (sia apicali che imprenditrici), pari a più di 1/3 del campione.

Va detto che le dieci donne disoccupate sono temporaneamente senza lavoro per motivi familiari (a causa della maternità, di un trasferimento per seguire il compagno, ecc.). Si tratta di donne che hanno raggiunto diversi livelli professionali e un diverso grado di formazione. Tra loro ci sono un medico, una psicologa, una professoressa di liceo, diverse esperte di amministrazione e contabilità e una archivista.

2.2. *L'orientamento alla carriera professionale delle donne intervistate*

Un fattore che influisce in maniera rilevante sulla scelta dei servizi è l'orientamento alla carriera. Per orientamento alla carriera si intende il modo in cui un individuo si pone nei confronti dello sviluppo del proprio percorso lavorativo, in termini di concezione generale della carriera stessa e di motivazioni.

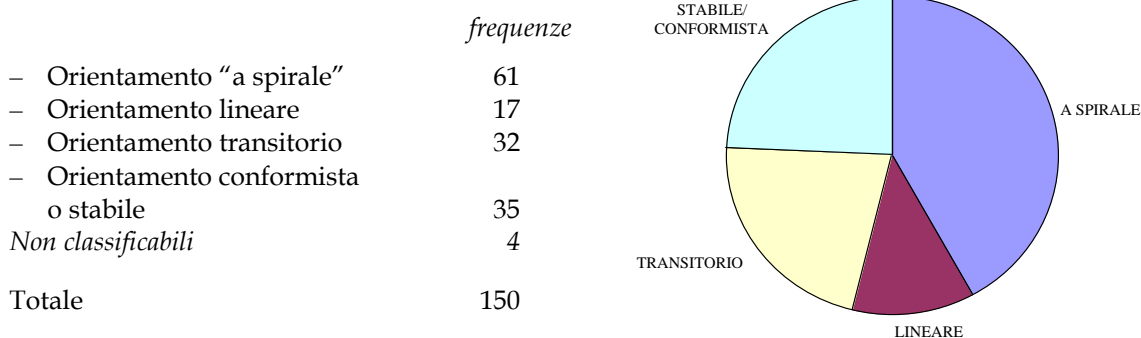
Per quanto riguarda in particolare la carriera delle donne, è stato proposto in letteratura un modello che distingue quattro orientamenti⁵.

- L'**orientamento lineare**, che unisce la concezione della carriera come "andare avanti" (*getting ahead*) con la motivazione della "scalata" delle gerarchie. Rappresenta lo stile più tradizionale di carriera, in cui c'è un primato della professione sulle altre dimensioni della vita e una particolare attenzione alla progressione gerarchica. Lo stile lineare si caratterizza per una progressiva ascesa di carriera prevalentemente all'interno della stessa organizzazione, in un percorso lineare appunto, senza interruzioni o rallentamenti.
- L'**orientamento a spirale**, che unisce alla concezione della carriera come "andare in alto" (*getting high*) una doppia motivazione, che comporta la ricerca di una carriera gratificante, ma anche dell'integrazione tra dimensione professionale, familiare e sociale. È lo stile di carriera che mira a trovare un equilibrio tra le diverse dimensioni della vita senza compromettere quella puramente professionale. Lo stile "a spirale" è caratterizzato da una discontinuità di breve periodo, in cui possono essere presenti battute d'arresto e rallentamenti, spesso determinati da motivazioni di origine familiare o personale (ritorno allo studio, nascita di un figlio, ecc.). Tratto essenziale del profilo di carriera "a spirale" è la presenza di una tendenza di fondo positiva, che nonostante un andamento ciclico, permette di approdare a posizioni di maggiore responsabilità e impegno professionale.
- L'**orientamento transitorio**, che unisce alla concezione della carriera come "area di libertà" (*getting free*) la motivazione della ricerca della novità e dell'autonomia. Anche questo stile si caratterizza per una elevata discontinuità in cui, però, non si rintraccia una tendenza ascendente di fondo.
- L'**orientamento stabile o conformista**, che unisce alla concezione della carriera come "sicurezza" (*getting secure*) la motivazione della ricerca della stabilità in un contesto in cui la donna possa svolgere nel modo più diretto possibile il ruolo di responsabile delle cure familiari. Si tratta del modello di carriera che più degli altri interiorizza un'ideologia del "familismo", cioè dell'indispensabilità della presenza materna nella famiglia, e in generale, della priorità della famiglia sulla dimensione professionale.

⁵ Driver M.J., "Career Concepts and Career Management in Organisations", in Cooper C.L., *Behavioral Problems in Organisations*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1979.

È stato esaminato l'orientamento alla carriera delle donne intervistate sulla base di questi quattro orientamenti e i risultati sono riportati nella tabella e nella figura che seguono.

Tab. 1 e Fig. 2 - I modelli di carriera delle donne intervistate



Fonte: CCF, 2002

Una prima considerazione che va fatta su questi dati riguarda l'elevata presenza nel campione di donne con orientamento “a spirale”. Si tratta di donne che interpretano la propria professione su un piano multidimensionale che tende a **evolversi** e a **modificarsi nel tempo**, con sempre **maggiore consapevolezza**, su diversi fronti, sia **lavorativi** che **non lavorativi** (identità complessa).

Tale complessità la si nota, ad esempio, nel modo in cui le donne “a spirale” descrivono il successo e la soddisfazione professionale. Esse indicano anche aspetti che non sono strettamente legati all'esercizio del lavoro. Nel riquadro che segue si riportano le diverse dimensioni a cui fanno riferimento le donne con orientamento “a spirale” nel parlare del successo e della carriera professionale.

LE DIMENSIONI DEL SUCCESSO PROFESSIONALE

La **realizzazione professionale** (saper lavorare sempre meglio, riuscire a incidere nei processi di produzione, accumulare esperienza).

La combinazione tra **famiglia e obiettivi professionali** (essere riuscite a creare una famiglia e seguirla, anche se con qualche rinuncia).

Il **piacere del lavoro** (riuscire a realizzare un lavoro che piace e per il quale si ha passione, percepire il lavoro come una vocazione).

Il conseguimento di **diversi obiettivi** (riuscire a coniugare diversi obiettivi della propria vita senza compromettere la professione).

La **formazione** (svolgere una professione legata alla formazione ricevuta e che favorisca l'aggiornamento e la riqualificazione).

Crescita personale (ottenere un riconoscimento da parte della società del proprio valore attraverso la professione).

Il **guadagno** (indipendenza economica, contribuire al benessere della famiglia anche dal punto di vista materiale).

Svolgere un lavoro con **ricadute sociali** (una professione che permetta di aiutare gli altri, sentire di contribuire allo sviluppo del paese).

Le donne con orientamento "a spirale" presentano una **visione integrata della vita professionale**. La realizzazione professionale in senso stretto fa parte della loro identità, così come l'esercizio del ruolo di *caregiver*. Per questo le decisioni prese in materia professionale tendono a considerare anche gli altri aspetti della vita personale e familiare.

Dal punto di vista del percorso di carriera, tale orientamento si caratterizza, come già anticipato, per una discontinuità ciclica in cui è possibile rintracciare chiaramente una tendenza ascendente di fondo che nel lungo periodo permette di raggiungere il tanto ricercato equilibrio tra le diverse dimensioni della vita.

La rappresentazione grafica di alcuni percorsi di carriera realizzati dalle donne con orientamento "a spirale" offre chiaramente l'idea di come nella pratica si sostanzia quella che è stata definita la "discontinuità programmata e integrata" di donne di questo tipo. È evidente, da questi esempi, anche il perché della denominazione "a spirale". Infatti, il percorso sembra proprio quello tracciato da una "spirale" che esegue ellissi irregolari, salendo lentamente verso l'alto e facendo registrare anche momenti di pausa, in cui resta per qualche tempo sullo stesso "livello".

In questo documento vengono proposti solo un paio di esempi riportati nei riquadri che seguono nei quali è contenuta una breve biografia di donne con orientamento "a spirale", con la rappresentazione grafica del loro percorso di

carriera. Si rimanda al rapporto finale per una descrizione più dettagliata dei profili di carriera delle donne del campione

L'INTERESSE PER IL LAVORO FINO ALLA CREAZIONE DI IMPRESA

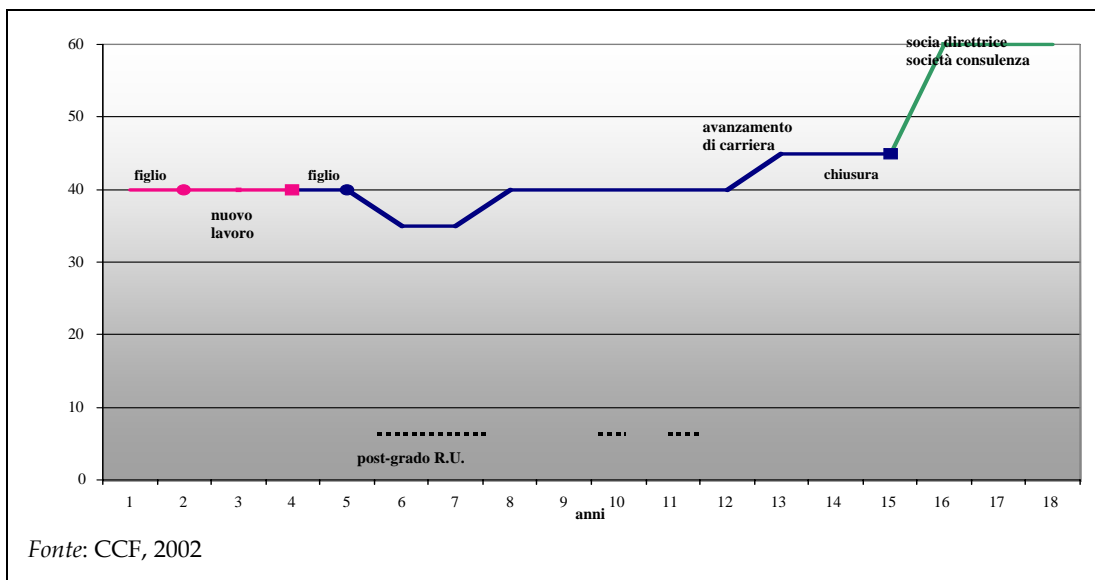
D101 è una donna di 42 anni, psicologa, esperta nella gestione delle risorse umane. Ha due figli ormai adolescenti. Da circa un paio d'anni si occupa della madre di 70 anni che non è completamente autosufficiente.

Questa donna, dopo essersi laureata in psicologia, ha iniziato a lavorare per un'impresa. L'occupazione non la interessava molto (addetta alle vendite) e dopo aver avuto il primo figlio ha iniziato a cercare un nuovo lavoro che potesse meglio incontrare i propri interessi e aspirazioni professionali. Dopo un anno circa è riuscita a ottenere un incarico in un'altra impresa, proprio nell'ufficio dedicato alla gestione delle risorse umane. Il lavoro le piaceva molto e in occasione della seconda gravidanza ha deciso di riprendere gli studi per ottenere una specializzazione in questo settore.

Concluso il master all'università sulla gestione delle risorse umane, ha continuato a lavorare per la stessa impresa, tenendosi costantemente aggiornata (frequentando seminari, brevi corsi di aggiornamento, ecc.). Dopo una decina d'anni di impegno nell'impresa ha ottenuto un incarico di maggiore responsabilità. Purtroppo l'impresa è fallita.

La perdita del lavoro non ha scoraggiato questa donna che ha deciso di avviare, insieme ad altri soci, una piccola impresa di consulenza in materia di lavoro e di gestione delle risorse umane. Attualmente è una delle dirigenti dell'impresa e si ritiene molto soddisfatta, sia della vita professionale che di come ha organizzato la vita familiare⁶.

⁶ Nella figura che segue, il mutamento del colore segnala un cambiamento di lavoro e la linea tratteggiata indica le attività formative.

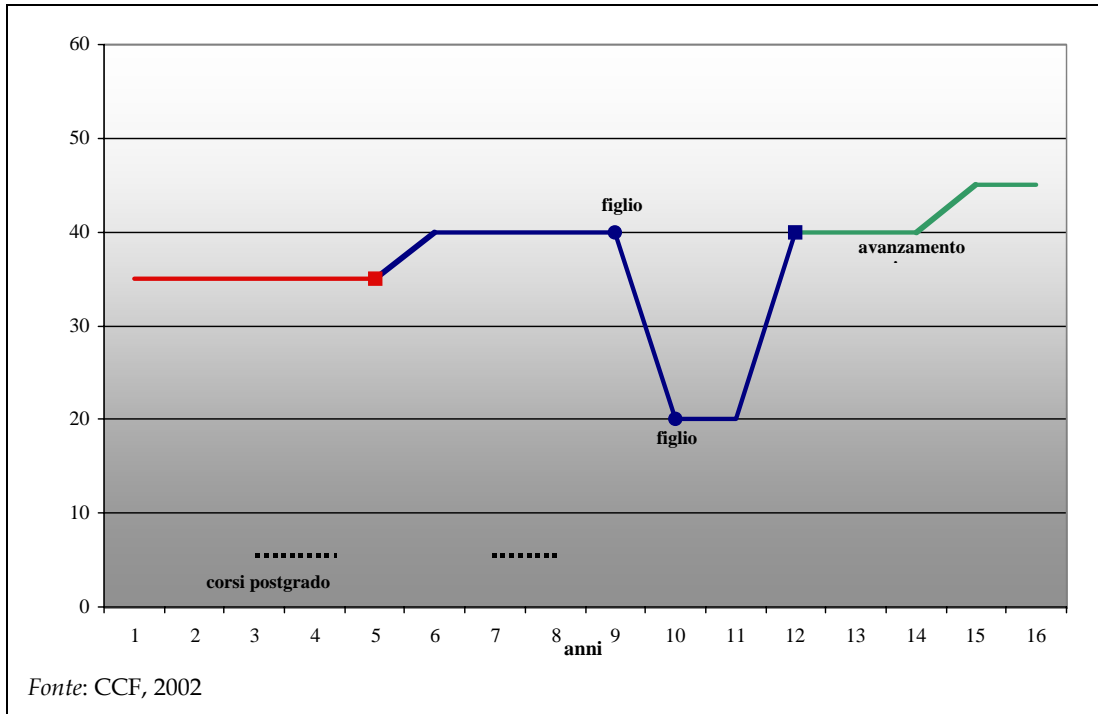


UN RALLENTAMENTO DI CARRIERA NON PREGIUDIZIALE

D033 è una donna di 35 anni, esperta in analisi dei sistemi e con due figli ancora piccoli (4 e 5 anni).

Nonostante la giovane età, ha già intrapreso un interessante percorso di carriera. Prima ancora di concludere gli studi universitari ha iniziato a lavorare per un'impresa privata. Dopo la laurea in analisi dei sistemi ha avuto l'opportunità di lavorare in una impresa come programmatore. Nel corso degli anni ha avuto due figli e per un certo periodo di tempo ha adottato un orario ridotto per fare fronte alle esigenze familiari. In questo periodo, pur continuando a lavorare nella stessa impresa si è occupata di settori di minore interesse personale. Dopo qualche anno, le è stato proposto un avanzamento di carriera, che ha comportato una maggiore intensità del lavoro e nello stesso tempo la possibilità di occuparsi nuovamente di settori di maggiore interesse professionale. Attualmente dirige progetti all'interno dell'impresa. È soddisfatta sia del lavoro che della vita familiare anche se per il momento ha completamente annullato i suoi interessi più personali e legati alle attività di svago, che spera di riprendere al più presto, quando i figli saranno cresciuti un po'. In famiglia sostiene di essere aiutata dal partner⁷.

⁷ Vedi nota precedente.



Per quanto riguarda le **donne con orientamento lineare** non sorprende la bassa proporzione presente nel campione della ricerca. Le donne che presentano questo orientamento di carriera attribuiscono un primato quasi "assoluto" alla dimensione professionale. Si tratta delle donne più vicine allo stereotipo della "donna in carriera", disposta anche a rinunciare alla famiglia, o comunque a posticipare la decisione di costituirla, per avere successo professionale, ovvero per ricoprire ruoli importanti all'interno delle organizzazioni in cui lavorano.

Le donne del campione selezionato per la ricerca dovevano rispondere a due requisiti fondamentali: essere occupate (o temporaneamente disoccupate), avere responsabilità familiari. Tali caratteristiche, in particolare la seconda, hanno sicuramente ridotto fortemente le probabilità che nel campione finissero donne con orientamento lineare.

Le 17 donne individuate, comunque, presentano una serie di caratteristiche tipiche di un orientamento lineare: una scarsa propensione al cambiamento, una maggiore uniformità nelle decisioni relative alla propria professione, un'attenzione specifica ad aspetti strettamente connessi alla professione e al ruolo ricoperto nel riferirsi al successo professionale.

Ovviamente non si tratta di categorie rigide. Anche tra le "lineari", ad esempio, nel parlare della carriera non sempre si fa riferimento solo all'aspetto gerarchico della professione. Tuttavia, alcuni aspetti meno direttamente connessi con la professione (ad esempio, la conciliazione con la famiglia) non vengono mai menzionati (cfr. figure 7 e 8).

Passando alle **donne con orientamento transitorio** nel campione ne sono state rilevate 32. Esse presentano un'elevata tendenza alla mobilità occupazionale anche se questa non si accompagna a un'uniformità del settore o del tipo di professione svolta. Le donne con orientamento transitorio passano da un lavoro a un altro, cogliendo le opportunità che di volta in volta si presentano, senza avere un progetto di crescita e di sviluppo professionale specifico, ma in conseguenza di congiunture economiche o della pura voglia di cambiamento.

Le donne con orientamento transitorio vivono con maggiore intensità il conflitto famiglia-professione, con la conseguente sensazione di sentirsi in-

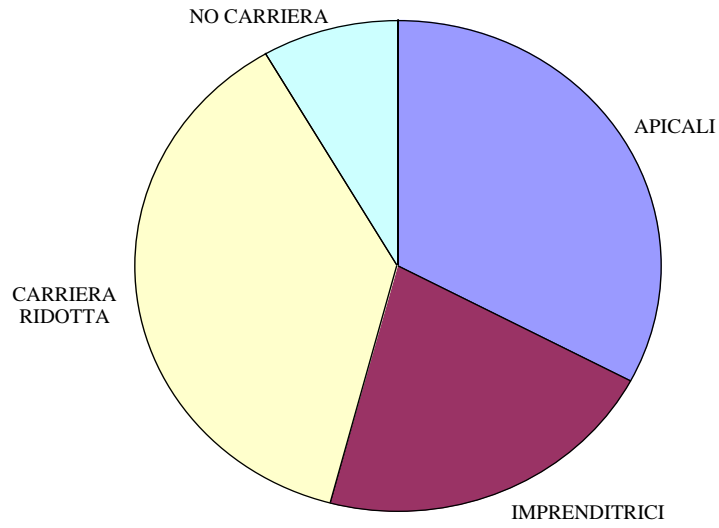
soddisfatte tanto nel lavoro quanto nella vita familiare. Alcune di loro addirittura dichiarate pentite di essersi sposate o di aver avuto figli troppo presto.

Infine, il **modello stabile o conformista**. Si tratta del modello che più degli altri ha introiettato l'ideologia "familista", ovvero del primato della famiglia sulla professione. La donna viene considerata indispensabile quotidianamente per soddisfare le esigenze di cura di tipo fisico, emozionale e intellettuale dei familiari e tende a evitare nei limiti del possibile, la delega ad altre persone delle attività di cura. In questo quadro, il lavoro riveste un ruolo secondario. Le donne conformiste, come si vedrà in seguito, sono tra quelle che mettono maggiormente in evidenza gli effetti negativi dell'impegno professionale delle donne sulla vita familiare (cfr. fig. 4).

È interessante anche mettere in evidenza la **relazione esistente tra orientamento alla carriera e livello professionale**. Le quattro figure che seguono riportano per ogni modello la proporzione di donne suddivise per il livello professionale raggiunto (donne apicali, donne imprenditrici, donne a carriera ridotta, donne non inserite in percorsi di carriera e donne disoccupate).

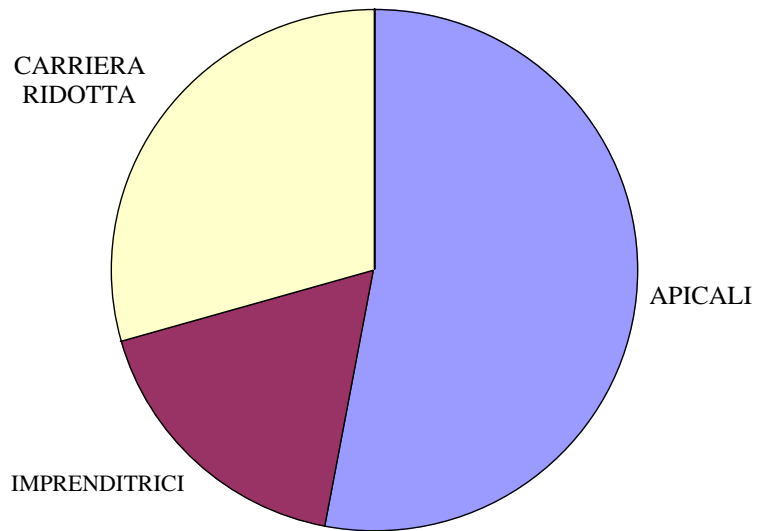
Fig. 3 - L'orientamento alla carriera e le posizioni professionali

Le donne "a spirale"

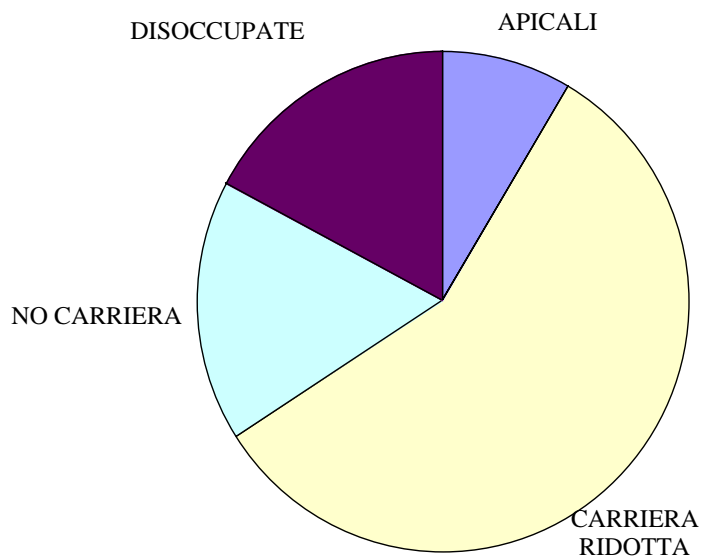


./.
./.

Le donne "lineari"



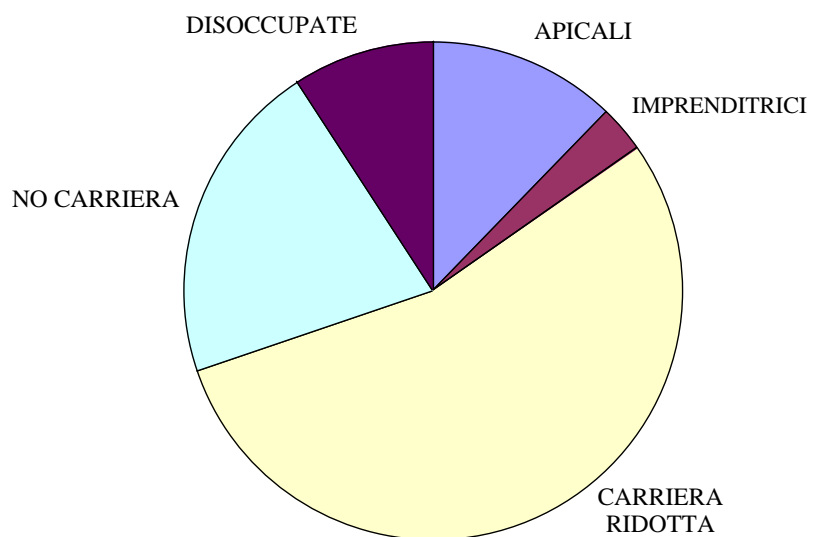
Le donne "conformiste" o "stabili"



./.

./.

Le donne "transitorie"



Fonte: CCF, 2002

Come si può notare dalle figure, i modelli di orientamento alla carriera “a spirale” e “lineare” sono quelli che tendono a favorire maggiormente il successo professionale rispetto agli altri due modelli. Questa informazione trova conferma anche nella letteratura scientifica su tale argomento⁸. Tra i primi due modelli si trova la maggiore presenza di donne apicali (complessivamente 29 apicali su 36) e donne imprenditrici (16 imprenditrici su 17).

Tra i due modelli, tuttavia, si nota una certa differenza. Quello lineare è il modello più propriamente del “successo” professionale. In qualche modo, perseguire tale modello aumenta la probabilità che si raggiungano posizioni di elevata responsabilità professionale.

Il modello “a spirale”, nonostante favorisca comunque il successo rappresenta una strategia di comportamento di carattere più generale, in cui l’asse prioritario si sposta dal lavoro, in termini di ruolo ricoperto, al bilanciamento lavoro-famiglia, e in particolare, verso un bilanciamento che permetta di non annullare le aspettative, le motivazioni e il piacere della vita lavorativa, anche ai livelli più bassi di carriera.

I modelli professionali “conformista” e “transitorio”, invece, presentano indubbiamente minori opportunità di sviluppo di carriera. Del resto, si tratta di orientamenti alla carriera in cui la dimensione professionale riveste una più bassa rilevanza.

A questo punto diventa interessante esaminare la relazione tra orientamento professionale e domanda di servizi alla famiglia. Interpretare in modo diverso la carriera professionale, infatti, porta inevitabilmente a concepire in modo altrettanto diverso la strategia di bilanciamento lavoro-famiglia e di conseguenza l’intera gestione del sistema delle cure di cui i servizi alla famiglia sono parte integrante.

2.3. La domanda stabile (o strategica) di servizi alla famiglia e la domanda occasionale di servizi alla famiglia

⁸B. White, C. Cox, C. Cooper, *Women’s Career Development*, Blackwell, Cambridge Massachusetts, 1998.

Esaminando la relazione tra orientamento alla carriera professionale e esigenze in termini di servizi alla famiglia sono stati identificati due principali tipologie di domande: da un lato, una domanda che si può definire stabile o strategica, dall'altro una domanda di tipo "occasionale". In particolare, dai risultati della ricerca si evince che le donne con orientamento lineare e "a spirale" presentano una domanda stabile, mentre le donne transitorie e conformiste tendono verso una domanda di tipo "occasionale".

Con il termine "stabile" o "**strategico**" si fa riferimento a una domanda **strettamente legata all'attuazione del proprio progetto di vita, che contempla il raggiungimento del successo professionale inteso troppo come raggiungimento di posizioni apicali (le lineari) o la realizzazione di un bilanciamento lavoro-famiglia che permetta di affermarsi nella professione, ma di essere presente anche in altre sfere della vita (le donne "a spirale")**.

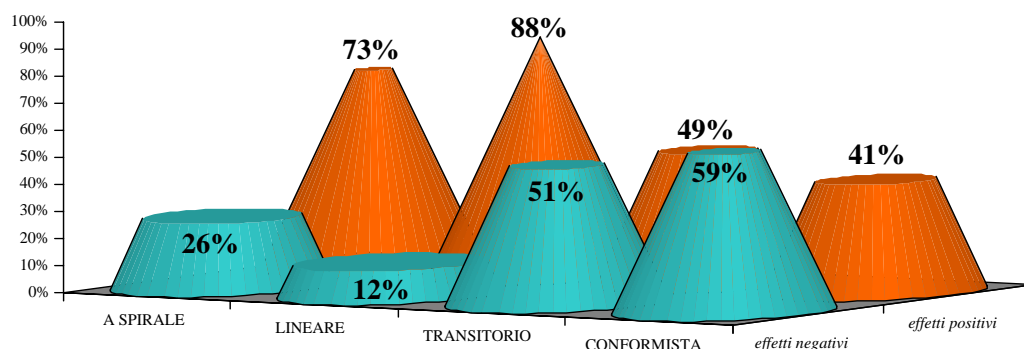
La domanda di tipo **occasionale**, invece, è maggiormente legata a fattori di carattere contingente ed è sostenuta dalla necessità di far fronte a esigenze temporanee. Manca, quindi, quell'intenzionalità di interpretare il servizio come uno strumento a cui fare riferimento per perseguire le proprie aspirazioni di vita.

Una prima indicazione dell'esistenza delle due tendenze alternative è legata proprio all'**importanza della dimensione professionale** come dimensione centrale della propria identità. Tra le donne "transitorie" e le donne "conformiste" la dimensione professionale non riveste una grande importanza, e questo porta di conseguenza a esprimere un minor fabbisogno di sostegno esterno stabile per poter conseguire il successo.

Questa circostanza viene chiaramente messa in rilievo, ad esempio, parlando degli **effetti che produce l'impegno professionale delle donne sulla vita familiare**.

Anche in questo caso si trova una distinzione abbastanza evidente tra il punto di vista delle donne "a spirale" e "lineari" rispetto alle donne transitorie e conformiste. Mentre le prime due categorie di donne si soffermano maggiormente sulle ricadute positive, le donne conformiste e le donne transitorie hanno parlato con maggiore frequenza dell'aumento dello stress familiare e della costante sensazione di conflittualità tra i ruoli che la donna lavoratrice si trova a vivere (vale a dire degli effetti negativi). Il peso percentuale delle risposte per le quattro categorie di donne è riportato nel grafico che segue.

Fig. 4 - Effetti positivi e negativi sulla famiglia dell'impegno professionale delle donne -



Fonte: CCF, 2002

Si conferma la specificità delle donne con orientamento transitorio circa la tendenza a vivere come un dilemma il rapporto lavoro/famiglia (gli effetti positivi quasi si equivalgono a quelli negativi).

Un'altra notazione riguarda le donne "a spirale". Tra gli aspetti positivi che queste hanno messo in rilievo si trovano, oltre all'arricchimento delle relazioni familiari (dal punto di vista intellettuale, emotivo, ecc.), anche la convinzione che in una famiglia in cui la donna lavora viene facilitata la condivisione delle responsabilità di cura con il partner. Questo aspetto viene segnalato da 1 donna su 5 tra coloro che presentano un orientamento "a spirale" rispetto a circa 1 su 10 delle altre categorie. Tale dato sta a indicare anche la presenza di una particolare **sensibilità verso un riequilibrio dei ruoli familiari presente tra le donne con orientamento "a spirale"**, che verrà approfondito nel paragrafo successivo.

Anche in questo caso non sorprende che quasi tutte le "lineari" non menzionano, se non in minima parte, gli effetti negativi sulla famiglia determinati

dall'impegno professionale. Si è già sottolineato, infatti, che nell'ambito di questa categoria di donne viene dato un primato quasi "totale" alla professione. Alcune di esse hanno anche dichiarato di aver deciso di non fare figli o di non sposarsi per motivi professionali⁹.

Un ulteriore dato che conferma la tendenza all'alternanza tra donne "a spirale" e "lineari" da un lato, rispetto alle donne "transitorie" e "conformiste" dall'altro, in termini di domanda di servizi, riguarda le difficoltà a organizzare e coordinare le attività di cura. Nel complesso, la maggior parte delle donne intervistate ha sostenuto che la più importante difficoltà incontrata è legata alla scarsa presenza di servizi e alla loro bassa qualità. Tale problema viene segnalato nel campione da 63 donne sulle 131 che hanno risposto alla domanda (pari quasi alla metà delle segnalazioni). Si confermano da questi dati i termini quantitativi della questione in relazione ai servizi alla famiglia, ossia che la loro disponibilità è sicuramente inferiore alle esigenze.

Nella tabella che segue sono state riportate le frequenze totali relative alle difficoltà incontrate nell'organizzazione delle attività di cura.

⁹ Le donne lineari che non hanno figli si occupano da qualche anno di genitori anziani.

Tab. 2 - I principali problemi riscontrati dalle donne intervistate nell'organizzare le attività di cura

- Scarsa presenza di servizi (o scarsa qualità)	63
- Scarsa disponibilità del partner a collaborare	27
- Eccessiva rigidità dell'organizzazione del lavoro	8
- Presenza di pregiudizi contro le donne che lavorano e hanno famiglia, nel posto di lavoro o da parte dei familiari	17
- Elevato costo dei servizi	9
- Non ha riscontrato grandi problemi	5
<i>Totale</i>	<i>131</i>

Fonte: CCF, 2002

Delle 5 donne che non hanno riscontrato problemi, 4 presentano un orientamento lineare e non hanno figli ma da qualche anno si occupano di un genitore anziano rimasto solo dopo la morte del coniuge.

Esaminando coloro che hanno segnalato la mancanza di servizi come causa principale delle difficoltà nell'organizzare le cure, le donne lineari e le donne con orientamento "a spirale" risultano maggioritarie.

Quasi i 2/3 delle donne con orientamento "a spirale" segnala la mancanza di servizi come il problema principale. Anche tra le donne "lineari" c'è un'elevata frequenza (41%), anche considerando che 4 di esse non hanno figli, mentre tra le donne "conformiste" e le donne "transitorie" la proporzione scende intorno al 30% (cfr. tabella che segue).

Tab. 3 - Segnalazioni del problema della mancanza dei servizi, secondo l'orientamento alla professione

	<i>v.a.</i>	<i>% sul modello</i>
- Le donne con orientamento "a spirale"	37	60
- Le donne con orientamento "lineare"	7	41
- Le donne con orientamento "transitorio"	10	31
- Le donne con orientamento "conformista"	9	25
<i>Totale</i>	<i>63</i>	

Fonte: CCF, 2002

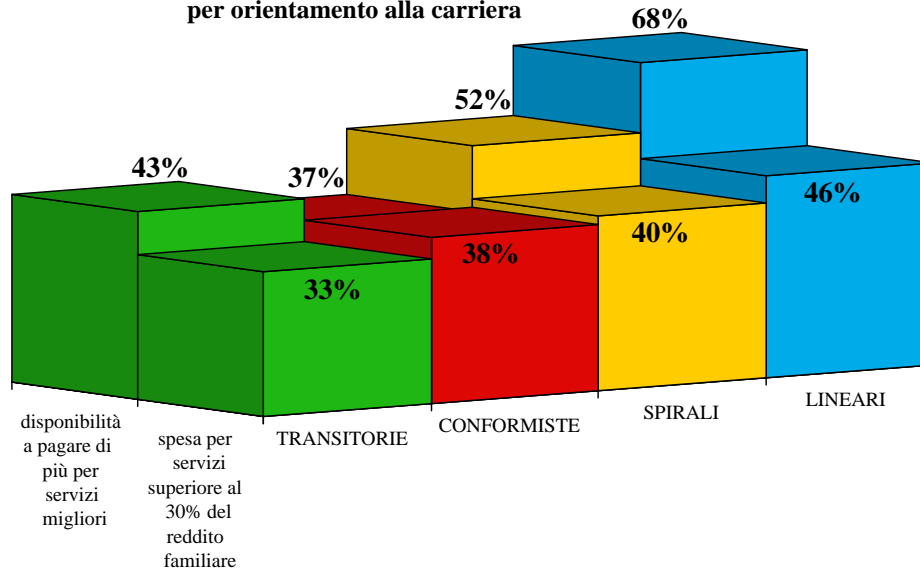
Anche sui dati relativi al **costo dei servizi** troviamo elementi che contribuiscono a evidenziare la presenza di una maggiore strategicità e quindi necessità, dei servizi da parte delle donne lineari e “a spirale” rispetto alle donne portatrici degli altri due orientamenti alla carriera (transitorio e conformista).

Un primo dato riguarda il livello di **spesa attuale per i servizi**. Le donne “lineari” e con orientamento “a spirale” tendono a spendere di più rispetto alle altre due categorie. Inoltre, esse presentano una maggiore **disponibilità a pagare** per servizi capaci di rispondere meglio alle proprie esigenze.

Nella figura che segue sono riportate, per ogni modello di orientamento alla carriera, queste due informazioni:

- la proporzione di donne disponibili a pagare di più per servizi alla famiglia maggiormente adeguati;
 - la proporzione di donne che spendono attualmente più del 30% del reddito familiare per servizi alla famiglia.
-

Fig. 5 - La domanda di servizi (spesa attuale e disponibilità a pagare), per orientamento alla carriera



Fonte: CCF, 2002

Come dato generale va sottolineato che la metà esatta del campione intervistato si è dichiarata disponibile a pagare di più per servizi più adeguati. Questo dato, già indica la presenza di una fetta non indifferente di domanda insoddisfatta per servizi alla famiglia. Va detto a riguardo, che tale valore assume una maggiore rilevanza se si fa riferimento al contesto socio-economico che sta vivendo il paese latinoamericano. L'Uruguay, infatti, sta attraversando una crisi economica da diversi anni e le stesse donne intervistate hanno spesso fatto riferimento con preoccupazione a questa situazione. Inoltre, le interviste sono state realizzate nel mese di gennaio, periodo di massima tensione e crisi interna nella vicina Argentina. Questi fatti hanno amplificato lo stato di preoccupazione della popolazione urugaya vista la vicinanza geografica ma anche di relazioni economiche e finanziarie tra i due paesi. Alla luce di tali considerazioni i risultati sulla disponibilità a pagare assumono un maggiore peso.

I dati riportati offrono ulteriori indicazioni dell'esistenza di una relazione tra l'orientamento alla carriera delle donne e la domanda di servizi.

La domanda di servizi alla famiglia è, quindi, una domanda eterogenea. Esiste una domanda stabile o strategica di servizi alla famiglia, indispensabile per realizzare le proprie aspirazioni professionali ma anche per garantire un bilanciamento sereno con la vita familiare.

Esiste poi una domanda occasionale di servizi alla famiglia, vale a dire una domanda che non ha le caratteristiche dell'indispensabile e per questo presenta caratteristiche di forte instabilità.

Nel formulare un piano di offerta di servizi si dovrebbe tenere conto di questa eterogeneità. È al primo segmento di donne che i servizi dovrebbero prioritariamente rivolgersi. Sono le donne lineari e le donne "a spirale", infatti, che interpretano i servizi alla famiglia come sostegno fondamentale per la realizzazione del proprio progetto di vita e che possono assicurare continuità e stabilità per il settore.

A questo punto, però, bisogna chiedersi quale modello di servizio promuovere per poter effettivamente svolgere un ruolo così pregnante e significativo nella vita di una donna e della sua famiglia.

3. Una nuova domanda di famiglia

La ricerca ha permesso di individuare segnali della presenza di una “nuova domanda di famiglia”, in cui vengano valorizzate l’intensità e la tenerezza dei legami familiari senza che questo comporti necessariamente l’annullamento di una parte importante dell’identità femminile legata alla realizzazione personale e professionale, e in cui sia possibile ristabilire degli equilibri nei ruoli intra-familiari (in particolare tra partner).

Il percorso seguito fino a questo momento ha permesso, in primo luogo, di identificare il target principale dei servizi alla famiglia, vale a dire le donne. Successivamente, si è visto che la domanda di servizi formulata dalle donne non è omogenea e che dipende in misura rilevante dall’orientamento alla carriera professionale che le stesse donne hanno introiettato. Su queste basi si è scoperto che esiste una domanda di tipo stabile o strategico di servizi alla famiglia su cui vale la pena puntare nel formulare un efficace e pertinente piano di offerta.

Ma quali sono le caratteristiche di tale domanda strategica? Quali sono i fabbisogni specifici che l’offerta deve prepararsi a soddisfare?

Esaminando in profondità i due modelli di donne che in qualche modo interpretano come strategica la domanda di servizi, emergono ulteriori differenze legate proprio al modo in cui la dimensione familiare viene considerata nell’ambito della propria esistenza. Tenere conto di questo aspetto è di fon-

damentale importanza, perché permette di raccogliere ulteriori elementi per la costruzione di quel “modello ideale” di servizi alla famiglia capace di favorire la piena partecipazione delle donne al mercato del lavoro e di consentire loro di raggiungere uno stabile equilibrio tra dimensione familiare e professionale.

3.1. *L'attitudine trasformativa delle donne con orientamento “a spirale”*

A un'analisi approfondita dei due modelli, quello lineare e quello “a spirale”, il comportamento e l'orientamento all'azione delle donne appartenenti al secondo, rispetto alla professione e rispetto alla conciliazione delle diverse sfere della vita, appare sicuramente più complesso di quello delle donne appartenenti al primo.

Dietro tale complessità sembra celarsi l'espressione di una **azione sociale femminile**. Si parla di azione sociale quando ci si trova di fronte a una serie di comportamenti omogenei, messi in atto coscientemente dai singoli individui nella dimensione quotidiana, che, sommandosi gli uni con gli altri, producono cambiamenti rilevanti al livello sociale generale¹⁰. In particolare, quando si parla di azione sociale femminile, si fa riferimento all'ipotesi che l'azione collettiva delle donne degli anni Sessanta e Settanta si sia oggi dispersa in mille rivoli ma, a dispetto di una minore visibilità, abbia lasciato un insieme di tracce nei comportamenti quotidiani di molte donne.

Un segmento rilevante delle donne impegnate professionalmente e con responsabilità familiari sta promuovendo un'azione orientata a cambiare in qualche misura le tradizionali regole del mercato del lavoro e le modalità di raggiungimento del successo professionale. Tale azione è guidata **dall'intenzionalità di superare la falsa opposizione lavoro-famiglia e di promuovere una nuova strategia di bilanciamento capace di evitare definitive rinunce** (sia in campo professionale, sia in campo familiare).

La tendenza a promuovere un cambiamento e un'innovazione nell'interpretazione del successo professionale; l'intenzionalità esercitata dalle donne nel ristabilire una continuità e un'integrazione tra professione e altri aspetti della vita; il riconoscimento della centralità della famiglia e nello stesso

¹⁰ Quaranta G., “Cittadinanza attiva e riforma della democrazia”, in *Democrazia Diretta*, anno V, n. 3, luglio-settembre 1990.

tempo la ricerca di nuovi equilibri nella distribuzione dei ruoli familiari, sono tratti di un'azione che presenta una spiccata **attitudine alla trasformazionalità**. Si parla di tendenza trasformativa per contrapporla a quella transazionale in relazione agli stili di leadership¹¹. Generalmente, questa distinzione si basa sul tipo di meccanismi messi in atto da un soggetto per promuovere un cambiamento. Mentre lo stile transazionale si basa su un meccanismo più impositivo e su un sistema di ricompense, lo stile trasformativo ricerca una maggiore partecipazione e condivisione del processo di mutamento da parte dei soggetti coinvolti. Esso è finalizzato a promuovere un cambiamento che in qualche modo prenda origine dal basso e non venga imposto dall'esterno.

Tornando al campione della ricerca, mentre le donne "lineari" presentano maggiormente un'attitudine transazionale, le donne con orientamento "a spirale" presentano una più accentuata tendenza all'attitudine trasformativa.

Si trovano diversi indizi che mostrano questa divergenza tra i due gruppi di donne intervistate.

Un primo dato riguarda proprio la **complessità e la multidimensionalità nella concezione del successo professionale**. I principali ambiti del successo professionale espressi dalle due categorie di donne in due figure riportate di seguito.

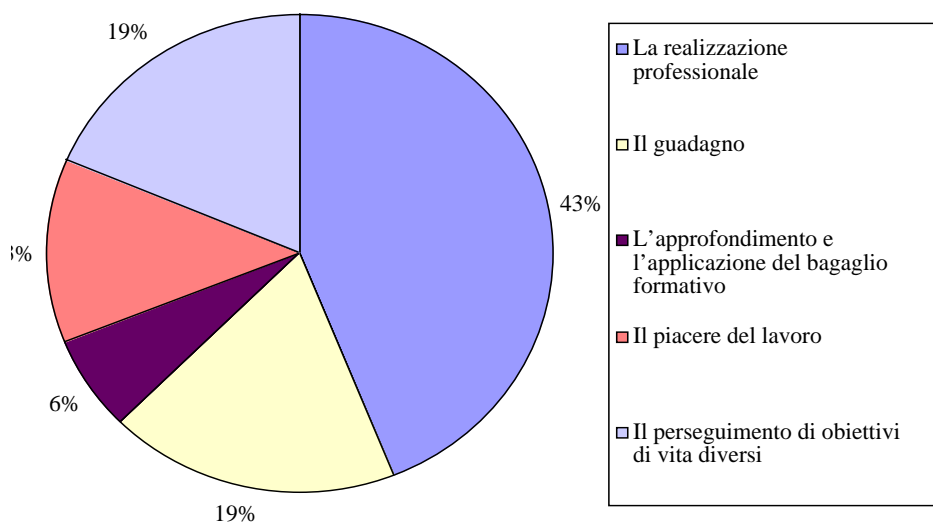
Tra le donne con orientamento "a spirale" ci sono tutte le otto "fette" del successo professionale, mentre tra le donne "lineari" alcune di queste non vengono mai citate. Ad esempio, non viene citata la dimensione familiare (la ricerca di un bilanciamento con la dimensione familiare non fa parte integrante del successo professionale); così come non viene menzionata la ricerca di ricadute sociali dello svolgimento della propria professione, o anche la crescita individuale (il riconoscimento e l'apprezzamento da parte della società). Il successo professionale è più strettamente legato alla realizzazione professionale, al conseguimento di obiettivi di carriera legati al raggiungimento di incarichi o ruoli apicali.

¹¹ Bass B.M., "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision", in: Vecchio R.P., ed. *Leadership. Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, Indiana, 1997; Alimo-Metcalfe B., "Gender and the assessment of leadership", *EOC Paper*, 1998.

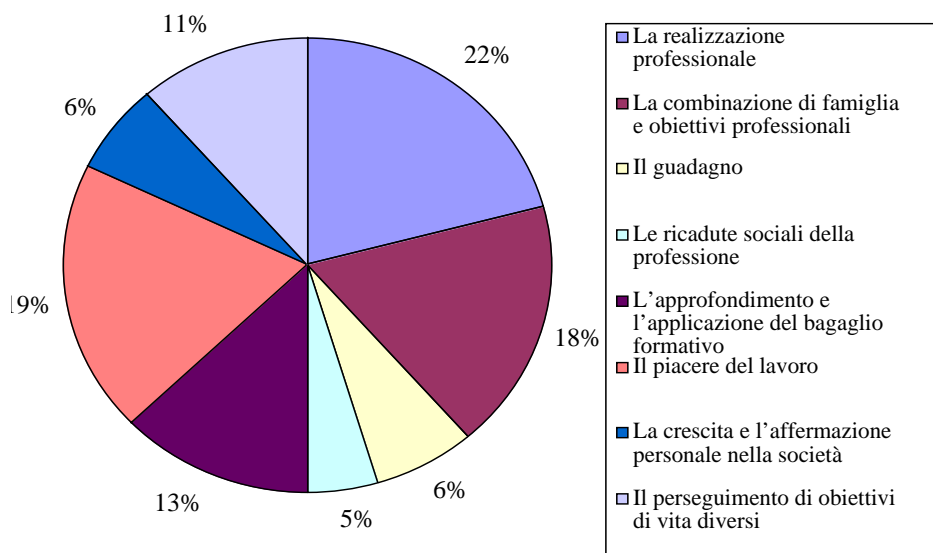
Per le donne con orientamento “a spirale”, invece, si trova una maggiore integrazione della dimensione professionale con gli altri aspetti della vita, e soprattutto una rilevante considerazione e ricerca dell’equilibrio con la dimensione familiare.

Fig. 6 - Le dimensioni del successo professionale le donne con orientamento "lineare e "a spirale"

Le donne con orientamento "LINEARE"



Le donne con orientamento "A SPIRALE"



Fonte: CCF, 2002

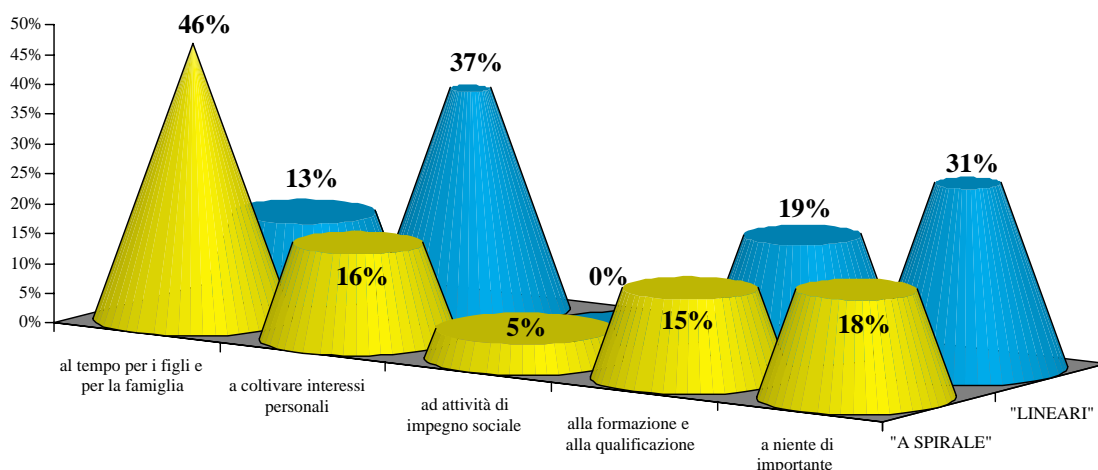
In termini di bilanciamento delle diverse dimensioni della vita, ciò si traduce nell'attuazione di percorsi di carriera inediti. Precedentemente si è fatto riferimento a una ricerca di bilanciamento "senza rinunce". I profili presentati nell'ambito del primo paragrafo rappresentano modalità inedite per coniugare nel medio periodo il desiderio di essere presenti nella famiglia con l'intenzionalità di affermarsi nella professione e nella società. Sul piano professionale, quindi, si può affermare che, mentre le donne "lineari" presentano una tendenza verso l'accettazione delle modalità di progressione tradizionale della carriera (attitudine transazionale), le donne con orientamento "a spirale" tendono a promuovere una trasformazione dall'interno di tali modelli, verso nuovi modelli capaci di coniugare le diverse dimensioni.

Soffermandosi sulla sfera familiare, l'attitudine alla trasformazionalità si riscontra in quella che è stata definita in questo documento una **nuova domanda di famiglia**, ossia l'intenzione di restituire centralità alla famiglia nella propria vita, come centralità dei legami con i propri cari, che spesso si traduce in un "bisogno di tenerezza" nelle relazioni.

Questa nuova domanda di famiglia si rileva ad esempio nell'esame delle principali rinunce fatte per motivi professionali dalle donne intervistate. È stata messa a confronto l'opinione delle donne "lineari" con quella delle donne con orientamento "a spirale". I risultati sono rappresentati nella figura che segue, in cui è stato riportato il peso di ciascuna "area" di rinuncia sul totale delle segnalazioni fatte dalle donne delle due categorie nel corso dell'intervista.

Parlare di rinunce significa indirettamente fare riferimento alle proprie priorità. Si tende a sentire la mancanza di qualcosa che si ha a cuore. Tra i due "tipi" di donne esiste una diversa scala di priorità e, se si vuole, una diversa scala di valori di riferimento. Le donne con orientamento "a spirale" esprimono un grande **bisogno di famiglia**. E questo nonostante lo sforzo per conciliare la famiglia con la dimensione professionale; nonostante il 70% si consideri soddisfatto del proprio ruolo di **caregiver** (responsabile e coordinatrice delle attività di cura) e nonostante il 18% dichiarò di non aver rinunciato a nulla di importante.

Fig. 7 - Le rinunce fatte per motivi professionali dalle donne "a spirale" e "lineari"



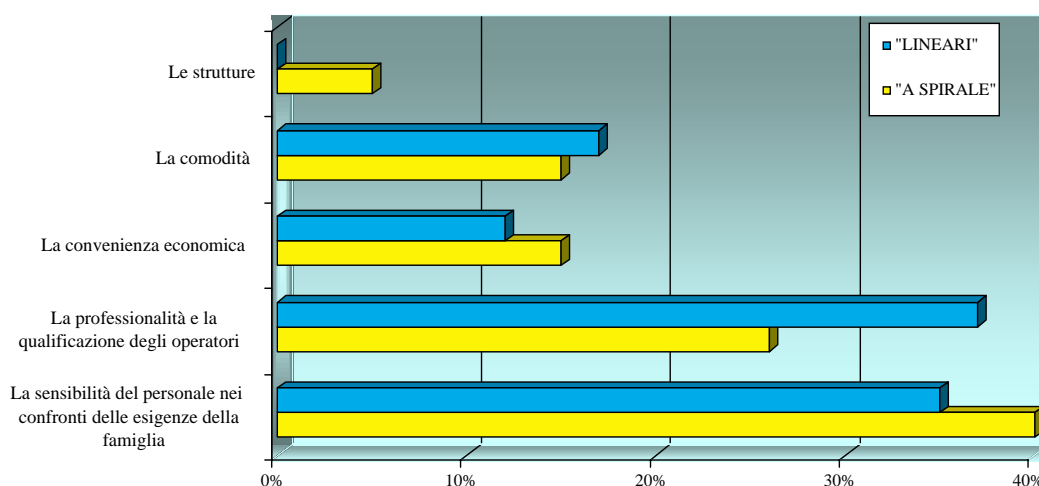
Fonte: CCF, 2002

Tale bisogno di famiglia tende a essere molto meno sentito dalle donne con orientamento lineare.

Anche la rinuncia ad attività di impegno sociale, segnalata dalle donne con orientamento "a spirale" e assente tra quelle con orientamento lineare, rappresenta una forma di trasferimento verso il mondo esterno di un bisogno di "tenerezza"; il desiderio di volersi prendere in qualche modo cura degli altri.

A questi dati vanno anche affiancate le indicazioni offerte dalle stesse donne degli aspetti che considerano prioritari nella scelta dei servizi alla famiglia. I risultati per le due categorie di donne prese in esame in questo paragrafo sono riportati nella figura che segue.

Fig. 8 - La priorità nella scelta dei servizi per le donne "a spirale" e "lineari"



Fonte: CCF, 2002

Dai risultati emerge che per le donne con orientamento "a spirale" l'elemento prioritario nella scelta dei servizi è la **sensibilità nei confronti delle esigenze della famiglia**. Per le donne con orientamento lineare, invece, l'elemento prioritario è meno nettamente determinato e comunque si rileva una maggiore preferenza verso la professionalità degli operatori.

Parlare di sensibilità nei confronti delle esigenze dei familiari, oltre a confermare quel bisogno di tenerezza presente tra le donne con orientamento "a spirale", esprime una vera e propria esigenza di sostegno nella difficile organizzazione e nel coordinamento del sistema delle cure.

In questo quadro, può essere utile analizzare anche le modalità con cui le donne dei due aggregati hanno organizzato il sistema delle cure. A questo proposito, si presentano i dati relativi ai due ambiti tradizionalmente ritenuti prevalenti nel sistema delle cure familiari: la cura dell'infanzia e la cura dei parenti anziani.

Fig. 9 - Il sistema di cura dell'infanzia delle donne "a spirale" e "lineari"

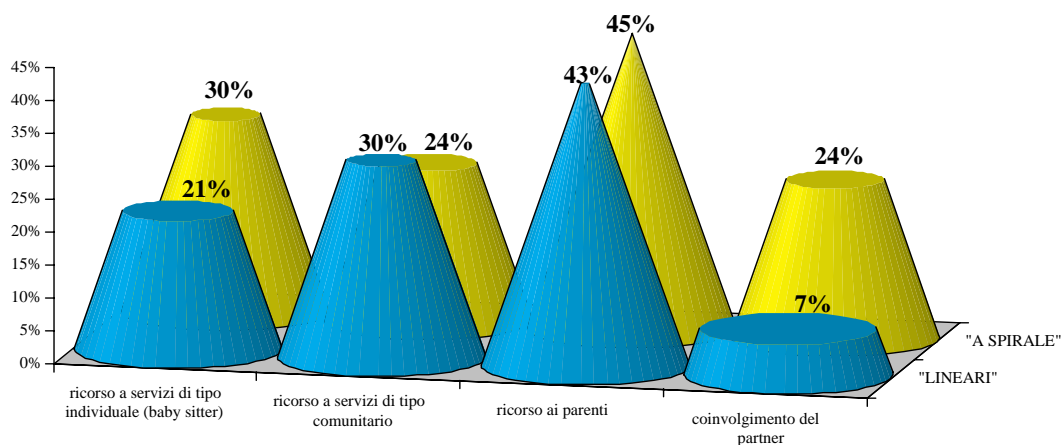
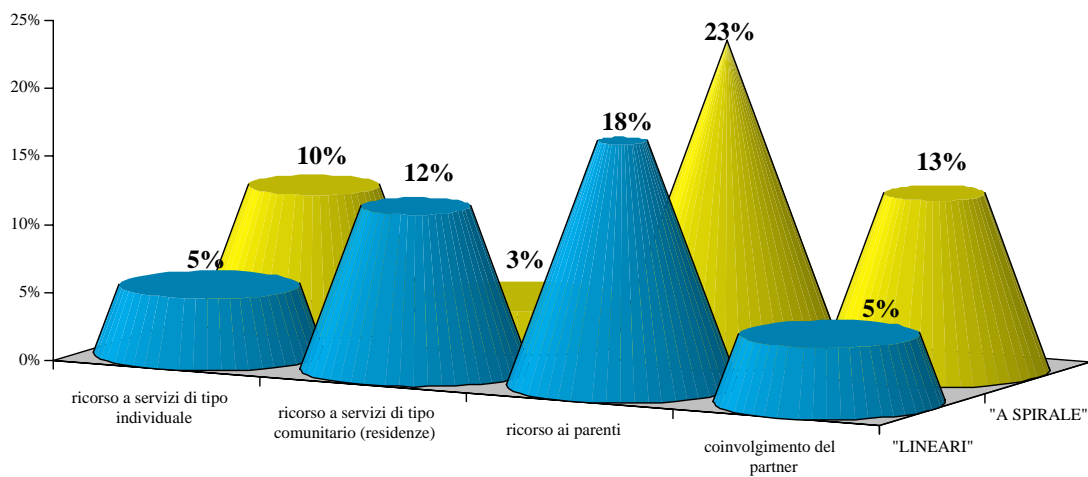


Fig. 10 - Il sistema di cura degli anziani delle donne "a spirale" e "lineari"



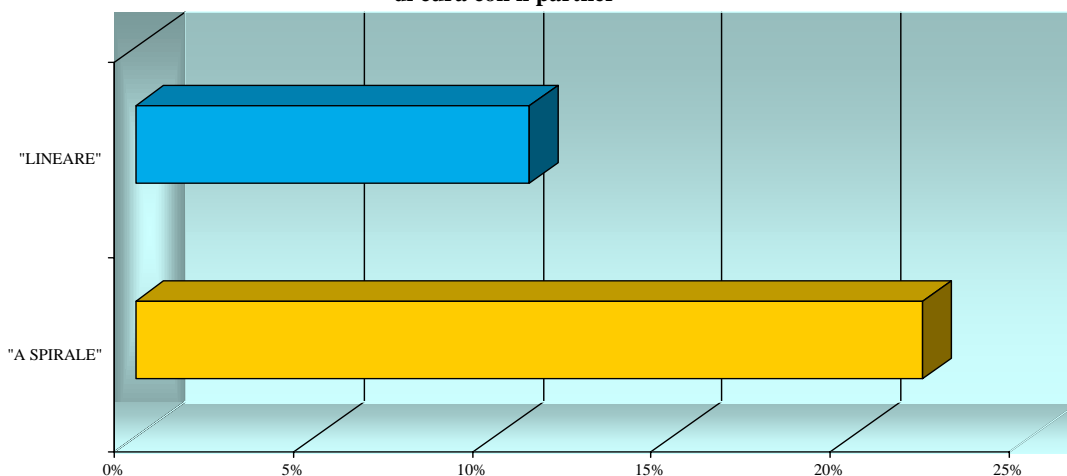
Fonte: CCF, 2002

Entrambe le categorie presentano un ampio ricorso ai servizi, nonostante questi siano comunque carenti. Rispetto al tipo di servizi, le due categorie di donne presentano una tendenza leggermente divergente.

Tra le donne con orientamento "a spirale" si trova una maggiore capacità di mobilitare le risorse familiari e di coinvolgere il partner nel sistema delle cure. Si tratta di un segnale interessante, che offre ulteriori elementi per evidenziare l'attitudine trasformativa delle donne con questo orientamento. Esse in qualche modo agiscono anche al fine di agevolare e promuovere un **mutamento nel tradizionale sistema di equilibri interni alla famiglia**, per favorire un contesto di maggiore condivisione delle responsabilità di cura. Anche questo aspetto rientra in quella fenomenologia che abbiamo definito come "bisogno di tenerezza" o nuova domanda di famiglia.

Non sempre l'attitudine a promuovere la condivisione con il partner viene espressamente riconosciuta dalle donne; tuttavia, mentre 1 donna su 5 tra quelle con orientamento "a spirale" sostiene che l'impegno professionale della donna favorisce la condivisione delle responsabilità di cura, solo 1 donna su 10 tra le lineari è della stessa opinione.

Fig. 11 - I giudizi delle donne "a spirale" e "lineari" sul fatto che in una famiglia in cui la donna lavora viene favorita la condivisione del lavoro di cura con il partner



Fonte: CCF, 2002

3.2. Il paradosso della tenerezza: la domanda di famiglia produce un aumento della domanda di servizi alla famiglia

I dati riportati nel precedente paragrafo mostrano che l'attitudine alla trasformazionalità nasconde, di fatto, un desiderio di ridare centralità alla famiglia, che si associa a una domanda di servizi capaci di interpretarla. Sembra che ci si trovi di fronte a una sorta di paradosso: **all'emergere di una domanda di famiglia si associa un aumento della domanda di servizi alla famiglia.**

Come spesso accade, quando si parla di paradossi che spiegano fenomeni sociali, si tratta solo di un'incoerenza apparente. Non ci si trova, infatti, di fronte a una domanda di famiglia tradizionale con una divisione genderizzata del lavoro di cura.

Alla luce di quanto si è detto fino a questo momento, risulta più chiaro che si tratta di una **nuova domanda di famiglia, che implica una precisa volontà di superamento del dilemma e dell'opposizione tra famiglia e lavoro per le donne. Una esigenza, quindi, di valorizzazione della dimensione familiare che non porti necessariamente a un annullamento di una parte importante dell'identità femminile legata alla realizzazione personale e professionale.**

In che modo i servizi possono rispondere ad una esigenza così sofisticata? Non si tratta di una domanda di prestazioni specifiche nel campo delle cure, ma piuttosto di una **domanda di partecipazione e di condivisione di un processo di rinnovamento sociale che investe l'ambito professionale e familiare insieme.** Quale modello di servizi alla famiglia è in grado di cogliere questa sfida?

PARTE SECONDA

I principali risultati della ricerca sull'offerta di servizi alla famiglia nella città di Montevideo

Questa seconda parte del documento è dedicata alla trattazione dell'offerta dei servizi alla famiglia. In particolare, verranno presentate le ricadute sulla progettazione di tali servizi alla famiglia, delle nuove conoscenze acquisite dalla ricerca in relazione alla domanda.

L'obiettivo della ricerca, come si è detto, è quello di tracciare una sorta di modello ideale di servizi alla famiglia che possa fungere da punto di riferimento per il Corso sulla creazione e gestione di servizi alla famiglia promosso dal CCF nella città di Montevideo e, più in generale, rappresentare una guida per chi voglia attivare nuovi servizi o innovare servizi già esistenti nella capitale uruguaiana.

1. Lo scarto tra la domanda e l'offerta del sistema di sostegno alla cura a Montevideo

La questione dei servizi alla famiglia non è legata solo alla loro scarsità rispetto alle esigenze, ma soprattutto al modello a cui si riferiscono. Questi servizi sono spesso portatori di una concezione tradizionale di equilibrio che mal si concilia con la nuova domanda di famiglia.

Prima di parlare del modello ideale di servizi alla famiglia è utile offrire un quadro di contesto dell'offerta attuale di servizi alla famiglia a Montevideo.

Nel corso della ricerca è stata realizzata una rapida analisi delle condizioni del sistema di sostegno alle famiglie nella capitale uruguayana. A questo scopo sono state utilizzate tutte le fonti della ricerca, con una particolare prevalenza per i 20 informatori qualificati e la documentazione disponibile. Sono state raccolte informazioni relative sia alle **misure dirette** di sostegno alla famiglia che a quelle **indirette**. Le misure dirette fanno riferimento all'ambito specifico dell'offerta di servizi che sollevano direttamente le famiglie dal carico delle cure familiari. Le misure di tipo indiretto, invece, sono orientate a creare un ambiente favorevole alla riduzione del peso delle cure. Appartengono a questo secondo ambito, ad esempio, i sussidi economici, la riduzione dell'orario di lavoro per le donne, ecc.

1.1. *La questione dei servizi alla famiglia: non solo un*

problema di scarsità ma anche di inappropriately del modello di bilanciamento promosso dai servizi

L'analisi delle misure dirette e indirette ha permesso di comprendere l'orientamento di fondo del sistema di sostegno alle famiglie esistente nella città latinoamericana. Nella sostanza, sulla base della presenza o assenza di determinate misure, del modo in cui esse sono organizzate, del target a cui sono rivolte (solo donne, donne e uomini, solo famiglie povere), è stata valutata l'intensità del tradizionale orientamento *male breadwinner*. Tale orientamento è quello che incorpora la concezione della divisione genderizzata tra lavoro di cura e lavoro retribuito, dove agli uomini spetterebbe il lavoro retribuito fuori dalle mura domestiche e alle donne prevalentemente il lavoro di cura svolto in casa.

Tale modello tradizionale assicurava un equilibrio che da diversi decenni sta entrando in crisi. La letteratura su questo argomento identifica tra i fattori maggiormente responsabili della crisi:

- il forte aumento della partecipazione femminile al mercato del lavoro;
- i mutamenti demografici che fanno registrare una rilevante diminuzione della natalità con il conseguente aumento dell'invecchiamento della popolazione;
- la trasformazione delle tipologie familiari, con una crescita delle famiglie cosiddette "atipiche" tra cui si segnalano le famiglie monoparentali guidate da donne¹².

Questi trend, sicuramente importanti, vanno letti in relazione a fenomeni sociali di più ampia portata, e in particolare al forte **aumento del peso della soggettività femminile all'interno delle società contemporanee** che tende sempre più a esprimersi nei termini dell'azione sociale a cui precedentemente si è fatto riferimento.

Si registra quindi un lento processo di trasformazione dell'equilibrio tradizionale (*male breadwinner*) verso un nuovo bilanciamento di cui le donne sono le principali artefici.

¹² Cancedda A., *L'occupazione nei servizi alla famiglia*, Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublino, 2001.

Mentre, come si è visto nelle pagine precedenti, i segnali di tale trasformazione sono chiari esaminando gli attori della società (le donne in particolare), meno visibili sono gli effetti di nel sistema di sostegno alle famiglie. **Il sistema non sembra aver ancora recepito, se non in alcune esperienze innovative, le istanze di mutamento nel modello di bilanciamento promosse dalle famiglie.** Questa situazione produce uno **scarto tra domanda e offerta di servizi**, non solo in termini quantitativi ma anche in termini **qualitativi**.

Si chiarisce ancor di più come il problema dei servizi alla famiglia non sia legato solo alla loro scarsità rispetto alle esigenze, ma soprattutto al modello a cui si riferiscono. Questi servizi alla famiglia sono spesso improntati a un vecchio modello di equilibrio che mal si concilia con la nuova domanda di famiglia.

Nel rapporto finale della ricerca, che sarà disponibile a ottobre, verrà presentata un'analisi più dettagliata del sistema di sostegno alle famiglie nella città di Montevideo. In questo documento ci si limiterà a offrire solo alcune esemplificazioni che mettono chiaramente in evidenza lo scarto attualmente esistente tra il modello di equilibrio insito nel sistema di sostegno alle famiglie e quello di cui si stanno facendo portatrici le famiglie (attraverso le donne).

**ALCUNI INDICATORI DI ORIENTAMENTO MALE BREADWINNER
DEL SISTEMA DI SOSTEGNO ALLA FAMIGLIA**

LE MISURE INDIRETTE

Le misure legate alla flessibilizzazione o alla riduzione dell'orario di lavoro

Tra le misure legate all'organizzazione, ai tempi e all'accesso di lavoro si trova una netta prevalenza delle misure più tradizionali, quali i congedi obbligatori di maternità destinati alle donne. Sono presenti ma solo per casi specifici altre forme di congedo per problematiche familiari.

Le misure di flessibilizzazione dell'orario di lavoro, come ad esempio, la possibilità di scegliere diversi orari di lavoro, il *job sharing* (la condivisione con altre persone del proprio incarico) e il telelavoro,

sono ancora poco diffuse. Anche le forme più tradizionali di flessibilizzazione dell'organizzazione del lavoro come il lavoro a casa è scarsamente praticato nelle organizzazioni pubbliche e solo in alcuni casi nelle grandi imprese private. Gli orari di lavoro tendono ad essere rigidi legati ad un orario full time o part time.

Le misure di sostegno finanziario alle famiglie

L'area delle misure di sostegno finanziario sono abbastanza diffuse. Troviamo una ampia diffusione di sussidi alle famiglie per il mantenimento dei figli, o assegni mensili per la cura di familiari anziani (l'accompagnamento). Sono forme di sostegno collegate al livello di reddito o al grado di autosufficienza per le persone anziane.

LE MISURE DIRETTE (ALCUNI ESEMPI)

La cura dell'infanzia

Gli asili di infanzia da 0-3 anni sono nel complesso mediamente o poco diffusi e presentano orari prevalentemente rigidi. L'orario più diffuso è quello antimeridiano 8:00 - 12:00. Meno diffuso ma con una tendenza all'aumento è l'orario a "tempo pieno" fino alle 16.

In alcune scuole si stanno diffondendo esperienze di post-scuola con la possibilità di prendere i figli alle 18:00. Ci sono alcune esperienze di asili che adottano orari flessibili e sono quasi esclusivamente di tipo privato spesso molto costosi.

Per quanto riguarda la fascia infanzia (3-6 anni) sono molto diffuse le scuole ad orario fisso antimeridiano 8-12, sia pubbliche che private. Poco diffuse sono le scuole che utilizzano un orario a tempo pieno e sono prevalentemente di tipo privato.

Sono presenti, anche se poco diffusi, i centri ludici per i bambini, aperti nelle ore pomeridiane e che adottano un orario flessibile. Anche queste esperienze sono quasi tutte di tipo privato e non profit.

È mediamente diffusa l'organizzazione di campi estivi nel periodo di gennaio o febbraio (i campi durano una quindicina di giorni). Sono organizzati da enti pubblici, e sempre più spesso da organizzazioni private e non profit. Tali campi sono sia per bambini che per adolescenti.

Il sostegno ai ragazzi

Quasi assenti sono le iniziative di sostegno scolastico per gli adolescenti o centri ludici.

La cura degli anziani

Per quanto riguarda la cura degli anziani l'offerta di servizi è abbastanza carente anche se è in discussione in parlamento un piano di

politiche per gli anziani. I servizi attualmente presenti per la cura della popolazione anziana sono comunque poco diffusi e comunque considerati inadeguati per il fabbisogno di assistenza. Spesso sono offerti dal settore privato a costi molto elevati.

L'assistenza domiciliare integrata e poco diffusa. Troviamo invece, molto diffuso il servizio di compagnia e di assistenza non qualificata che comprende gran parte del mercato informale dei servizi di cura.

L'assistenza telefonica, teleassistenza e telesoccorso sono poco diffusi, si tratta ancora di iniziative sperimentali.

Le case di riposo per gli anziani sono invece molto diffuse anche se sono prevalentemente private.

Ci sono alcune prime esperienze di costituzione di centri diurni integrati per anziani in cui poter ottenere assistenza medico-infermieristica ma anche opportunità di tipo ludico-ricreative.

I servizi di consulenza

I servizi di consulenza alle famiglie. In questo settore troviamo una media diffusione di consultori familiari per l'assistenza psicologica e sociale alle famiglie ritenuta comunque adeguata, sia di tipo pubblico che privato che non profit.

Sono assenti gli sportelli unici, i cosiddetti *one stop shop*, in cui potersi recare per ricevere vari tipi di prestazioni di carattere burocratico, o comunque fare richiesta per diverse esigenze.

Segnali della presenza di un orientamento *male breadwinner* si ricavano anche dalle interviste alle donne. Sono state individuate 48 segnalazioni in cui si fa riferimento esplicitamente alla presenza di una cultura maschilista e di pregiudizi da parte della società nei confronti della donna che lavora. In alcuni casi (19) si fa anche cenno all'aumento della competizione maschile nei confronti delle donne, che porterebbe gli uomini ad adottare pratiche che danneggiano la partecipazione delle donne al lavoro: si parla dell'organiz-

zazione di riunioni o cene di lavoro in cui le donne hanno difficoltà a prendere parte o dell'uso del potere da parte degli uomini per non favorire le donne.

1.2. Lo scarto relativo al target: la mancata considerazione delle famiglie come beneficiarie principali dei servizi

Sempre parlando di scarto tra domanda e offerta di servizi, nel corso dell'analisi del sistema di sostegno alle famiglie a Montevideo è emersa una difficoltà a identificare i servizi alla famiglia come un aggregato autonomo.

I servizi alla famiglia, ossia i servizi esplicitamente finalizzati a sostenere le famiglie nelle attività di cura, sono molto rari. Le famiglie spesso si servono di servizi che solo "accidentalmente" o comunque "indirettamente" svolgono la funzione di sollevare le donne dal carico del lavoro di cura, ma che in realtà sono destinati ad altre finalità. Essi sono volti a favorire un aumento dell'educazione, a promuovere l'accesso alla cultura, a migliorare le condizioni di salute, a ridurre le situazioni di povertà, ma quasi mai contemplanano uno specifico sostegno alle famiglie per il bilanciamento tra vita professionale e dimensione familiare. Il target di questi servizi è costituito prioritariamente dai beneficiari diretti della cura (i bambini, gli anziani, ecc.).

Alla luce di quanto presentato nella prima parte di questo documento appare ancor più evidente lo scarto esistente tra l'offerta proposta e le esigenze della domanda nell'ambito del settore della cura familiare.

Si può affermare, quindi, che il sistema dei servizi alla famiglia incide in maniera esigua sul sistema delle cure coordinato dalle donne, non solo perché i servizi sono pochi, ma perché non prendono scarsamente in considerazione le esigenze della famiglia.

È importante sottolineare che rivolgersi alle famiglie, e in particolare alle donne adulte, non significa perdere di vista gli utenti diretti dei servizi. Al contrario. La ricerca ha permesso di mettere in evidenza che proprio interpretando e rispondendo ai fabbisogni delle donne è possibile venire incontro in modo più adeguato alle esigenze dell'intera famiglia e quindi anche degli utenti ultimi dei servizi.

Dal punto di vista dell'offerta, concentrare l'attenzione sulle esigenze delle donne e non solo dei beneficiari finali, significa operare un superamento della semplice offerta di prestazioni di qualità nello svolgimento delle attività di cura. Che cosa deve offrire un servizio per poter soddisfare la nuova domanda di bilanciamento lavoro-famiglia? Quali sono gli standard per un servizio che si propone di rispondere alle sofisticate esigenze delle famiglie?

2. Dagli standard di qualità agli standard di eccellenza: una distinzione necessaria nel modello ideale di servizi alla famiglia

Al fine di inglobare nell'organizzazione e nella gestione del servizio la complessa dinamica legata al bilanciamento lavoro-famiglia è necessario fare riferimento a standard che vadano oltre la qualità professionale e tecnica e che possono essere definiti standard di "eccellenza".

La ridefinizione del target principale dei servizi alla famiglia e dei fabbisogni che questo presenta, comporta una ridefinizione degli standard di riferimento di tali servizi.

Per standard si intende un'indicazione più o meno vincolante, per lo più contenuta in norme scritte, sulle modalità di gestione di un determinato servizio. Il rispetto degli standard facilita il perseguimento delle finalità del servizio.

A questo punto appare evidente che parlare di semplicemente di standard di qualità tenderebbe a riportare il servizio a concentrare la sua attenzione sulla prestazione offerta (ovvero solo sui beneficiari finali). Affinché l'organizzazione e la gestione del servizio inglobino la complessa dinamica del bilanciamento tra lavoro e famiglia è necessario fare riferimento a qualcosa che vada **oltre la qualità** (di base) e che in questo documento viene denominato "**eccellenza**".

Gli **standard di qualità di base** rappresentano quel gruppo di standard che regolano le modalità con le quali devono essere gestiti i servizi e che fanno riferimento ad aspetti materiali e immateriali: ad esempio come devono essere fatte le strutture per un servizio residenziale, come si devono distribuire gli spazi, la tipologia dei materiali utilizzati, ma anche le modalità con cui va organizzata l'accoglienza, gli ambiti di attività da prevedere, le modalità con cui vengono offerte le informazioni agli utenti, ecc.

Accanto a questo gruppo di standard di qualità di base, che fanno riferimento alla professionalità degli operatori oltre che alle strutture e alle modalità di organizzazione, è emersa la necessità di una serie di standard che in qualche modo trascendano la qualità e che possano prendere in considerazione quel "bisogno di tenerezza", quella nuova domanda di famiglia di cui si è ampiamente parlato fino a questo momento.

2.1 Alcuni esempi di aree di standard di eccellenza

Le principali aree degli standard di eccellenza potranno riguardare, ad esempio, i seguenti aspetti.

- a) **Il sostegno alle donne.** Favorire il successo nella sfera professionale e sociale delle donne, facilitando la conciliazione con la vita familiare. Condividere le fasi dello sviluppo professionale. Alleviare il senso di colpa che una donna con compiti di elevata responsabilità può vivere, sia nei confronti della famiglia che nei confronti del lavoro, e permetterle di affrontare con serenità ed equilibrio gli impegni derivanti dalle due sfere.
- b) **Il coinvolgimento del partner (padri).** La nuova domanda di famiglia include quella di riequilibrio dei ruoli familiari, una simmetria di impegno che sfocia in una domanda di paternità, e in generale in un maggiore coinvolgimento del partner nelle attività di cura. I servizi dovrebbero cogliere questa sfida in primo luogo riconoscendo il partner come destinatario dei servizi e offrendo opportunità di impegno concreto nella realizzazione delle stesse attività del servizio.
- c) **La flessibilità.** La flessibilità come guida nella gestione del servizio. La flessibilità negli orari, nella progettazione delle attività, nell'approccio con le famiglie, ecc. La flessibilità come componente necessaria per rendere il

servizio capace di rispondere in modo adeguato alle discontinuità che la strategia di bilanciamento lavoro-famiglia necessariamente presenta.

- d) **La previsione di attività straordinarie.** In linea con un orientamento alla flessibilità è la necessità di prevedere ambiti di attività di tipo straordinario, ossia attività che rispondono a situazioni di carattere particolare, legate ad esempio a un viaggio di lavoro, ad una malattia, ecc.
- e) **L'interattività con le famiglie.** La previsione di momenti non solo di ascolto delle famiglie, ma anche di comunicazione e di coinvolgimento di queste nelle attività del servizio. Una comunicazione di tipo *two-way*, con la previsione di un meccanismo di ritorno che facilita il costante adattamento del servizio alle esigenze della famiglia.
- f) **La creazione di un clima familiare.** Sia negli aspetti materiali che immateriali del servizio va dedicata una particolare attenzione alla creazione di un clima familiare capace di creare una sorta di continuità tra servizio e famiglia.

Si tratta solo di alcuni esempi di aree di standard di eccellenza che renderebbero possibile quel superamento del modello di servizio alla famiglia da fornitore di prestazioni di cura familiari, ancorché di elevata qualità professionale, verso **l'interpretazione del servizio come strategia per facilitare il processo di trasformazione della famiglia e di valorizzazione delle risorse umane femminili nella società.**

Ciascuno di questi ambiti potrebbe prevedere diversi standard, ossia l'adozione di prescrizioni di tipo specifico legate al settore di riferimento del servizio (la cura dell'infanzia, la cura degli anziani, ecc.). In questa sede si è voluto solo sottolineare l'importanza di prevedere la determinazione di standard che investano non solo l'area della qualità professionale e tecnica del servizio, ma prendano nella dovuta considerazione quell'insieme di prestazioni che fanno riferimento alla "funzione strategica" del servizio. Sarebbe utile, a questo punto, proseguire in questo lavoro di ricerca per approfondire gli aspetti più tecnici e pratici attraverso i quali rendere operative le indicazioni emerse.

3. Le nicchie di mercato inedite in materia di servizi alla famiglia

Porre al centro dell'attenzione le esigenze della famiglia consente di identificare alcuni di ambiti inediti di servizi e di prestazioni per i quali è presente una domanda insoddisfatta.

Nel descrivere il carico di attività di cura svolto, le donne intervistate non hanno fatto solo riferimento alle tradizionali attività di cura familiare, costituite dalla cura dell'infanzia, dei parenti anziani e della casa. Esse hanno fatto riferimento ad altri ambiti di attività di cura in alcuni casi "accessori" a quelli tradizionali, ma che incidono in forma non indifferente nell'organizzazione della loro vita.

Nel riquadro che segue è stata riportata una descrizione sintetica dei principali ambiti che potremmo definire "non consueti" delle attività di cura familiare di cui ci hanno parlato le donne intervistate e che riguardano:

- a) il controllo e l'organizzazione delle attività ordinarie e straordinarie di tipo educativo per i figli;
- b) l'organizzazione e gestione del tempo libero dei figli;
- c) il controllo ordinario della salute dei parenti anziani (anche autosufficienti);
- d) il trasporto quotidiano dei figli;
- e) la preparazione dei pasti;
- f) le pratiche burocratiche e le commissioni familiari ordinarie.

LE ATTIVITÀ DI CURA NON TRADIZIONALI

Il controllo e l'organizzazione delle attività ordinarie e straordinarie di tipo educativo per i figli. A questo proposito il riferimento più frequente è alla realizzazione dei "compiti a casa" dei figli e delle attività di approfondimento scolastico straordinario. Si tratta di favorire una maggiore autonomia di figli (in particolare di quelli adolescenti) nella gestione degli impegni scolastici, di alimentare il loro interesse verso lo studio di alcune materie e verso l'apprendimento di metodi di studio efficaci, ecc. Le problematiche relative alla gestione dei compiti sono spesso associate a una generale carenza di opportunità educative e culturali.

Organizzazione e gestione del tempo libero dei figli. Anche in questo caso il riferimento più frequente è rivolto ai figli adolescenti per i quali sembra che ci sia un vero e proprio vuoto in termini di offerta di opportunità. Si tratta di trovare occasioni di impegno per i figli nel tempo libero capaci di stimolare la loro crescita culturale, sportiva e sociale.

Il controllo della salute dei familiari. Tra le maggiori segnalazioni in quest'ambito si fa riferimento in particolare al controllo della salute di parenti anziani, anche autosufficienti. In questo contesto viene segnalata una costante attività legata al monitoraggio delle condizioni di salute. Comprende un'ampia gamma di attività che va dalla necessità di fissare periodici controlli presso ospedali e medici specialisti, alla prescrizione di ricette per l'acquisto di farmaci di uso frequente, all'acquisto stesso dei farmaci, al controllo nella somministrazione, ecc.

Il trasporto quotidiano dei figli. La gestione della cura dei figli in età infantile e in adolescenza prevede un'intensa e quotidiana attività di trasporto: dalla scuola a casa, da casa alle attività sportive o ad altri centri per il tempo libero e di nuovo a casa.

La preparazione dei pasti. La preparazione dei pasti è un altro compito che impegna intensamente le donne nel corso della giornata. In particolare, esse fanno riferimento alla preparazione del pranzo per i figli che frequentano la scuola. Le donne possono usufruire di un certo tempo per la pausa pranzo prima della ripresa delle attività lavorative. Questo rende difficile la preparazione di pasti caldi per i propri

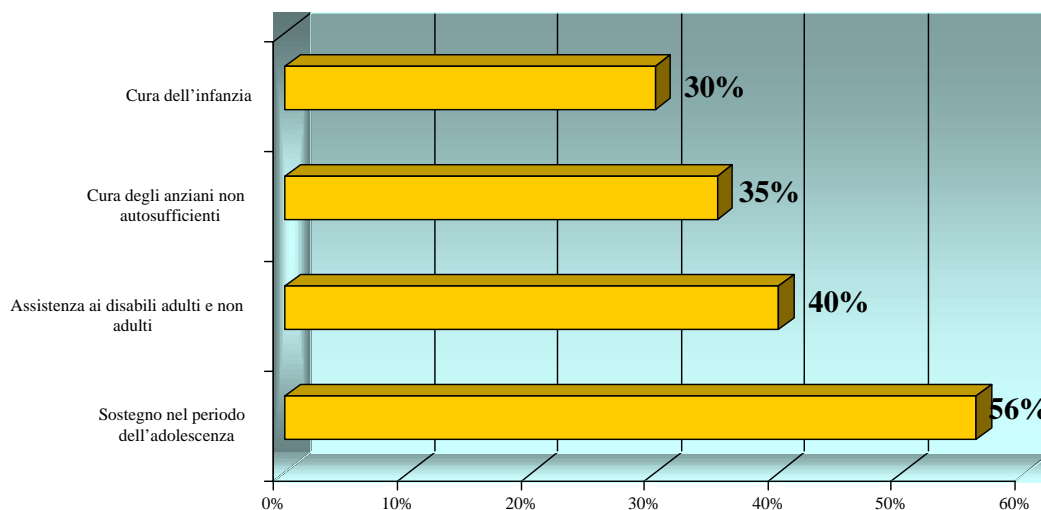
figli. Alcune, inoltre, hanno messo in evidenza le difficoltà alla preparazione dei pasti per i parenti anziani, anche in questo caso per una questione di orari (hanno abitudini alimentari diverse) e anche per la necessità di seguire diete particolari (ad esempio a causa del diabete).

Le pratiche burocratiche e le commissioni ordinarie. Un ulteriore settore di attività a cui le donne hanno fatto riferimento riguarda tutta l'area della gestione burocratica della casa: dal pagamento delle bollette, il controllo delle scadenze di pagamento, la gestione della manutenzione della casa, ecc.

3.1. *Le opportunità per gli adolescenti*

Tra le attività maggiormente segnalate troviamo quelle collegate alla cura dei figli adolescenti e che sono rappresentate dalle attività di sostegno educativo e scolastico (i compiti a casa) e dalle opportunità di sviluppo intellettuale, culturale, fisico, artistico da realizzare nel tempo libero. Anche tra gli informatori qualificati l'area di servizi e di opportunità per gli adolescenti viene considerata come una delle più carenti nella città di Montevideo.

Fig. 12 - I settori più carenti di servizi alla famiglia a Montevideo (gli informatori qualificati)



Fonte: CCF, maggio 2002

Il raggiungimento di una maggiore autonomia dei figli in età scolare, se da una parte libera le madri da una serie di impegni di cura di tipo materiale (aiutare i figli a vestirsi, prenderli a scuola, ecc.), non le libera dalla preoccupazione legata alla loro crescita come individui. In questo quadro, si apre un settore molto ampio e diversificato di opportunità di sviluppo dell'offerta.

Per quanto riguarda alcune specificità dell'organizzazione di tali servizi, emerge come indicazione prevalente la preferenza verso l'**organizzazione di servizi nel quartiere di residenza** della famiglia (al contrario di quanto avviene per l'infanzia, in cui emerge una preferenza verso servizi vicino o nel luogo di lavoro). In questo modo viene promosso il raggiungimento di una maggiore autonomia da parte dei ragazzi .

In secondo luogo, c'è una richiesta di integrazione delle diverse opportunità. La possibilità di usufruire nello stesso luogo di differenti opportunità permetterebbe ai ragazzi di entrare in contatto con molteplici aree di interesse, che potranno essere coltivate o meno, ma che comunque sarebbero facilmente accessibili.

Un'integrazione reale tra opportunità sportive, culturali, sociali, artistiche ed educative nel medesimo luogo, anche se auspicabile, non è facilmente realizzabile. Si potrebbe immaginare, comunque, la creazione di una sorta di centri di riferimento in cui avere la possibilità di ottenere informazioni sulle diverse opportunità, conoscere alcune delle persone che le gestiscono e magari accedervi attraverso il trasporto fornito dallo stesso servizio.

È solo un esempio del tipo di iniziative che potrebbero essere realizzate per integrare i fabbisogni delle famiglie.

3.2. *Il controllo della salute dei familiari*

Una seconda area di segnalazioni riguarda le attività di controllo della salute dei familiari. Si fa qui riferimento all'attività di monitoraggio e gestione della salute della famiglia, sia al livello ordinario che al livello straordinario (in caso di malattie o incidenti). In particolare, sono state raccolte numerose segnalazioni delle donne intervistate circa il controllo della salute di parenti anziani.

Si tratta di un ambito di attività di tipo “soft”, nel senso che sono semplici da realizzare, non richiedono una particolare qualificazione specifica, ma, per l’elevata frequenza periodica (in alcuni casi quotidiana) con cui sono svolte, incidono in forma rilevante sull’organizzazione della vita delle donne.

Le attività appartenenti a questo gruppo riguardano ad esempio: la necessità di recarsi frequentemente dal medico per la prescrizione di medicine, il loro acquisto, il controllo del dosaggio e della somministrazione, l’effettuazione di controlli specialistici periodici, la misurazione della pressione, la prenotazione delle visite, ecc.

Anche in questo caso, si potrebbero immaginare servizi di sostegno di tipo specifico, snelli ma ordinari, per i quali non è necessaria una particolare qualificazione, ma in cui è indispensabile un’elevata flessibilità.

3.3. Il trasporto

Gli impegni legati al trasporto rappresentano un’ulteriore area interessata da attività di tipo “soft”, ma che tende a impegnare quotidianamente le famiglie.

A questo proposito, le donne intervistate fanno riferimento in particolare al trasporto dei figli in età infantile e nei primi anni dell’adolescenza nei diversi luoghi in cui si recano quotidianamente: da un servizio all’altro, dal centro sportivo a casa, dall’asilo a casa dei nonni, ecc.

Nel parlare del servizio di trasporto si fa riferimento alla possibilità di avvalersene, non solo in collegamento a un particolare servizio (ad esempio, l’asilo nido che offre anche un servizio di trasporto agli utenti), ma anche, nel caso in cui sia slegato da altri servizi di cura.

3.4. La preparazione dei pasti

Per quanto riguarda la preparazione dei pasti, si fa particolare riferimento al pranzo. Va detto, infatti, che la maggior parte delle scuole a Montevideo prevede un orario d’apertura antimeridiano, che esclude il pranzo. Questo comporta la necessità di preparare in poco tempo pasti caldi per i figli, prima

di tornare nuovamente al lavoro. La possibilità di avvalersi anche solo per alcuni giorni della settimana, ad esempio, di un servizio che consenta di far mangiare i bambini, magari all'interno delle stesse strutture scolastiche o in strutture vicine, potrebbe alleviare non poco l'organizzazione della vita quotidiana delle donne.

Oltre al problema del pranzo per i figli, è stata anche sollevata la questione dei pasti per i parenti anziani parzialmente autosufficienti. Questi spesso sono abituati a mangiare in orari diversi da quelli usualmente praticati dal resto della famiglia, e non sempre è possibile per la donna conciliare tutte le esigenze dei diversi membri della famiglia con gli impegni di lavoro. Inoltre, sempre in riferimento alla gestione dei parenti anziani, si presenta anche la difficoltà legata al rispetto di un particolare regime alimentare (ad esempio, il diabete), per cui la preparazione dei pasti diventa un'attività a cui dedicare una maggiore attenzione e quindi in tempo più lungo.

La possibilità di avvalersi di un servizio di offerta di pasti a domicilio è stato sollecitato da diverse donne.

3.5. *L'integrazione dei servizi ("one-stop-shop" per la cura familiare)*

Una richiesta generale espressa dalle donne intervistate ha riguardato l'integrazione di servizi. Non sempre si parla di un'integrazione materiale, quanto piuttosto della possibilità di avvalersi di un punto di riferimento che faciliti l'accesso a diversi tipi di servizio.

Il sostegno familiare utile a una donna può essere di vario genere, riguardare servizi per diverse fasce di età (figli piccoli, adolescenti, parenti anziani, gestione domestica, ecc.), con una diversa intensità di impegno e una diversa organizzazione. Potersi avvalere di una sorta di *one-stop-shop* per i servizi alla famiglia potrebbe facilitare la complessiva organizzazione del sistema delle cure.

Si potrebbe immaginare la creazione di un centro di opportunità per i servizi alla famiglia della città, in cui è possibile, non solo avere informazioni e brochure illustrative dei diversi tipi di servizi ma anche ricevere consigli sulle modalità migliori di organizzazione della cura, la possibilità di organizzare incontri con i dirigenti dei servizi, ecc. Il centro potrebbe facilitare anche il reperimento di personale per le attività di cura familiare svolte a domicilio: si

potrebbe mettere a disposizione del centro una banca dati aggiornata sul personale presente nella città (dalle baby sitter alle assistenti domiciliari, alle infermiere, alle collaboratrici domestiche, ai fattorini, ai *fac totum* per le attività di manutenzione della casa, ecc.).

Il servizio potrebbe, non solo svolgere una funzione di collegamento tra servizi e famiglie, ma anche permettere una sorta di circolo di ritorno dalle famiglie ai servizi. Ossia, il centro svolgerebbe una funzione di informazioni sulle esigenze delle famiglie per l'individuazione di nuove aree di fabbisogno o di mutamento nei fabbisogni esistenti, offrendo così un aggiornamento ai servizi su questi aspetti. In generale, avrebbe una funzione di *capacity building* per il sistema dei servizi alla famiglia, organizzando iniziative formative anche strutturate come brevi incontri seminariali, ad esempio, sul tema della centralità delle donne nel sistema delle cure, sulla necessità di prevedere standard di eccellenza accanto a standard di qualità, ecc.

In questo quadro, un centro così concepito rappresenta probabilmente l'iniziativa che maggiormente potrebbe interpretare il ruolo di "partner" delle donne nella complessa strategia di bilanciamento lavoro-famiglia di cui abbiamo si è parlato in precedenza.

Il *one stop shop* delle cure familiari così come gli altri tipi di servizi suggeriti, rappresentano solo alcuni esempi di proposte inedite di servizi che discendono dall'aver posto al centro della progettazione dei servizi proprio le famiglie e, in particolare, i fabbisogni espressi dalle donne.

4. Alcune indicazioni specifiche sul fabbisogno di servizi nei settori tradizionali

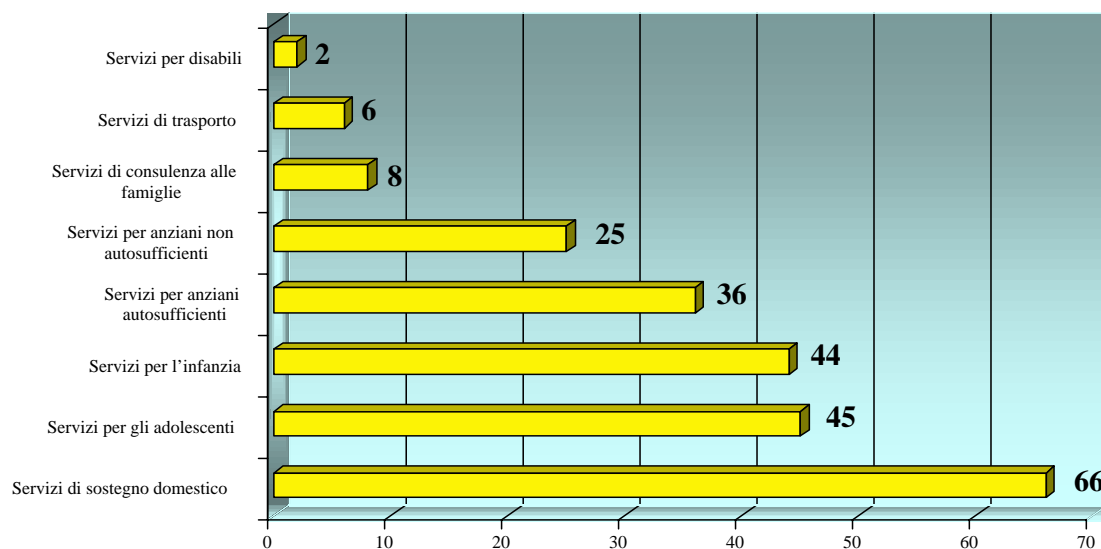
Porre al centro della progettazione dei servizi di cura i fabbisogni delle famiglie permette di identificare le modalità di miglioramento dei servizi esistenti. In alcuni casi, infatti, semplici "correttivi" o integrazioni all'attuale organizzazione dei servizi consentono di incidere in forma molto più determinante nel sistema delle cure coordinato dalle donne.

Ulteriori indicazioni sull'offerta di servizi alla famiglia si ricavano anche dalle proposte di servizi da attivare nella città di Montevideo formulate dalle stesse donne intervistate. Complessivamente, sono state raccolte **232 proposte** che hanno riguardato 8 principali settori di attività delle cure:

- a) servizi di sostegno domestico;
- b) servizi per gli adolescenti;
- c) servizi per l'infanzia;
- d) servizi per anziani autosufficienti;
- e) servizi per anziani non autosufficienti;
- f) servizi di consulenza;
- g) servizi di trasporto;
- h) servizi per disabili.

Nella figura che segue sono state riportate le frequenze per ciascuna area di servizi delle proposte formulate.

Fig. 13 - Le proposte di servizi formulate dalle donne intervistate



Fonte: CCF, maggio 2002

Come si può notare dalla figura le proposte interessano diversi ambiti delle attività di cura. Alcuni sono stati trattati nel precedente paragrafo, come ad esempio l'area dei servizi agli adolescenti. In questo paragrafo sono state raccolte le esigenze specifiche relative agli ambiti più tradizionali dell'offerta della cura.

Si tratta di indicazioni che possono riguardare diversi aspetti e che vengono presentate sinteticamente per punti nelle pagine che seguono.

4.1. Indicazioni sulla cura dell'infanzia: la preferenza verso servizi presso il luogo di lavoro

Per quanto riguarda i servizi di cura dell'infanzia le principali esigenze emerse hanno riguardato i seguenti aspetti.

- **Preferenza per i servizi di tipo comunitario.** Le donne esprimono una netta preferenza per i servizi comunitari, cioè luoghi in cui i bambini possano

trovarsi insieme ai loro coetanei e avviare un processo di socializzazione in età prescolare.

- **Servizi vicino ai luoghi di lavoro.** Per quanto riguarda la localizzazione dei servizi di cura dell'infanzia, emerge una generale preferenza per strutture situate nei luoghi di lavoro o comunque nell'area circostante. Ciò aiuterebbe l'organizzazione generale della vita della donna anche dal punto di vista emotivo. Sapere di stare comunque vicino al proprio figlio rende più sereno il reinserimento lavorativo e lo svolgimento delle attività professionali.
- **Conciliazione degli orari con quelli del lavoro.** Come conseguenza della precedente esigenza sarebbe utile poter usufruire di servizi che si conciliano con gli orari di lavoro, in modo che il rientro nel lavoro sia meno complicato e non comporti una complessa organizzazione di risorse.
- **Presenza di stimoli differenziati per i bambini.** Dal punto di vista delle prestazioni in senso stretto, emerge una generale richiesta di promuovere attività che stimolino in modo differenziato i bambini: dall'ascolto della musica, all'approccio con le lingue straniere, all'esplorazione in senso lato di diversi ambiti artistico-espressivo.

4.2. *Area dei servizi agli anziani: la combinazione di servizi comunitari e individuali per gli autosufficienti e un sostegno totale per i non autosufficienti*

Per quanto riguarda i servizi agli anziani le proposte hanno riguardato sia i servizi per anziani autosufficienti che quelli per gli anziani non autosufficienti.

Circa i primi le proposte hanno messo in evidenza i seguenti aspetti.

- **Equilibrio tra servizi comunitari e servizi individuali.** Le donne intervistate hanno manifestato l'esigenza di promuovere servizi comunitari, che consentano cioè agli anziani autosufficienti di avere luoghi in cui coltivare interessi e amicizie e in cui possano ricevere stimoli nuovi (culturali, educativi, ecc.). Accanto a questo tipo di servizi è emersa anche una richiesta di sviluppare servizi di tipo individuale e domiciliare per l'insieme di attività di tipo "soft" e ordinarie, che maggiormente limitano l'autosufficienza di questi soggetti. Si tratta di servizi quali l'aiuto a fare la spesa, a pagare le

bollette, a realizzare le faccende domestiche, ma anche la semplice compagnia che può essere nella tranquillità della propria abitazione.

- **La localizzazione nel quartiere di residenza degli anziani.** Per quanto riguarda la dislocazione di servizi comunitari la preferenza è, ovviamente, per il quartiere di residenza delle persone anziane.

Per i servizi per gli anziani non autosufficienti, si registra la semplice unica richiesta di **sostegno totale**. Del resto, la cura di persone non autosufficienti presuppone un impegno tale che, se lasciato alle famiglie e in particolare alle donne, non permette grandi alternative e possibili equilibri. Questo ambito delle attività di cura risulta il più impegnativo dal punto di vista dell'offerta di servizi. I servizi di cura residenziali per anziani rappresentano probabilmente la forma migliore di sostegno alle famiglie.

4.3. La cura domestica: un'integrazione di diversi servizi

Numerose sono risultate anche le proposte in materia di cura domestica. L'aspetto che accomuna le diverse proposte è la considerazione di tale ambito di attività molto più ampio di come tradizionalmente viene interpretato. Le attività che vengono repute legate alla cura domestica sono tante e non si esauriscono solo nella pulizia dell'abitazione.

In pratica una serie di fabbisogni inediti, che avevamo visto nel paragrafo precedente, vengono considerati dalle donne integrati alla cura domestica. Ad esempio la preparazione dei pasti, la possibilità di servirsi di un *fac totum* per la manutenzione della casa, la possibilità di avvalersi di fattorini, ecc.

Dalle proposte delle donne si delinea il servizio di cura domestica come un **servizio di tipo integrato**, a cui riferirsi per ricevere un servizio di sostegno non solo per la pulizia domestica ma anche per le altre incombenze legate alla cura domestica che non sempre è possibile sbrigare da soli.

Le proposte emerse in questi ultimi due paragrafi mostrano quale contributo può offrire in termini di progettazione dell'offerta di servizi ascoltare i fabbisogni delle famiglie. Non solo è possibile scoprire fabbisogni nuovi ancora insoddisfatti per i quali si configura la possibilità di attivare servizi nuovi ma anche riprogettare e innovare servizi esistenti. È emerso chiaramente

come con “correttivi” o integrazioni un servizio tradizionale possa adattarsi meglio alle esigenze delle famiglie e offrire un contributo molto più incisivo in quel complesso sistema di cure coordinato dalle donne.

PARTE TERZA

La formazione dei dirigenti di servizi alla famiglia: il progetto del Corso per la creazione e gestione di servizi alla famiglia

Questa terza parte del documento è dedicata alla presentazione del progetto del Corso di formazione che il CCF realizzerà a Montevideo a partire dal mese di giugno 2002.

In particolare, è descritta brevemente l'impostazione teorica e metodologica che verrà seguita nell'ambito del Corso e che interpreta i risultati emersi nel corso della ricerca.

Si prospetta la necessità di progettare attività formative capaci di colmare il gap esistente tra la realtà del sistema dei servizi di cura e i fabbisogni espressi dalle famiglie. Una formazione orientata, non solo ad aumentare le competenze in materia di prestazioni nell'ambito delle cure, ma anche a favorire un processo di rinnovamento del sistema dei servizi verso l'adozione del nuovo modello di bilanciamento promosso dalle famiglie e in particolare dalle donne.

Il nuovo modello di servizi alla famiglia che la ricerca ha permesso di delineare mostra l'esigenza di avere un personale e una dirigenza capaci di interpretare gli elementi di innovatività che lo costituiscono.

Si prospetta quindi la necessità di progettare attività formative in grado di colmare quel gap tra la realtà del sistema dei servizi di cura e i fabbisogni espressi dalle famiglie di cui abbiamo parlato nella seconda parte di questo documento. In questo contesto, il CCF intende offrire un ulteriore contributo promuovendo un'iniziativa per la formazione di dirigenti di servizi alla famiglia. Si tratta del "Corso per la creazione e gestione di servizi alla famiglia" destinato a 30 donne italo-uruguaiane residenti a Montevideo, che prenderà avvio il prossimo 24 giugno.

L'impostazione teorica e metodologica del progetto formativo è basata, in primo luogo, sui risultati della ricerca e rappresenta un esempio del modo in cui i nuovi elementi di conoscenza acquisiti possono confluire nella formazione di coloro che, in qualità di dirigenti di servizi alla famiglia, sono chiamati a promuovere un processo di rinnovamento del sistema dei servizi dall'interno, verso l'adozione del nuovo modello di equilibrio promosso dalle famiglie e dalle donne in particolare.

In secondo luogo, l'impostazione teorica e metodologica fa riferimento all'esperienza pluriennale di formazione maturata dal CCF, direttamente

nell'ambito di progetti promossi dalla stessa cooperativa e indirettamente collaborando alle attività formative promosse dagli altri enti del Gruppo CERFE.

1. Quadro teorico

Questo primo capitolo è dedicato alla presentazione dell'impostazione teorica del "Corso per la creazione e gestione di servizi alla famiglia".

1.1. *Gli obiettivi del Corso*

Gli obiettivi principali del Corso per la creazione e gestione di servizi alla famiglia si possono riassumere nei seguenti punti:

- **trasmettere competenze funzionali all'avvio e alla gestione di servizi alla famiglia** orientati a favorire la partecipazione delle donne al mercato del lavoro al livello apicale;
- **valorizzare la comunità italiana all'estero** proponendo alle donne italo-uruguayane un'opportunità occupazionale capace di coniugare un alto profilo professionale (dirigente di impresa) a un elevato tasso di utilità sociale (il settore dei servizi alla famiglia);
- **raccogliere nuovi elementi di conoscenza** sui fabbisogni formativi, sulle specificità e sulle caratteristiche della comunità italiana residente all'estero (con particolare riferimento alla componente femminile), sui legami che vengono intrattenuti con l'antica madrepatria, e sull'interpretazione che viene data dell'identità italiana.

Questo terzo obiettivo ha a che fare con l'interpretazione dell'esperienza formativa come fonte di ricerca. Nel contesto della ricerca-azione, infatti, la conoscenza e l'intensità delle relazioni che si potranno sviluppare nell'ambito del Corso con il gruppo di 30 donne della comunità italiana (le partecipanti) rappresenterà un'occasione utile per acquisire nuovi elementi conoscitivi sulla realtà dei servizi alla famiglia a Montevideo, ma soprattutto sulla dinamica della doppia identità (italiana e uruguayana).

1.2. *L'impatto atteso*

L'azione formativa si propone di avere un impatto prevalentemente orientato a produrre un **cambiamento di vita nelle beneficiarie dal punto di vista dell'identità professionale**. Il Corso intende, infatti, coinvolgere le beneficiarie in un itinerario finalizzato alla messa a punto di un **nuovo profilo professionale**, quello del dirigente di servizi alla famiglia, in grado di progettare e gestire servizi capaci di interpretare la nuova domanda di famiglia promossa dalle donne.

In considerazione dell'impatto atteso, il Corso cercherà di favorire una crescita delle partecipanti rispetto ai fabbisogni formativi di carattere attitudinale, motivazionale e tecnico necessari per la realizzazione di un'esperienza imprenditoriale nel settore dei servizi alla famiglia, adottando un approccio integrato tra attività didattica (finalizzata al trasferimento del *know-how*) e sperimentazione del *management* imprenditoriale nel settore dei servizi alla famiglia (trasferimento del *do-how*).

1.3. I fabbisogni formativi

Il corso e le attività di sperimentazione previste dal progetto formativo dovranno rispondere a una pluralità di fabbisogni formativi.

I fabbisogni formativi segnalano, in astratto, lo **scarto** esistente tra la "posizione attuale" di un individuo adulto dal punto di vista del suo capitale umano e la sua posizione auspicabile in termini di risultati attesi dalla sua partecipazione a un percorso formativo. I fabbisogni formativi mettono in evidenza, quindi, le possibili **linee di sviluppo personale** rispetto alle quali la formazione può offrire il suo contributo¹³.

I **fabbisogni formativi di carattere generale**, ossia quelli legati alla figura professionale del dirigente di servizi alla famiglia, sono stati in gran parte identificati dalla ricerca. Alcuni ambiti di fabbisogno formativo sono emersi indirettamente analizzando le strategie di bilanciamento lavoro-famiglia e i fabbisogni in termini di servizi di cura, espressi dal campione di 150 donne impegnate professionalmente e con responsabilità familiari. Altri fabbisogni sono stati rilevati in forma più diretta dalle interviste in profondità a 20 informatori qualificati. Sulla base di queste informazioni è stata impostata la

¹³ Mezzana D., *Manuale per la progettazione delle attività formative del Gruppo CERFE*, dicembre 2000.

struttura del Corso e le **strategie di fondo** che ne guideranno lo svolgimento; sono stati identificati gli specifici percorsi formativi e sono stati presi in considerazione i principali accorgimenti in materia di *adult education*.

Il lavoro iniziale di analisi dei fabbisogni formativi realizzato nell'ambito della ricerca riprenderà con l'avvio del Corso e proseguirà per tutta la sua durata. Questa seconda fase di indagine sui fabbisogni formativi permetterà di completare il lavoro sui **fabbisogni di carattere generale** (legati in senso ampio alla figura professionale del dirigente di servizi alla famiglia) ma, soprattutto, sui **fabbisogni specifici** delle singole partecipanti al Corso. Sulla base delle informazioni acquisite da tale analisi si potranno realizzare aggiustamenti in corso d'opera alla programmazione didattica prevista, attraverso l'introduzione di correttivi e integrazioni capaci di rispondere alle esigenze non identificate nelle fasi iniziali o emerse successivamente in corrispondenza di una maggiore definizione da parte delle partecipanti dell'ambito in cui realizzare la sperimentazione.

L'analisi dei fabbisogni formativi presso le beneficiarie del Corso sarà effettuata sulla base di appositi **strumenti tecnici** (come, ad esempio, un questionario che verrà somministrato alle partecipanti durante il seminario introduttivo) e utilizzando, anche a questo fine, gli **strumenti didattici** quali i *tutorial*, le assemblee, i colloqui individuali, il diario e l'atelier di valutazione e implementazione del Corso (cfr. il capitolo successivo dedicato al quadro metodologico).

Pertanto, i fabbisogni formativi generali e specifici, costituiranno uno degli oggetti delle attività di ricerca parallela e complementare alla formazione che verrà avviata a partire dal seminario introduttivo¹⁴.

1.4. L'itinerario ideale del Corso

Il Corso sarà animato da un itinerario ideale che guiderà tutte le attività formative. Tale itinerario fa riferimento a tre strategie rispetto alle quali si collocano, secondo un principio di prevalenza, i percorsi formativi (o itinerari di

¹⁴ Un secondo ambito di ricerca a cui è stato fatto riferimento parlando di obiettivi riguarda l'indagine sull'identità italiana, e sulle relazioni della comunità italiana con l'antica madrepatria.

crescita individuale). La progettazione e la realizzazione delle attività didattiche verranno dunque effettuate tenendo in considerazione l'incontro tra le strategie e i relativi **percorsi formativi** e l'articolazione del Corso in seminari e **cicli didattici**.

Le strategie formative riguardano la **coscientizzazione**, l'*empowerment* e l'espressione di una **vocazione professionale** e prevedono un costante coinvolgimento delle partecipanti.

❖ *La strategia della coscientizzazione*

La strategia della coscientizzazione riguarda prevalentemente l'aspetto della **sensibilizzazione delle partecipanti** circa le sfide alle quali devono rispondere nella sperimentazione di un profilo di elevata responsabilità professionale e sociale. Questa strategia formativa sarà orientata a favorire le condizioni per la "**messa in discussione**" delle partecipanti rispetto alla loro capacità di esercitare un controllo dell'ambiente in cui dovrebbero agire come *manager* o dirigenti di servizi alla famiglia, fornendo loro un nuovo contesto interpretativo della realtà all'interno del quale confrontarsi:

- sul ruolo della **donna come nuovo attore sociale**, potenzialmente orientato al cambiamento nel più ampio sistema di cure (soggettività femminile e attitudine trasformativa);
- sulla **nuova domanda di servizi alla famiglia** espressa dalle donne in relazione alla crescente esigenza di trovare forme efficaci di bilanciamento tra vita professionale e vita familiare;
- sul **profilo del dirigente di servizi alla famiglia** nel contesto della società della conoscenza e delle trasformazioni sociali in atto nelle società contemporanee (la nuova cultura e le attitudini dell'operatore e del manager dei servizi alla famiglia).

Questa strategia adotterà principalmente tre percorsi formativi:

- quello della **conoscenza**, finalizzato al **trasferimento di nuove conoscenze** e alla **de-costruzione di saperi desueti e depositati** e alla ricontestualizzazione del proprio ruolo in un nuovo contesto interpretativo;

- quello **ermeneutico**, volto a produrre nelle partecipanti un **orientamento alla decisione**, sia sul piano personale che professionale;
- quello **sperimentale**, orientato **al contatto e alla visione della realtà esterna** come dato su cui mobilitare la propria energia umana.

il percorso conoscitivo

Il **percorso conoscitivo** verrà sviluppato su due ambiti: il primo sarà legato più direttamente alla figura professionale e farà riferimento alla **conoscenza di carattere generale** (la centralità della conoscenza e del *knowledge management*, lo stile di leadership e in particolare lo stile trasformazionale, la nuova domanda di servizi alla famiglia, ecc.); il secondo si riferisce a quella relativa ai **settori specifici** in cui le partecipanti intenderanno cimentarsi nella sperimentazione (settore della cura dell'infanzia, settore della cura degli anziani e all'interno di ciascun settore le modalità organizzative, come l'assistenza di tipo domiciliare, residenziale, diurna, ecc.). Nell'ambito di questo primo percorso verranno approfonditi, tra gli altri, i seguenti ambiti tematici.

- La **questione di genere**, e in generale le tematiche collegate alla partecipazione delle donne al mercato del lavoro (la segregazione occupazionale femminile) e la tematizzazione del bilanciamento lavoro-famiglia. Tale ambito di conoscenze sono strettamente legate alla finalità del nuovo modello di servizio alla famiglia.
- La **nuova società della conoscenza** come sistema nuovo di regole in ambito imprenditoriale (i fattori del successo e dell'insuccesso delle imprese), in cui si stanno creando nuove opportunità di sviluppo proprio per i settori che interessano in particolare i servizi alla persona, caratterizzati da un'elevata flessibilità, dalla tendenza all'innovazione e dalla capacità di rispondere ai fabbisogni emergenti (le caratteristiche delle imprese della nuova economia, al di là della sola componente legata alla "virtualizzazione" della produzione).
- Le **teorie** che si interessano dello studio **della famiglia** e della sua evoluzione (contributi di carattere psicologico, sociologico, demografico, economico, ecc.).

- Lo studio dei **sistemi di welfare nel settore delle cure e dell'assistenza**, con particolare riferimento al confronto tra la realtà uruguaiana ed europea.
- L'ambito delle **normative specifiche riguardanti il settore dei servizi alla famiglia**, che molto spesso contemplano elementi relativi all'adozione di standard specifici.
- La conoscenza delle **normative sulla promozione delle pari opportunità nelle organizzazioni**, che possono rappresentare occasioni d'incontro tra il mondo del lavoro delle donne e i servizi alla famiglia.
- Le **opportunità** di sviluppo di servizi alla famiglia nella città di Montevideo (le grandi imprese o organizzazioni interessate a stipulare convenzioni con servizi alla famiglia per i loro dipendenti, gli stessi servizi pubblici disposti ad accogliere forme d'integrazione per promuovere un loro rinnovamento, eventuali opportunità di finanziamento per progetti in questo settore, ecc.).

Accanto a questi ambiti di carattere più generale, verranno approfondite le conoscenze sugli specifici settori in cui le partecipanti decideranno di operare nell'ambito delle attività di sperimentazione (la conoscenza specifica dello sviluppo e della struttura di determinati settori come la cura dell'infanzia, la cura degli anziani, l'assistenza ai disabili, ecc.).

il percorso ermeneutico

Il percorso ermeneutico cercherà di favorire nelle partecipanti il confronto diretto con i dilemmi di natura individuale e professionale.

La ricerca ha permesso di mettere in evidenza che dirigere un servizio alla famiglia non significa solo gestire un'impresa che offre prestazioni nell'ambito delle cure familiari, ma essere coinvolti intensamente nel **progetto di vita che investe l'intera famiglia**: i suoi equilibri interni, la concezione della carriera e del successo professionale, la valorizzazione delle donne nel mercato del lavoro, ecc.

Su questo punto è auspicabile promuovere, nell'ambito delle attività formative, un confronto e una presa di posizione delle partecipanti. Si potrà partire dai risultati della ricerca per approfondire alcune questioni particolari, anche attraverso la consultazione di altre ricerche e l'incontro con esperti. I

temi di riferimento riguarderanno, ad esempio, la **posizione critica della donna come attore centrale del sistema delle cure**, i vecchi e nuovi equilibri nella distribuzione del lavoro retribuito e del lavoro di cura (la crisi del modello *male breadwinner*), le tendenze demografiche e sociali, i mutamenti della struttura familiare e degli equilibri interni (le famiglie "atipiche", cambiamenti nel concetto di paternità), ecc.

il percorso sperimentale

Il percorso delle **relazioni con la realtà (o percorso sperimentale)** è **orientato a rendere possibile un confronto con la complessità e con la grandezza che caratterizza il mondo circostante** e che è generalmente difficile trasmettere nell'ambito dei processi formativi, caratterizzati dall'astrattezza e da una trattazione "spezzettata" della realtà. Il confronto con la realtà tende a facilitare il processo di apprendimento, soprattutto quando si parla di formazione per gli adulti.

A questo proposito, sarà utile promuovere l'incontro con dirigenti di servizi alla famiglia come testimoni di **esperienze di successo e di insuccesso nella gestione di servizi**, il rapporto con donne che hanno sperimentato diverse strategie di bilanciamento, il confronto con le imprese che promuovono l'adozione di misure per favorire le pari opportunità, ecc.

L'analisi delle esperienze e la verifica degli effetti che esse producono potrà facilitare l'assunzione di una *visione* della propria professionalità e dell'impresa che ne potrebbe derivare, come attori della società attivi nel favorire un processo di cambiamento che coinvolge la dimensione familiare e professionale nello stesso tempo.

❖ *La strategia dell'empowerment*

L'*empowerment* rappresenta una strategia di **rafforzamento personale e professionale** che intende fornire alle partecipanti gli strumenti teorico-pratici funzionali a sviluppare un controllo sulla propria realtà.

Tale strategia sarà orientata a colmare il **gap esistente tra le conoscenze e le competenze attuali delle partecipanti e quelle che devono apprendere per progettare e gestire iniziative innovative nel settore dei servizi alla famiglia**, le quali possono portare alla creazione di nuovi servizi o al miglioramento di quelli già esistenti. In questo contesto, la strategia dell'*empowerment* sarà anche finalizzata a recuperare e ampliare il **capitale sociale** delle partecipanti attorno a un'idea di sperimentazione, a migliorare le loro capacità di mettere a punto un progetto di servizi alla famiglia dotato delle caratteristiche della innovatività.

La strategia dell'*empowerment* così delineata permetterà di creare un contesto favorevole allo sviluppo di nuove opportunità di miglioramento professionale per le partecipanti (in termini, ad esempio, di dirigenza di impresa) e, nello stesso tempo, di far emergere nuove opportunità per le famiglie, e per le donne in particolare, per riuscire ad attuare la complessa strategia di bilanciamento di cui le principali caratteristiche sono state già descritte in questo documento.

I percorsi formativi prevalenti nella strategia dell'*empowerment* sono il percorso della **responsabilità**, quello del **capitale sociale**, quello dei **linguaggi**.

il percorso della responsabilità o dell'operatività

Il percorso della responsabilità e dell'operatività è volto a consentire alle partecipanti di misurarsi adeguatamente con la cultura del lavoro.

Si tratta, in particolare, di sperimentare pratiche inedite che comportano, quindi, un **ampliamento della dimensione operativa della professione del dirigente di servizi alla famiglia** e che sono strettamente legate al superamento del vecchio modello di bilanciamento ancora implicito nei servizi alla famiglia.

In questo contesto, la formazione per i dirigenti di servizi alla famiglia dovrà prevedere la realizzazione di una serie di attività di tipo sperimentale, strettamente legate al riconoscimento diretto delle famiglie come utenti dei servizi e all'attuazione del nuovo modello di bilanciamento lavoro-famiglia. A tale proposito, potrà essere utile, ad esempio, effettuare **un'indagine per la ricognizione dei fabbisogni delle famiglie**, in riferimento anche a specifici settori della cura familiare; produrre strumenti di comunicazione operativa sui servizi progettati; realizzare un **piano di fund raising**; ideare progetti di rinnovamento di servizi alla famiglia esistenti che prevedano, ad esempio, l'introduzione di forme di sostegno straordinario per le famiglie o la riorganizzazione oraria dei servizi, ecc.

Il percorso dell'operatività sarà fondamentale nella fase di sperimentazione, che prevede la messa a punto di un progetto per il miglioramento di servizi esistenti o l'attivazione di nuovi servizi alla famiglia da parte di ogni singola Unità didattica (cfr. capitolo successivo) e, quindi, la necessaria distribuzione di incarichi di responsabilità tra le partecipanti.

il percorso del capitale sociale

Il percorso del capitale sociale prevede il **rafforzamento e l'ampliamento della rete di conoscenze, contatti e relazioni fondamentali per cogliere le opportunità** di sviluppo di imprese, o di miglioramento occupazionale nel settore dei servizi alla famiglia nella città di Montevideo.

È utile ricordare, a questo proposito, che i servizi alla famiglia tendono ad agire da ponte tra le famiglie e il mondo del lavoro, e tra le famiglie e gli altri servizi prevalentemente di tipo pubblico, per cercare in qualche misura di completare la loro offerta.

Tale funzione di *linkage* dei servizi alla famiglia va sostenuta da un'intensa attività di relazione sociale e istituzionale con gli attori coinvolti nel processo di bilanciamento.

A questo proposito, si farà riferimento alla teoria del capitale sociale e delle opportunità per la mappatura dei contatti e delle relazioni della città di Montevideo direttamente e indirettamente collegate al settore dei servizi alla famiglia. In questo contesto, le partecipanti saranno coinvolte in attività di *ne-*

tworling, di relazioni pubbliche, nella costruzione di indirizzari utili per le attività di sperimentazione e per la promozione di un eventuale sbocco operativo stabile (la disponibilità a stabilire convenzioni con i servizi alla famiglia progettati, la possibilità di concorrere a gare per l'assegnazione di fondi alla realizzazione di imprese di servizi alla famiglia, ecc.).

il percorso dei linguaggi

Il percorso dei linguaggi veicolerà una parte importante della strategia di rafforzamento delle partecipanti in quanto dirigenti di servizi alla famiglia e sarà volto alla soddisfazione di fabbisogni di carattere generale su differenti livelli:

- **il linguaggio della progettazione** per favorire l'orientamento al project management del servizio e rendere possibile un costante adattamento alle esigenze delle famiglie;
- **il linguaggio della comunicazione *two way*** (con informazione di ritorno) che può essere coltivato attraverso specifiche tecniche e metodologie come il colloquio, la comunicazione scritta pubblica, la comunicazione scritta privata (lettere alle famiglie) e finalizzato a rendere possibile una comunicazione *two way* con le famiglie, ossia in cui sia presente un flusso di ritorno nel servizio in termini di ri-progettazione e di tendenza alla soluzione di problemi contingenti (problem solving);
- **il linguaggio delle tecnologie informatiche e della comunicazione on-line**. Le imprese di servizi alla famiglia sono tipiche imprese che agiscono nell'ambito della nuova società della conoscenza (*knowledge society*), in cui la virtualizzazione rappresenta uno strumento importante per favorire la flessibilità e la tendenza all'innovazione continua. In questo contesto, è possibile immaginare, non solo una gestione di servizi che utilizzi software informatici, ma anche l'offerta diretta di servizi on-line - basti pensare alle potenzialità della teleassistenza, o anche alla messa a disposizione di banche dati sul personale disponibile per l'offerta di servizi di tipo domiciliare (babysitter, assistenti domiciliari, ecc.), nonché alla stessa comunicazione on-line con le famiglie;
- **il linguaggio della comunicazione pubblica**, particolarmente segnalato dagli informatori qualificati, fondamentale per un servizio che si trova ad agire da ponte tra il mondo del lavoro e il mondo della famiglia (la realizzazione di bollettini informativi, di brochure di iniziative pub-

bliche legate alla realizzazione di particolari servizi e che permettono al servizio di informare la collettività circa le opportunità che offre).

- la **lingua italiana** parlata e scritta.

Come per altri percorsi formativi, anche in questo caso verranno presi in considerazione i linguaggi relativi alle specifiche aree dei servizi in cui le partecipanti decideranno di impegnarsi nel corso della sperimentazione.

❖ *La strategia della vocazione*

La strategia della vocazione professionale riguarda prevalentemente l'aspetto della **riscoperta**, da parte delle partecipanti, di una **nuova vocazione professionale** nel contesto della dimensione organizzativa e dell'esperienza lavorativa del settore dei servizi alla famiglia. Questa strategia sarà quindi orientata a **favorire la specializzazione di un'identità professionale coerente e a focalizzare appositi "ruoli di produzione"** che ognuna delle partecipanti sperimenterà nell'ambito del proprio progetto (responsabile delle risorse umane, manager, responsabile marketing e comunicazione pubblica, responsabile della produzione del servizio, ecc.). Questo terzo passaggio dell'itinerario ideale del Corso sarà orientato a favorire l'espressione di una nuova identità, o vocazione professionale, in una **dimensione pubblica** vera, e non più solo in termini di **"simulazione didattica"**.

A tale proposito, la strategia della vocazione professionale darà maggiore accentuazione ai **percorsi dell'identità, dell'esperienza lavorativa** e a quello delle **relazioni con la dimensione organizzativa**.

il percorso dell'identità personale

Tale percorso è orientato a **rimettere in discussione e a formalizzare la propria identità professionale** in relazione al mutato contesto del settore in cui le partecipanti operano o potrebbero operare, valorizzando il patrimonio di esperienze, intellettuale, culturale e tecnico di cui sono portatrici e riconoscendo nell'identità femminile un elemento di forte ricchezza.

Attraverso questo percorso si cercherà di mettere a punto alcune aree di specializzazione (i ruoli di produzione). In tal senso, quindi, il profilo del di-

rigente dei servizi alla famiglia potrà “animare” la sperimentazione di diverse figure o ruoli professionali verso i quali ognuna delle partecipanti potrà orientarsi.

In particolare, si punterà sulla valorizzazione degli aspetti di carattere cognitivo, dallo stesso **capitale cognitivo** al riconoscimento del valore **dell’identità femminile e delle sue peculiarità** (l’attitudine trasformazionale, la ricerca di un nuovo equilibrio tra famiglia e professione, la multidimensionalità della propria identità, ecc.).

Valorizzare l’identità femminile significherà anche **re-interpretare l’esperienza personale** maturata direttamente e indirettamente dalle partecipanti circa la centralità della donna nel sistema delle cure. Tale percorso sarà orientato a far assumere una maggiore consapevolezza sulla condizione, tuttora ampiamente sottovalutata, di “pericolo” per la famiglia e per la società, determinata proprio dalla condizione della donna come principale *caregiver*.

In questo contesto, si farà inoltre riferimento al riconoscimento di un valore legato **alla cultura e all’identità italiana** di cui le partecipanti saranno più o meno consapevolmente portatrici. L’origine italiana potrà rappresentare, infatti, un’ulteriore risorsa verso lo sviluppo della capacità di interpretare quel “bisogno di tenerezza” implicito nell’emergente domanda di servizi alla famiglia.

Gli **ambiti di approfondimento** saranno legati ai temi relativi all’opposizione lavoro-famiglia per la donna, la capacità del sistema delle cure uruguaiano di cogliere le esigenze di rinnovamento, le condizioni per accedere alle opportunità di sviluppare la propria identità professionale, l’incontro con i modelli professionali di successo. ecc.

Tali ambiti saranno trattati attraverso lezioni, ma soprattutto nelle Unità didattiche o all’interno di momenti *ad hoc* dedicati alla discussione e alla riflessione, che si potranno realizzare in assemblea, per gruppi, o singolarmente durante i colloqui individuali.

il percorso dell’esperienza lavorativa

Il percorso dell’esperienza lavorativa prevede il confronto **con gli aspetti pratici della gestione dei servizi alla famiglia** che sono collegati, sia ai tradi-

zionali fabbisogni relativi alla gestione di impresa che a quelli più esplicitamente riferibili all'impresa di servizi alla famiglia.

Tra gli ambiti specifici che potranno essere approfonditi nell'ambito delle attività formative si possono citare i seguenti:

- la **raccolta fondi** e la diversificazione delle fonti di finanziamento, non solo al fine di rendere il servizio sostenibile ma nell'intento di ridurre il peso del costo della cura sulle famiglie e facilitare l'accessibilità al servizio;
- il *project management*, la gestione di imprese e di iniziative come progetti;
- il *benchmarking* e le metodologie partecipate di standard setting per l'identificazione degli standard di eccellenza;
- la **gestione e la formazione del personale**;
- la **diffusione e la comunicazione**;
- il **monitoraggio e la valutazione** delle attività svolte e del rispetto degli standard (di qualità di base e di eccellenza).

Altri ambiti saranno legati ai settori specifici dei servizi all'interno dei quali le partecipanti realizzeranno la sperimentazione.

il percorso organizzativo

Questo percorso prende in esame le relazioni tra individuo e organizzazione per facilitare la produzione di cambiamenti nella realtà lavorativa collegati, in particolare, all'adozione dei cosiddetti "standard di eccellenza" di cui si è parlato nella seconda parte di questo documento.

A tale proposito verranno approfondite le relazioni tra individuo e organizzazione a due livelli.

A un livello "interno" al servizio, si farà riferimento in primo luogo alle implicazioni per l'organizzazione della delicata attività di **gestione delle risorse umane** (il reperimento, la gestione vera e propria e la formazione del personale dell'organizzazione). La ricerca, infatti, ha mostrato chiaramente che per perseguire "l'eccellenza", ovvero la flessibilità, l'innovazione e la sensibilità nei confronti delle esigenze delle famiglie è necessario creare una particolare sintonia tra personale e organizzazione e tra personale e famiglie.

A un livello "interno-esterno" al servizio si farà riferimento alla relazione tra **il servizio e le famiglie beneficiarie**. Al fine di rendere operativo il modello di "partnership" con le famiglie e di rispondere alla "nuova domanda di famiglia" è necessario **prevedere un coinvolgimento diretto, anche minimo, da parte delle famiglie nelle stesse attività realizzate dal servizio**.

In generale, il percorso riguardante la relazione tra individuo e organizzazione rivestirà inevitabilmente un peso maggiore per le partecipanti che già operano all'interno di un servizio alla famiglia, e che potranno partire dalla loro esperienza per analizzare in profondità i rapporti con la loro organizzazione e sperimentare la messa in pratica di processi di mutamento. In ogni caso, l'esperienza organizzativa potrà essere realizzata efficacemente anche utilizzando **il Corso come metafora dell'organizzazione** (relazioni umane partecipanti/équipe, rapporti e ruoli all'interno delle Unità didattiche, rapporti tra UD e interlocutori esterni, ecc.).

1.5. Le strategie e l'articolazione in cicli

Le strategie sopra indicate - e di conseguenza anche i relativi percorsi formativi - avranno un peso differente durante lo svolgimento dell'intero itinerario di formazione e sperimentazione. Le attività saranno infatti articolate in

un **seminario introduttivo** (aperto da una Cerimonia inaugurale), quattro **cicli didattici** e un **seminario conclusivo**. All'interno di ogni sezione del Corso, le strategie, anche se tutte e tre presenti, agiranno a un livello differente. I percorsi e le strategie impatteranno all'interno di ogni ciclo con tre differenti livelli di presenza.

Ogni ciclo sarà progettato attorno a una delle tre strategie principali e affronterà uno o più temi centrali per il raggiungimento dell'impatto finale. A seconda della strategia di riferimento, acquisiranno maggiore o minore importanza alcuni percorsi formativi rispetto ad altri.

Come si potrà vedere nella matrice riportata qui di seguito, la **strategia di coscientizzazione** avrà un peso maggiore all'inizio del corso, in particolare nel seminario introduttivo e nel primo ciclo, e nella fase finale delle attività formative. La **strategia dell'empowerment** avrà il suo culmine nella parte centrale dell'itinerario di formazione e sperimentazione (secondo e terzo ciclo); la **strategia vocazionale** avrà una funzione fondamentale nella parte conclusiva del Corso (Conferenza pubblica di lancio delle sperimentazioni, quarto ciclo, seminario conclusivo e convegno finale).

LA MATRICE DEL CORSO						
Le strategie di coscientizzazione (α), empowerment (β) e vocazione (γ), nei Cicli didattici						
	Seminario introduttivo	I ciclo	II ciclo	III ciclo	IV ciclo	Seminario conclusivo
I LIVELLO	$\alpha/\beta/\gamma$	α	β	β	γ	α/γ
II LIVELLO	$\alpha/\beta/\gamma$	β	α	γ	α	α/γ
III LIVELLO	$\alpha/\beta/\gamma$	γ	γ	α	β	α/γ

1.6. Le opzioni dell'educazione degli adulti

Il corso di formazione si avvarrà dei principi e delle tecniche più recenti ed innovativi relativi all'adult education. In particolare verranno presi in considerazione le seguenti opzioni:

- proporre un **apprendimento per problemi** e in funzione della loro soluzione, da cui, deriva l'esigenza, non solo di impostare "praticamente" i progetti di formazione, ma anche di dare spazio alle attività di sperimentazione;
- favorire il **protagonismo delle partecipanti** in due principali direzioni: da un lato, attraverso il coinvolgimento diretto nella ricerca-azione che, come si è visto, prevede una messa a punto del modello stesso di servizi alla famiglia, oltre che l'acquisizione di nuovi elementi di conoscenza circa il rapporto tra la comunità italiana e l'antica madrepatria; dall'altro, proponendo l'attività formativa come una impresa propria;
- promuovere un **coinvolgimento personalizzato delle partecipanti**, riconoscendone e valorizzandone **l'identità effettiva**;
- impostare le relazioni umane all'interno delle attività formative sulla base di **negoziiazione continua** e leale, ma sempre fondata sul principio di realtà, nel corso della quale l'oggetto della negoziazione è l'interpretazione dell'esperienza formativa e del contenuto della formazione stessa.

2. Elementi di quadro metodologico

Durante il corso e la sperimentazione si adatterà una metodologia fondata sull'utilizzazione di una serie di didattiche, strumenti e tecniche.

2.1. *Le didattiche e gli strumenti*

Il Corso sarà svolto ricorrendo prevalentemente a tre tipi di didattica, quali:

- la **didattica residenziale**, che riguarderà la realizzazione di attività in aula e di attività sperimentali;
- la **didattica integrata**, che favorirà momenti di forte contatto con la realtà applicativa e organizzativa del settore dei servizi alla famiglia; questa didattica sarà utilizzata soprattutto durante la fase di sperimentazione e nelle attività di "Laboratorio di management";
- la **didattica a distanza**, che consisterà nell'attivazione di percorsi individuali di apprendimento, esercitazioni, lavoro di gruppo e attività di insegnamento a distanza.

Nell'ambito delle tre didattiche previste, si farà uso di una varietà di **strumenti**: semplici (se composti da un solo tipo di azione/intervento) e complessi (se prevedono più attività al loro interno). I principali strumenti semplici che verranno adottati sono i seguenti:

- lezioni;
- incontri con testimoni;
- esercitazioni;
- lavori di gruppo/gruppo di studio;
- lavori individuali;
- dispense (materiale bibliografico).
- analisi di best practices
- visiting professors;
- tutorial collettivi;

- colloqui individuali.

Tra gli strumenti complessi si possono citare i seguenti:

- le unità didattiche (UD)¹⁵;
- gli atelier di valutazione e implementazione¹⁶;
- il laboratorio di management;
- la Conferenza pubblica di lancio dei progetti;
- la sala operativa di assistenza alla fase di sperimentazione;
- la comunicazione *two ways* (formazione a distanza);
- il questionario sui fabbisogni formativi;
- il questionario di valutazione.

Nella sua articolazione il Corso prevede lo svolgimento di due tipi di attività, **quelle comuni** e **quelle di unità didattica**. Le **attività comuni** saranno rivolte a tutte le 30 partecipanti riunite in un unico insieme e riguarderanno argomenti di carattere più generale.

Nella prospettiva della preparazione e dello svolgimento della sperimentazione, verranno formati gruppi di partecipanti interessate (composti, ad esempio, da 4-5 persone), denominati **unità didattiche (UD)**, con funzioni di preparazione scientifica, tecnica e organizzativa su tutti gli aspetti che l'avvio sperimentale di servizi alla famiglia comporta, in stretta collaborazione con l'équipe didattica e la direzione del progetto.

2.2. *Le tecniche*

¹⁵ L'Unità didattica rappresenta uno strumento utile per l'attivazione di dinamiche di assunzione di responsabilità e per veicolare il percorso operativo.

¹⁶ L'Atelier di valutazione e implementazione si realizza attraverso colloqui individuali, tutorial e assemblee plenarie, con l'obiettivo di far riflettere i partecipanti sulle tematiche affrontate durante il corso e sull'attività formativa in generale. In tali occasioni si mettono a fuoco i problemi che emergono durante la didattica, si affrontano i "dilemmi professionali", si ricevono feedback sui principali momenti del corso e sugli strumenti didattici utilizzati, si scambiano opinioni, proposte e valutazioni.

Verranno utilizzate, infine, alcune tecniche, intese come procedure di accompagnamento, supporto e attivazione del processo di confronto delle partecipanti con la realtà. Tra le principali tecniche che verranno utilizzate si menzionano le seguenti:

- il *tutoring*, fornito prevalentemente dai tutor del corso, che consisterà in una attività di sostegno individuale finalizzato alla soggettivazione del sapere da parte di ognuna delle partecipanti;
- il *tutoring di unità didattica*, che sarà progettato come attività di consulenza, di formazione specifica e di addestramento, predisposte *ad hoc* per ogni singolo progetto di sperimentazione, e che sarà realizzato, oltre che dallo staff, da docenti o da esperti coinvolti all'interno della ricerca-azione;
- il *networking*, inteso come un'azione sistematica volta ad attivare e a mantenere relazioni con individui o enti interessati a determinate attività, che sarà sperimentato anche dalle stesse partecipanti in occasione dell'individuazione degli enti con i quali costituire un "cartello" di attori chiave che possano sostenere le sperimentazioni di servizi alla famiglia (imprese interessate ai servizi, enti pubblici locali, ecc.);
- il *benchmarking*, che consisterà nel confronto delle partecipanti con esperienze già realizzate, con l'obiettivo di individuarne i fattori di successo/insuccesso (incontro con il mondo reale).

2.3. La struttura del Corso

Il Corso per la creazione e gestione dei servizi alla famiglia, promosso dal CCF a Montevideo, avrà una durata complessiva di 400 ore (tra didattica residenziale, integrata e a distanza). L'iniziativa formativa prenderà avvio il 24 giugno 2002, con la cerimonia inaugurale e terminerà il 26 novembre con una cerimonia conclusiva.

In linea con l'impostazione teorica e metodologica presentata nelle pagine precedenti, il corso prevederà la seguente articolazione.

- **Seminario introduttivo.** Il seminario, che si aprirà con la cerimonia inaugurale, avrà come principali obiettivi: sensibilizzare le partecipanti sui principali temi e contenuti del Corso; stipulare con loro e l'équipe didatti-

ca il cosiddetto "patto per la formazione" sulla condivisione degli obiettivi, degli oggetti e delle modalità di attuazione del progetto; determinare i fabbisogni formativi specifici delle partecipanti selezionate.

- **I ciclo "La centralità della conoscenza"**. Questo primo ciclo sarà orientato principalmente a favorire una crescita delle partecipanti nella capacità di analizzare, di interpretare, di gestire la conoscenza e di tradurla in informazione per la progettazione di impresa.
- **II ciclo "La gestione del progetto: elementi di project management e di progettazione"**. Il secondo sarà finalizzato a sviluppare nelle partecipanti le capacità di progettazione, valutazione e gestione del progetto, secondo gli standard di qualità e di "eccellenza" di cui si è parlato nella seconda parte di questo documento. Al termine di questo secondo ciclo (nella terza settimana), le partecipanti saranno suddivise in unità didattiche e avranno il compito di mettere a punto un progetto di sperimentazione nel settore dei servizi alla famiglia.
- **III ciclo "Sperimentazione, selezione e promozione dei progetti"**. Nel corso del terzo ciclo, le unità didattiche, monitorizzate e assistite da una sala operativa gestita dall'équipe didattica, metteranno a punto un progetto per l'avvio di un'impresa di servizi alla famiglia, o per il miglioramento di un servizio già esistente. I progetti presentati saranno valutati da una commissione di selezione. Tutti i progetti saranno presentati in occasione di una conferenza pubblica organizzata dal CCF per lanciare le idee imprenditoriali elaborate dalle partecipanti.
- **IV ciclo "Laboratorio di management"**. Durante il quarto ciclo, anche sulla base dei risultati della Conferenza pubblica, le unità didattiche lavoreranno per definire alcuni aspetti connessi al management dei progetti. In questo quadro, verranno realizzati alcuni "seminari di lavoro" tematici condotti da esperti su questioni come la selezione e la gestione delle risorse umane, il *fund raising*, il monitoraggio, i rapporti con le famiglie, gli aspetti di gestione di impresa, ecc.
- **Seminario conclusivo**. Le partecipanti saranno infine coinvolte in un seminario conclusivo, finalizzato alla valutazione dei risultati ottenuti e all'identificazione di prospettive e opportunità future di lavoro, in linea con le attività svolte nell'ambito del Corso di formazione.

Bibliografia e documentazione

- “Le donne italiane tra famiglia e carriera”, available at:
<http://www.italiadonna.it/società/soc08a.htm>
- “Pianeta Donna”, available at:
<http://www.italianetwork.it/pdonna/pdonna46/pdonna.htm#C17>
- “Seminario della donna italiana all’estero. Documento finale”, available at:
<http://www.grtv.it/1997/29nove97/docu29.htm>
- Aberdeenshire Council, *Community care*, 2001
- Agenda Uruguay “Hacia una politica de estado para los servicios publicos”, available at: <http://www.agendauruguay.org.uy/documento1.htm>
- Aguirre R., Fassler C., “La mujer en la familia como protagonista del bienestar social”, in: Fassler C., Hauser P., Iens I., *Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1997
- Aguirre R., Senatore O., *Estudio para la propuesta de servicios sociales alternativos para el apoyo a mujeres trabajadoras en barrios populares de Montevideo*, CIEDUR, Montevideo, 1991
- Albino Gilbert L., Dancer L.S., “Dual-earner families in the United States and adolescent development”, in: Lewis S., Izraeli D. N., Hootsmans H., *Dual-earner families. Intenational perspective*, Sage Publications, London, 1992
- Albino Gilbert L., *Two careers/one family. The promise of pender equality*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1993
- Anconelli M., “Dalla parte delle famiglie: ‘fare nido’”, in: 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
- Anconelli M., “Il sostegno alla genitorialità”, in: 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
- 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
- Appelbaum E., *Balancing acts. Easing the burdens and improving the options for working families*, The Economic Policy Institute, 2000
- Apter T., *Working women don’t have wives. Professional success in the 1990s*, St. Martin’s Griffin, New York, NY, 1993

- Arends M., "Women's labour force participation and earnings: the case of Uruguay" in: Psacharopoulos G., Tzannatos Z., *Case Studies on Women's Employment and Pay in Latin America*, The World Bank, Washington, DC, 1992
- Ares Muzio A., "La globalización: su impacto en la relación familia-trabajo", Arriagada I., *Realidades y mitos del trabajo femenino urbano en América Latina*, Serie Mujer y Desarrollo, Naciones Unidas, Santiago de Chile, 1997
available at: <http://www.familis.orh/francais/conference98/muzio.esp.html>
- 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
- 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
- Bertazzoni A.M., "Le 'funzioni' delle famiglie: un percorso di ricerca fra domanda e offerta" in: 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
- Blum L., *Free money and services for seniors and their families*, John Wiley & Sons Inc., New York, NY, 1995
- Boado M., *Familia, trabajo y estructura social en Montevideo 1981-90. Transición de un modelo de desarrollo social*, Version presentada a: XX Congreso Latinoamericano de Sociología (ALAS), Mexico 2-6 octubre de 1995
- Bursi G., "Dalla parte delle famiglie: 'fare casa'", in: 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
- Bursi G., "Il sostegno alle funzioni di mutualità interna", in: 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
- Bursi G., "Immagini di Modena: contesto socio-economico, famiglie ed istituzioni", in: Anconelli M., Bertazzoni A.M., Bursi G., Di Nicola P., Franzoni F., Gio-

- vannini G., Piccinini R., *Famiglie e territorio. Azioni e servizi a sostegno della famiglia nei comuni della provincia di Modena*, Franco Angeli, Milano, 2000
- Cagiano de Azevedo R., Bacchetta P., "Le comunità italiane all'estero", available at: <http://people.itu.int/~baldi/italy/comunit1.htm>
- Camou M.M., Pellegrino A., "Dimensioni e caratteri demografici dell'immigrazione italiana in Uruguay, 1860-1920, in: AAVV, *L'emigrazione italiana e la formazione dell'Uruguay moderno*, Fondazione Agnelli, Torino, 1993
- Cancedda A., *L'occupazione nei servizi alla famiglia*, Fondazione Europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro, Dublin, 2001
- 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
- CERFE, *Repertorio delle idee imprenditoriali. Scelta di alcuni casi internazionali*, Ricerca-Azione Impresa e Immigrazione, 1999
- Chamorro Greca de Prado H.E., "La modernización, el contexto social y la familia en América Latina", available at: <http://www.ubp.edu.ar/investigacion/revistas/revistas7/art7.html>
- 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
- Colberg Luciano E.M., Ramos Marcano E., "Work and family situations of women in top management in Puerto Rico", in: Frankel J., *Families of employed mothers. An international perspective*, Garland Publishing Inc., New York, NY, 1997
- Comisión de la Mujer, "Los montevideanos y la políticas de la solidaridad", available at: <http://www.chasque.apc.org/guifont/poliso06.htm>
- 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
- D'Alessandro G., "Los consultorios barriales atendidos por el Instituto Mujer y sociedad", available at: <http://www.interware.org/insmujer/servicios.html>
- Davidson M.J., Burke R.J., *Women in management. Current research issues*, Paul Chapman Publishing, London, 1994
- Deven F., Inglis S., Moss P., Petrie P., *Reconciliation of work and family life and the quality of care services*, European Commission, Luxembourg, 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
- Dornel S., *Las mujeres en el mercado laboral del Uruguay una caracterización a través de las categorías de ocupación de patronas y cuenta propia*, Serie Investigaciones n. 129, CIEDUR, Montevideo, 1998
- Dwyer J.W., Coward R.T., "Gender, family and long term care of the elderly", in: Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992
- Dwyer J.W., Coward R.T., *Gender, families and elder care*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1992
- Espino A., "Indicadores de la situación de las mujeres en el mercado del trabajo: principales tendencias", Comisión Nacional de Mujeres Uruguayas, available at: <http://chasque.apc.org/comision/libro/trabajo1.htm>
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Family care of the older elderly: Casebook of initiatives*, Loughlinstown House, Shankill Co., Dublin, 1993
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Family care of dependent older people in the European Community*, Loughlinstown House, Shankill Co., Dublin, 1996
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *Working and caring. Developments at the workplace for family carers of disabled and older people*, Loughlinstown House, Shankill Co., Dublin, 1993
- Facts on working women, *Work and elder care*, US Department of Labor Women's Bureau, 1998
- Fassler C., Hauser P., Iens I., *Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1997
- Filgueira C., "El rescate del capital social", in: Fassler C., Hauser P., Iens I., *Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1997
- FLACSO, "Educación", available at: <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/uruguay/educ.htm>
- FLACSO, "Introducción", available at: <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/uruguay/m-latino.htm>
- FLACSO, "Mujeres en Uruguay", available at: <http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/uruguay/m-pais.htm>

- FLACSO, "Trabajo", available at:
<http://www.eurosur.org/FLACSO/mujeres/uruguay/trab.htm>
- Frankel J., *Families of employed mothers. An international perspective*, Garland Publishing Inc., New York, NY, 1997
- Franzoni F., "Politica sociale e famiglie", in: 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
- Friendly M., Rothman L., Olman M., *Childcare for Canadian children and families*
- Galan Sarmiento E., "Familia, trabajo y globalización: retos para el tercer milenio", available at: <http://www.familis.orh/francais/conference98/galan.esp.html>
- Gelles R.J., *Contemporary families. A sociological view*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 1995
- Gobbi C., "Familia: bases para proyectar el siglo XXI", Entrevista a Clara Fassler, available at: http://www.fempres.cl/212/revista/212_fassler.html
- Gobbi C., "Inspectores de trabajo", available at:
<http://www.fempres.cl/195/revista/auru01.html>
- Gobbi C., "La miss Uruguay del desempleo", available at:
http://www.fempres.cl/base/189_miss.html
- Gobbi C., "Las uruguayas en 1995 trabajaron mas ... y tambien menos", available at: <http://www.fempres.cl/base/1996fp172173uruguaylas.htm>
- 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
- Herrera T., *Opciones de mujeres. 65.000 mujeres en roles de decisión en Uruguay*, Ediciones TRILCE, Montevideo, 1996
- Hinds K., Park A., *Parents' demand for childcare in Scotland. Report for the Scottish Executive*, National Centre for Social Research, 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

- Iens I., "Tres articulaciones posibles", in: Fassler C., Hauser P., Iens I., *Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1997
- Intendencia Municipal de Montevideo, "Políticas sociales", available at: <http://www.montevideo.gub.uy/polsoc.htm>
- Intendencia Municipal de Montevideo, *Guía de servicios*, servicio de Relaciones Públicas y Comunicaciones de la Intendencia Municipal de Montevideo
- Jani-Le Bris H., *Family-care of dependent older people in the European community*, European Foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, 1993
- Jelin E., "La tensión entre el respecto a la privacidad y las responsabilidades del estado", in: Fassler C., Hauser P., Iens I., *Género, familia y políticas sociales. Modelos para armar*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1997
- Kamen P., *Feminist fatal, Voices from the "twenty something" generation explore the future of the "women's movement"*, Donald I. Fine, Inc., New York, 1991
- 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
- 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., "Dual-earner families in context", in: Lewis S., Izraeli D. N., Hootsmans H., *Dual-earner families. International 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
- Lewis S., Izraeli D.N., Hootsmans H., *Dual-earner families. International perspectives*, Sage Publications, London, 1992
- 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

- Lynn J., *Entrepreneur magazine's start-up: Child-care services*, Entrepreneur Press, Santa Monica, CA, 2001
- 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
- Massarotto F., "L'emigrazione italiana al femminile", in: *Studi Emigrazione*, 35 (129), 1998
- 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
- Mérola G., "Las tareas domesticas y el siglo XXI", available at: http://www.fempres.cl/base/189_tareas.html
- Millward C., "Explaining urban patterns of childcare", *Family Matters* n. 43, 1996
- Miño L., *Sistemas de protección social en un mundo globalizado*, available at: <http://www.rau.edu.uy/polsored/publicaciones/SistemasProteccionSocial.html>
- Mira M.T., Aguirre R., *Los servicios de cuidado de niños de 0 a 5 años en la union y villa española*, CIEDUR, Montevideo 1991
- Naciones Unidas Uruguay, "Familia. CEPAL", in: *Perfil del pais 1998*, available at: <http://www.onunet.org.uy/libro.htm>
- Naciones Unidas Uruguay, "Infancia. UNICEF", in: *Perfil del pais 1998*, available at: <http://www.onunet.org.uy/libro.htm>
- Naciones Unidas Uruguay, "Mujer. UNICEF", in: *Perfil del pais 1998*, available at: <http://www.onunet.org.uy/libro.htm>
- Negrey C., *Gender, Time, and reduces work*, State University of New York Press, Albany, NY, 1993
- Oddone J. A., "Italians in Uruguay", in: Tomasi L.F., Gastaldo P., Row T., *The Columbus people. perspectives in italian immigration to the Americas and Australia*, Fondazione Agnelli, Center for Migration Studies, Staten Island, NY, 1994

- OIT, "Las dificultades para articular vida familiar y laboral", available:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/eventos/pon_ros/iii.htm
- OIT, "Los costos laborales de la protección a la maternidad y del cuidado infantil", available at:
<http://www.ilolim.org.pe/spanish/260ameri/publ/panorama/2000/temasespeciales.html>
- OIT, "Mujeres en puestos directivos", available at:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cuen_gen/muj_dire.htm
- OIT, "Trabajo y familia", available at:
http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/gender/doc/cinter/pacto/cuen_gen/tra_fam.htm
- Pascall G., *Social policy. A new feminist analysis*, Routledge, London, 1997
- Pellegrino A., Gonzalez Cravino S., *Atlas demográfico del Uruguay. Indicadores sociodemográficos y de carencias básica. Uruguay 1985*, Universidad de la República, Banco Interamericano de Desarrollo, Editorial Fin de Siglo, Montevideo, 1995
- Penn H., *How should we care for babies and toddler? 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
- Piccinini M., "Dalla parte delle famiglie: 'fare comunità'", in: 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
- Piccinini R., "Il sostegno alla funzione sociale/comunitaria", in: 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
- PLAN CAIF, "Los centros de atención a la infancia y su familia", available at:
<http://www.uruguaysolidario.org.uy/plancaif/index.html>
- Psacharopoulos G., Tzannatos Z., *Case studies on women's employment and pay in Latin America*, The World Bank, Washington, DC, 1992
- Ramirez S., "Feminización de las estructuras del hogar", available at:
<http://www.fempres.cl/base/154co.htm>

- 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
- Rodriguez Villamil S., *Mujeres e historia en el Uruguay*, Greemu, Montevideo, 1992
- Rubbery J., Smith M., Fagan C., *Women's employment in Europe. Trends and prospect*, Routledge, London, 1999
- Salvage A.V., *Who will care?*, European Foundation for the improvement of living and working conditions 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
- Silveira S., Tornaria C., Fassler C., Aguirre R., Alvarez C., Fagundez N., *Las uruguayas realidades y vivencias*, Conferencia Hemisferica Voces Esenciales de las Americas: La mujer en la democracia, Montevideo, 1-3 de octubre 1998
- Swane C.E., "The relationship between formal and informal care", *The Kejo Journal of Medicine*, 47, supplement 2, 1998
- Taskinen S., *Alternative childcare policies*, European Observatory on Family Matters, 2000
- The Consultative Group on Early Childhood Care and Development, "Who is caring for the children? An explorative survey", available at: <http://www.ecdgroup.com/archive/euexe.html>
- The consultative group on early childhood care and development, *Creating linkages: women, work, and childcare*, 1992
- The Swedish Institute, *Childcare in Sweden*, 1999
- Tina M., "Irreconcilable differences? Breaking down the dichotomies of care", *Canadian Social Work Review*, 15(1), 1998
- Tirabassi M., "Italiane ed emigrate", available at: http://italians-world.org.altreitalie/9_saggi1b.htm
- Ulshoefer P., "Logros y dificultades del desarrollo empresarial de las mujeres en América Latina, con especial referencia al Cono Sur", in : Herrera T., *Opciones de mujeres. 65.000 mujeres en roles de decisión en Uruguay*, Ediciones Trilce, Montevideo, 1996

- Unidad Estadística Municipal del Montevideo, *Montevideo en cifras, 2000*, Montevideo 2001
- 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, 1999
- 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