



Pari e Dispari

**CIRSDe**

---

**Centro Interdisciplinare di Ricerche e Studi delle Donne**

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO



Estratto dal rapporto di ricerca

**ALT TAB**  
**“La conciliazione come occasione di innovazione  
organizzativa” in CSEA**

Dicembre 2002



## Indice generale del rapporto di ricerca

<b>CAPITOLO 1</b>	<b>“ 1</b>
<b>Il contesto della conciliazione e il progetto ALT TAB di Manuela Naldini .....</b>	
1.1. Mutamenti del mercato del lavoro e mutamenti femminili .....	“ 3
1.2. La conciliazione lavoro-famiglia dalla legislazione europea a quella italiana .....	“ 10
1.3. L’esperienza di CSEA nel progetto ALT TAB di Roberta Giraud .....	“ 14
<b>Capitolo 2</b>	<b>“ 17</b>
<b>Il mercato del lavoro interno in CSEA di Elisabetta Donati</b>	
2.1. CSEA e i suoi servizi .....	“ 19
2.2. Caratteristiche della forza lavoro femminile e maschile e loro distribuzione .....	“ 22
2.3. Il quadro delle normative politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previste a livello aziendale	“ 37
<b>CAPITOLO 3</b>	<b>“ 43</b>
<b>Indagine sulla conciliazione tra i lavoratori e le lavoratrici di CSEA di Manuela Naldini</b>	
3.1. Il modello di famiglia dei lavoratori e delle lavoratrici di CSEA .....	“ 45
3.2. La conciliazione in CSEA. Tempi femminili e tempi maschili .....	“ 49
3.3. Il clima aziendale e la conciliazione .....	“ 70
<b>CAPITOLO 4</b>	
<b>Due casi a confronto. Il “Giulio Pastore” e il “Giorgio Quazza” di Chiara Ghislieri e Monica Reynaudo .....</b>	<b>“ 81</b>
4.1. Il “Giulio Pastore” .....	“ 83
4.2. Il “Giorgio Quazza” .....	“ 102
4.3. A confronto sui temi principali .....	“ 122
4.4. Considerazioni conclusive .....	“ 128
<b>CONCLUSIONE di Chiara Saraceno e Manuela Naldini .....</b>	<b>“ 133</b>
Le soluzioni organizzative immaginate e sostenute dai lavoratori e dalle lavoratrici ...	“ 134
Un’agenda per il cambiamento .....	“ 141
<b>APPENDICE METODOLOGICA di Marco Zuffranieri .....</b>	<b>“ 144</b>
Metodologia .....	“ 146
Esposizione dei risultati dell’inchiesta mediante questionario .....	“ 158
La ricerca è stata condotta dal CIRSD e Pari e Dispari sotto la supervisione scientifica del CIRSD, nella persona della prof.ssa Chiara Saraceno (direttrice del CIRSD). Il coordinamento scientifico è della dott.ssa Manuela Naldini. Hanno partecipato alle attività di ricerca e alla stesura del presente rapporto: la dott.ssa Elisabetta Donati; la dott.ssa Manuela Naldini (Dipartimento Scienze Sociali); la dott.ssa Chiara Ghislieri e la dott.ssa Monica Reynaudo (Dipartimento Psicologia), capitolo 4; Il dott. Marco Zuffranieri e la dott.ssa Alessia Zuzio che è coautrice insieme alla dott.ssa Chiara Ghislieri e Monica Reynaudo dell’appendice al capitolo 4 “Due studi di caso: il Giulio Pastore e il Giorgio Quazza”, allegata al rapporto di ricerca.	

## Sintesi

---

### **Premessa**

Nell'ambito del progetto ALT TAB. La conciliazione come occasione di innovazione organizzativa", finanziato dalla Misura E1 (P.O.R. Ob.3), Linea 3 – Azione 1, soggetto attuatore CSEA, il CIRSD, Centro Interdipartimentale Ricerche e Studi delle Donne – Università degli Studi di Torino e la società Pari&Dispari di Milano hanno condotto una ricerca-azione sul tema della conciliazione tra vita privata/familiare e vita lavorativa, i cui risultati sono illustrati nel rapporto di ricerca di cui la presente relazione fornisce una breve sintesi dei risultati.

Nel rapporto di ricerca si è tentato di offrire un'immagine della realtà complessa e variegata com'è quella di CSEA e di sintetizzare i dati raccolti nelle diverse fasi in cui si è articolata l'indagine: dall'analisi del mercato del lavoro e delle normative e dispositivi aziendali e contrattuali previsti, fino alle indagini (focus group "trasversali", studio e confronto dei casi e inchiesta mediante questionario) che hanno consentito di fornire una immagine complessiva del modo in cui si articola il bisogno e la lettura del problema della conciliazione in CSEA. Si è anche cercato di valorizzare quando è stato possibile il "genere" nelle "differenti" letture che sul tema oggetto dell'indagine ci hanno restituito i lavoratori e le lavoratrici di CSEA, muovendosi tra "il centro" e i diversi centri.

### **IL MERCATO DEL LAVORO INTERNO IN CSEA**

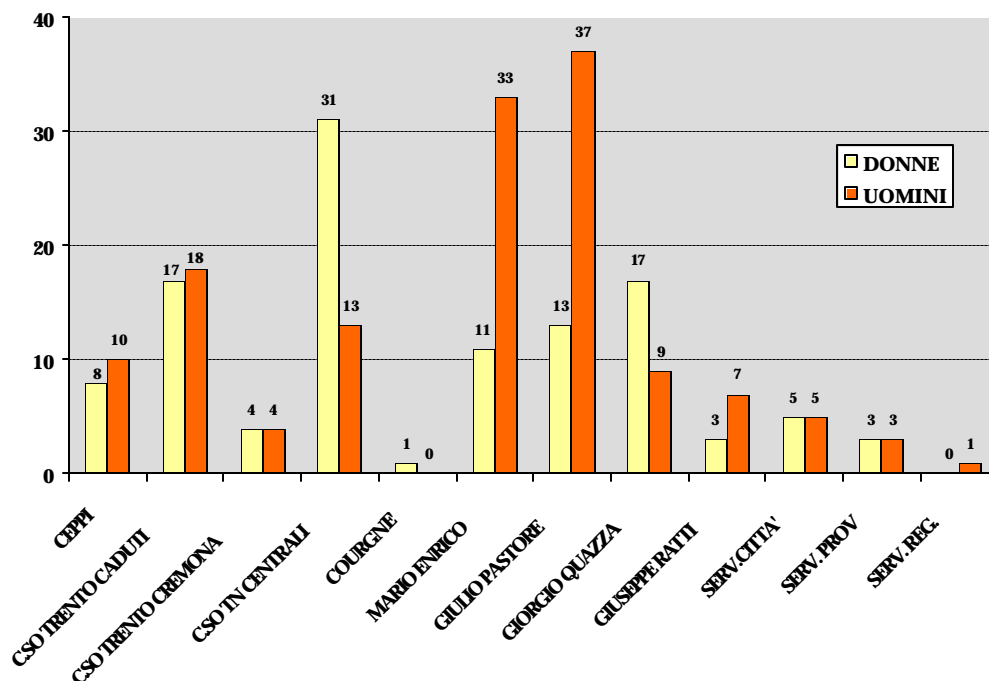
L'analisi del mercato del lavoro interno in CSEA ha consentito di fornire una prima lettura della situazione lavorativa del personale femminile e maschile della Società Csea di Torino al fine di valutare sia le caratteristiche professionali e demografiche del personale sia le opportunità di progressione di carriera e in secondo luogo offrire un quadro delle normative e politiche di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro previste dagli accordi aziendali, integrativi e nazionali. Il primo obiettivo di analisi ha preso in considerazione la collocazione di donne e uomini nelle varie aree e livelli funzionali allo scopo di fornire dati ed elementi sulla condizione lavorativa utili ad individuare la presenza di eventuali situazioni di disequilibrio fra donne e uomini. Il secondo obiettivo ha permesso di tracciare un quadro normativo di riferimento degli strumenti per favorire la conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro, propedeutico alla predisposizione del punto di competenza informatico "ALT-TAB" previsto dal progetto. I dati nella tabella 2.1. mostrano la composizione del personale in servizio nell'azienda Csea nel maggio 2002.

Tab. 2.1. Distribuzione occupati per sesso

	<b>Numerosità</b>	<b>Percentuale</b>
<b>Donne</b>	114	44.9
<b>Uomini</b>	140	55.1
<b>Totale</b>	254	100

La distribuzione degli occupati varia in relazione alla sede lavorativa in alcune realtà troviamo una equilibrata presenza di donne e uomini, in alcune sedi sono maggiormente presenti le donne; in altre troviamo preponderante la manodopera maschile. Tale distribuzione va riferita alle attività di Csea, di cui la formazione rappresenta la missione prioritaria.

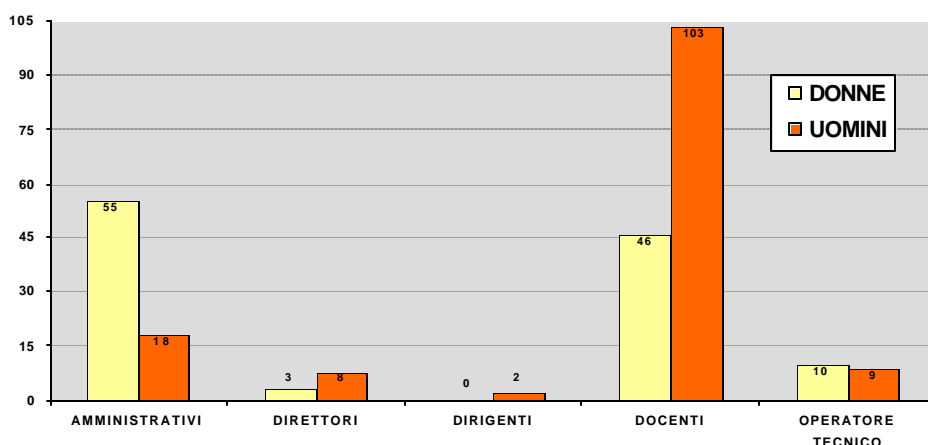
Fig. 2.2 – Distribuzione occupati per sede lavorativa e sesso



La distribuzione attuale del Personale Csea per qualifica e livelli di inquadramento evidenzia una significativa divisione di ruoli professionali fra i due sessi ed una sottorappresentazione femminile nelle posizioni più elevate. La distribuzione verticale del personale mostra che le donne sono assenti fra i dirigenti (i due attuali sono uomini) e rappresentano il 27% fra i direttori di sedi. La sottorappresentazione femminile nelle posizioni più alte della struttura occupazionale è evidente dal raffronto fra il dato percentuale dell'occupazione delle donne in Csea, che è del 44.9%, e la loro presenza nelle qualifiche apicali - dirigenziali che risulta (sommando il peso percentuale fra dirigenti e direttori) del 23%.

Il 75% dei ruoli amministrativi è ricoperto da donne, area tradizionalmente riservata al personale femminile mentre i ruoli tipici della mission aziendale, quelli relativi alla docenza sono per il 70% assegnati agli uomini, seppure si verifichi, a partire dalla metà degli anni '90 una maggiore presenza di docenti donne, anche in ragione della diversa offerta formativa di Csea.

Fig. 2.3. – Distribuzione occupati per qualifica e sesso



La manodopera più giovane attualmente presente in Csea è rappresentata dalle donne, aspetto che è di forte rilevanza per le scelte strategiche dell'azienda, sia per gli investimenti sulle loro risorse professionali che per la gestione di forte convenienza da instaurare fra gli obiettivi aziendali e le necessità di conciliazione professionali-familiari delle dipendenti.

A partire dagli anni '80 le leve di assunzioni vedono aumentare la presenza femminile (tra gli assunti nel periodo 1981-1990 gli uomini sono 42 e le donne 39) fino alla situazione più recente dove si osserva una inversione di tendenza: dal 1991 iniziano a lavorare in Csea 37 donne e 18 uomini (tra i nuovi assunti nel periodo 2000-2002 le donne sono 22 e gli uomini 7). Si assiste pertanto ad un processo di progressivo riequilibrio delle presenze lavorative femminili e maschili in azienda: un processo di carattere numerico che interroga gli assetti organizzativi e le culture professionali consolidati in azienda, mettendo in atto dinamiche di relazione fra i soggetti e l'organizzazione che possono favorire processi di riequilibrio "sostanziale" di pari opportunità e di affermazione di condizioni di eguaglianza, indispensabili per affermare le differenze, in particolare quella di genere.

I dati sul personale mettono chiaramente in luce che la caratterizzazione di genere della manodopera in Csea va riferita all'età più giovane e alla maggiore scolarizzazione della componente femminile. Aspetti che non si limitano alle caratteristiche biografiche, ma come la letteratura dimostra immettono nel mercato del lavoro risorse, motivazioni e aspettative di affermazione e crescita professionale che non sono ancora sufficientemente “comprese” dalle attuali strutture di genere del lavoro.

## L'INDAGINE SULLA CONCILIAZIONE

Una delle dimensioni fondamentali della vita organizzativa, nonché la variabile cruciale del tema oggetto della ricerca e del progetto ALT TAB è il tempo. La norma del tempo di lavoro è “maschile”. Anche la “cultura” dell'organizzazione CSEA continua a far propria una concezione tradizionale del tempo, convenzionalmente maschile: quanto più tempo si spende in azienda tanto più si dimostra attaccamento e impegno. Una madre che deve/vuole chiedere il part-time lo fa con timore e “rinuncia”, ma anche con rigidità – *“prima di tutto c'è la mia famiglia”*

– consapevole che la domanda verrà interpretata come un segnale di disimpegno e poca disponibilità.

I problemi e gli strumenti della conciliazione sono “femminili”. Se la “norma” del tempo è maschile, al femminile vengono invece declinate alcune questioni, innanzitutto quella della quale qui ci stiamo occupando, la conciliazione famiglia-lavoro. In particolare, tutto ciò che differisce dalla “norma” del tempo è costruito al femminile, in primo luogo alcuni strumenti contrattuali che pur previsti per tutti, lavoratori e lavoratrici, vengono pensati prevalentemente al femminile e utilizzati principalmente dalle donne: il part-time, il congedo genitoriale e parentale.

Per quanto riguarda i bisogni di conciliazione e il modo in cui il problema viene vissuto dai lavoratori e dalle lavoratrici di CSEA si rilevano profonde differenziazioni in relazione ad alcune variabili che richiamiamo solo per titoli:

- appartenenza di genere, uomini e donne sembrano vivere e percepire il problema diversamente;

- fase del ciclo di vita personale e con essa anche la configurazione familiare e parentale. Non solo eventi come andare a vivere in coppia o sposarsi, diventare padre e madre, vedere crescere i propri figli o invecchiare i propri genitori mutano con il trascorrere del tempo e dell'età anagrafica della persona, ma cambiano nel corso del tempo i bisogni e le risorse di cui gli individui dispongono per farvi fronte. Anche avere un altro figlio, separarsi e rimanere genitore solo, avere il sostegno della rete parentale nella cura dei figli oppure non più, sono eventi che ridefiniscono la rotta della biografia dell'individuo;

Infine, i bisogni e i problemi della conciliazione sono diversi a seconda del tipo di attività e di profilo professionale (e soprattutto in connessione con il rapido mutamento del profilo professionale del docente) del lavoratore o della lavoratrice e dei livelli e gradi di responsabilità, della “carriera” lavorativa o di quella attesa in termini di percorso professionale futuro.

### **Il clima aziendale**

Il rapporto illustra le principali questioni emerse nei focus e nelle interviste, in particolare, rileva la percezione dei lavoratori e delle lavoratrici su alcuni strumenti presenti a livello organizzativo e “contrattuale”: 1. **I congedi** (genitoriali, parentali e formativi); 2. **Il part-time e l'orario ridotto**; 3. **La flessibilità dell'orario**; nonché le principali opinioni in merito a come il tema della conciliazione si inserisce e contribuisce alla comprensione di altre questioni in particolare quella della **gestione delle risorse umane** e pari opportunità tra uomini e donne, dell'**informalità**, e della **comunicazione**.

### **DUE CASI A CONFRONTO: IL GIULIO PASTORE E IL GIORGIO QUAZZA**

All'interno del progetto ALT TAB la fase di studio di caso si proponeva di realizzare una fotografia specifica di alcune realtà particolari dell'organizzazione, in funzione dei temi principali della ricerca. In questa direzione la scelta del gruppo di ricerca è stata quella di individuare due realtà organizzative, una di grandi e una di piccole dimensioni, una a prevalenza maschile e una a prevalenza femminile. All'interno di questa scelta si colloca l'individuazione del *Giulio Pastore* – struttura di grandi dimensioni a prevalenza maschile - e del *Giorgio Quazza* – strutture di piccole dimensioni a prevalenza femminile – come centri in cui svolgere gli studi

Di seguito si fornisce una sintesi dei dati principali raccolti nei due diversi centri, in funzione delle principali dimensioni indagate:

## **Il profilo del centro e la cultura professionale del docente**

### **Il “Giulio Pastore”**

#### IERI E OGGI

Il centro è caratterizzato da una docenza “vocazionale”, al maschile, rivolta a soggetti a rischio di emarginazione socio-professionale. Nel presente emerge una certa difficoltà a “tenere insieme” i differenti impegni connessi alla docenza e una certa fatica a sopportare la dimensione burocratica del lavoro. Per tutti, comprese le persone della segreteria, l'aumento del carico di lavoro ha comportato una maggiore difficoltà di conciliazione.

#### DOMANI

Si auspica maggiore chiarezza circa le richieste aziendali rispetto al ruolo di ciascuno. Si prevede un maggiore ingresso delle donne soprattutto nei corsi pre-lavorativi

### **Il “Giorgio Quazza”**

#### IERI E OGGI

Il centro innovativo delle origini è ancora oggi legato a quelle dimensioni di aggiornamento e avanguardia pur ridimensionate dalle vicende storiche. Si tratta di un centro caratterizzato da una forte motivazione professionale e un forte senso di responsabilità per il proprio lavoro, vissuto in prevalenza in modo individuale. Il centro, in prevalenza “femminile”, vede una buona consapevolezza della propria professionalità espressa sia dal corpo docente che dalle segreterie.

#### DOMANI

Si richiede, soprattutto da parte delle segreterie, maggiore spazio interno al lavoro per poter avviare percorsi di formazione e sostegno reciproci e on-the-job, tesi alla valorizzazione e condivisione delle conoscenze e competenze interne.

## **Il bisogno di conciliazione**

### **Il “Giulio Pastore”**

#### IERI E OGGI

La conciliazione è un problema sempre più sentito nel presente, sia dagli uomini che dalle donne (sulle quali ricade ancora la responsabilità maggiore). Emerge un bisogno forte di conciliare soprattutto con il tempo da dedicare a se stessi oltre che con i compiti di cura

### **Il “Giorgio Quazza”**

#### IERI E OGGI

È ancora rilevante presso il centro il bisogno di conciliare con i compiti di cura dei figli, ma anche con la gestione di genitori anziani o malati e con, in alcuni casi, l'assistenza al partner. È evidente come la conciliazione sia per il personale del “Quazza” sempre più un

soprattutto dei genitori anziani. È soprattutto la rete di sostegno familiare a consentire una migliore conciliazione. Emerge anche un forte bisogno di conciliare rispetto alla formazione professionale (discontinua nel corso del tempo).

#### DOMANI

Si chiede che la necessità di formazione professionale venga soddisfatto all'interno dell'azienda in modo chiaro e corrispondente ai bisogni. Se infatti l'offerta formativa è aumentata rispetto al passato, non si colgono ancora fino in fondo le caratteristiche della modalità di gestione e sembra ancora da perfezionare la rispondenza della formazione offerta rispetto ai bisogni del personale.

problema gestito dalla coppia, che ricorre talvolta al sostegno della rete di parenti. Emerge inoltre un forte bisogno di ritagliare tempo da dedicare a se stessi, accanto alla necessità di continuare e migliorare la formazione e l'aggiornamento.

#### DOMANI

Per sostenere la tensione alla formazione e all'aggiornamento necessari a garantire un buon servizio al cliente, da parte sia del personale della segreteria sia della docenza, si auspica un presidio più omogeneo e mirato della formazione da parte dell'azienda (da parte del personale docente la soddisfazione per la formazione è estremamente disomogenea).

## Conciliare in organizzazione

### Il “Giulio Pastore”

#### IERI E OGGI

Anche la relazione tra colleghi è considerata luogo in cui trovare sostegno per conciliare pur se in passato si sono creati sottogruppi (politici, sindacali o generazionali) che ostacolano la presenza di un clima di solidarietà esteso. Inoltre la mancata sostituzione in casi di assenze e l'aumento per qualcuno del carico di lavoro ha inasprito i rapporti. Sul fronte contrattuale l'azienda è vista come disponibile e capace di corrispondere alle necessità di conciliazione delle persone.

#### DOMANI

### Il “Giorgio Quazza”

#### IERI E OGGI

Pur se il lavoro viene svolto in maniera prevalentemente individuale, il clima tra colleghi è sufficientemente buono da permettere un soddisfacente livello di sostegno reciproco, capace di favorire modalità organizzative informali di gestione della conciliazione. Caratteristica positiva del centro è la “flessibilità reciproca” tra individuo e organizzazione che serve a modulare e gestire i differenti momenti dell'attività professionale (tra i “picchi” e i periodi più tranquilli).

#### DOMANI



Si osserva come sarebbe meglio trovare soluzioni utili a ridurre gli “abusi” di qualcuno che “si approfitta” della non sanzione organizzativa per assentarsi più del dovuto, facendo ricadere sugli altri un notevole carico di lavoro.

Sarebbe auspicabile sostenere la possibilità di conciliare a livello delle segreterie, dove la presenza continua è necessaria e le persone sono meno intercambiabili e sostituibili.

## **Il bisogno di comunicazione e i percorsi di crescita professionale**

### **Il “Giulio Pastore”**

IERI E OGGI

Si lamenta una comunicazione discontinua che alimenta le voci di corridoio e che, non chiarendo le ragioni dei passaggi di livello, genera invidie e ostilità tra colleghi.

DOMANI

Emerge un forte bisogno di una comunicazione più puntuale, diffusa e capace di consolidare il legame con l'organizzazione, che chiarisca le ragioni dei percorsi professionali e i motivi delle decisioni della direzione.

### **Il “Giorgio Quazza”**

IERI E OGGI

Se la segreteria del centro sembra essere un esempio di efficienza informativa e comunicativa, meno efficace risulta invece la comunicazione proveniente dal centro, come se ci fosse una “frattura” tra centro e periferia. Sul fronte dei percorsi di carriera è necessaria la presenza per poter ricoprire ruoli di coordinamento, per i quali il profilo di competenze necessario è chiaro alle persone intervistate.

DOMANI

Si auspica un maggiore coordinamento con la segreteria centrale.

## **Aspetti gestionali e conciliazione**

### **Il “Giulio Pastore”**

IERI E OGGI

La possibilità di trovare una soluzione soddisfacente ai problemi della conciliazione dipende in larga misura dal direttore di centro. In passato la discontinuità delle politiche direttive, connessa con il frequente cambio di direzione, ha reso difficile per le persone “prendere le misure”. Oggi le politiche

### **Il “Giorgio Quazza”**

IERI E OGGI

La direzione contribuisce a rendere più semplice la gestione del problema della conciliazione, attraverso forme di contrattazione individualizzate tra il singolo e il centro. La presenza non continua del responsabile genera però qualche insoddisfazione ed emerge il bisogno di una maggiore valutazione e

adottate nel centro (attenzione alle esigenze dei singoli) sembrano generare una certa soddisfazione.

#### DOMANI

Si auspica che ci sia maggiore omogeneità nelle politiche della direzione di fronte al problema della conciliazione sia nel corso del tempo che nei diversi centri.

valorizzazione del lavoro dei singoli.

#### DOMANI

L'assenza di un direttore a “tempo pieno” presso il centro dovrebbe essere risolta, poiché determina talvolta un rallentamento nella risoluzione di problemi di conciliazione “d'emergenza”, oltre a suscitare un certo senso di abbandono.

## **Quali soluzioni per conciliare meglio?**

### **Il “Giulio Pastore”**

#### IERI E OGGI

La segreteria è il luogo in cui trovare informazioni circa le soluzioni organizzative a sostegno della conciliazione, ed è estremamente efficace. Sembra possibile, per chi ha un bisogno specifico, ricorrere a formule quali il tempo ridotto, in un clima direzionale contraddistinto da sensibilità verso le esigenze dei singoli.

#### DOMANI

Si teme che il carico di lavoro peggiori ulteriormente o sia più difficile da gestire e si auspica una valutazione della qualità del lavoro più che non una verifica della presenza nel centro. Sul fronte gestionale sarà importante avere politiche comuni onde evitare il rischio dei favoritismi. Preme anche la dimensione organizzativa: un investimento in “appartenenza” da parte dell'azienda, a partire da una comunicazione più efficace, potrebbe rendere le persone più disponibili e motivate a lavorare.

### **Il “Giorgio Quazza”**

#### IERI E OGGI

Sembra utile, per alcuni, la soluzione del lavoro a distanza (già praticato in un caso), pur se con qualche perplessità, anche forse perché il personale è piuttosto giovane e meglio disposto all'uso delle nuove tecnologie.

#### DOMANI

Si auspica l'avvio di forme di convenzione aziendale con scuole e centri per facilitare le persone che hanno figli e si propone un' “agenda” formativa caratterizzata da pacchetti concentrati e possibilmente compresi nelle ore di lavoro.

## **CONCLUSIONI E PROPOSTE DI INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA**

Il tema dell’articolazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, e più in specifico, l’individuazione di possibili soluzioni organizzative di fronte ai problemi di conciliazione in CSEA non possono essere affrontati, come hanno suggerito i nostri intervistati, solo con il Progetto ALT TAB, o con il solo “punto di competenza”, strumenti pur ritenuti importanti e necessari ma che non vanno lasciati isolati. La questione della conciliazione, secondo l’opinione dei/delle lavoratori/lavoratrici interpellati, potrebbe invece rappresentare il punto di partenza per l’avvio di un mutamento più ampio dell’azienda che tenti di ovviare ad alcune delle criticità nel funzionamento dell’organizzazione quali: 1) scarsa attenzione delle risorse umane e scarso riconoscimento del lavoro svolto; 2) difficoltà di comunicazione; 3) carichi di lavoro eccessivi e non distribuiti in modo equo, anche a causa di una non adeguata mappatura e distribuzione delle competenze; 4) prevalere di informalità, disomogeneità di situazioni lavorative nella soluzione ai problemi di conciliazione a seconda dei contesti e dei “singoli” direttori/responsabili dei centri.

### **Le soluzioni organizzative immaginate e sostenute dai lavoratori e dalle lavoratrici**

Nel questionario distribuito ai dipendenti è stata prevista una domanda, costruita a partire dalle prime indicazioni emerse dalle indagini fino a quel momento svolte, nella quale si chiedeva ai lavoratori e alle lavoratrici di CSEA di scegliere tra diversi strumenti quelli che sembrassero loro più utili per trovare soluzioni ai problemi di conciliazione che sorgano nel corso della vita lavorativa.

Nella tabella 5.1. riportiamo la distribuzione delle frequenze (% di risposta sul totale rispondenti e numero assoluto di risposte).

Tab. 5.1.

<i>GLI STRUMENTI PIÙ UTILI IN CSEA PER TROVARE SOLUZIONI AI PROBLEMI DI CONCILIAZIONE</i>	<i>% SUL TOTALE DEI RISPONDENTI (FREQUENZA)</i>
Una maggiore attenzione da parte della azienda per le <b>PARI OPPORTUNITÀ</b> e la <b>VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE</b> e delle competenze professionali delle donne e degli uomini.	57,6% (72)
Una maggiore <b>INFORMAZIONE</b> sulle normative previste nei contratti in tema di conciliazione (permessi, congedi genitoriali, congedi di formazione, ecc.) e su come utilizzarli al meglio.	48% (60)
Favorire maggiori opportunità di <b>FORMAZIONE</b> , studio e autoformazione lungo tutto il ciclo di vita.	47,2 (59)
Favorire e promuovere l’uso di <b>ORARI DIVERSIFICATI</b> in modo da venire incontro sia alle esigenze di conciliazione sia a quelle di funzionamento della azienda (ad es. part-time verticale o orizzontale, tempo ridotto, <i>job sharing</i> ).	36,8 (46)
Azioni di <b>SENSIBILIZZAZIONE</b> rivolte a tutti i lavoratori e lavoratrici al fine di dare visibilità alle <b>SOLUZIONI PIÙ EFFICACI</b> adottate in CSEA.	32% (40)
Introdurre forme di <b>TELELAVORO</b> domiciliare.	20,8 (26)
Promuovere azioni che consentano alla/al lavoratrice/lavoratore in maternità e/o congedo parentale di mantenere il <b>CONTATTO CON L’AZIENDA DURANTE IL CONGEDO</b> e facilitino il rientro.	18,4% (23)
Promuovere corsi di <b>FORMAZIONE</b> al rientro <b>DOPO ASSENZE</b> per congedi.	14,4 (18)
Altro (specificare).....	4% (5)

La scelta tra le diverse alternative presentate conferma le indicazioni già emerse dopo la prima analisi dei dati raccolti con le interviste e con i focus group. La maggior parte degli intervistati ha individuato nella “maggiore attenzione da parte della azienda per le **pari opportunità** e la **valorizzazione delle risorse umane** e delle competenze professionali delle donne e degli uomini” la principale criticità e l’intervento/proposta ritenuta più utile alla risoluzione dei problemi legati al tema oggetto della nostra analisi, ma che sappiamo va letto nel senso che tale valorizzazione permetterebbe alle persone di raggiungere un maggior benessere e all’organizzazione di realizzare un miglior funzionamento nel suo complesso.

La questione della conciliazione, in altri termini, è formulata dall’interno di una identità professionale e un orientamento alla professione forti, di cui si chiede il riconoscimento e la

valorizzazione anche quando, o proprio quando, problemi di “doppia lealtà” potrebbero rischiare di metterla in discussione, da parte dell’azienda, ma anche di se stesse/i. Questa richiesta di riconoscimento e valorizzazione può avvenire per molte vie, complementari piuttosto che alternative, in un contesto aziendale che prevedeva, fino al recente contratto, poche linee di carriera strutturate. Riguarda innanzitutto il riconoscimento delle competenze e delle professionalità interne acquisite, anche procedendo ad una mappatura da aggiornare periodicamente; riguarda una più ampia attenzione ai percorsi formativi sia di chi lavora nei servizi amministrativi sia di chi lavora in quelli formativi; riguarda infine il riconoscimento puntuale del lavoro svolto, “anche solo un bigliettino”, degli sforzi fatti e del raggiungimento degli obiettivi. E’ un tema emerso anche nei due contesti organizzativi, pur diversi come quelli da noi analizzati.

Le risorse umane sono un terreno di intervento e di cambiamento organizzativo visto come essenziale da uomini e donne (anche se più scelto dalle donne che dagli uomini), indipendentemente dell’età anagrafica, importante sia secondo le risposte delle amministrative sia secondo quelle date dai formatori, anche se tra le prime è stata segnalata di più. Una gestione delle risorse umane più attenta alle competenze possedute dai lavoratori e dalle lavoratrici, ed alle loro possibilità di miglioramento, costituisce uno strumento di conciliazione da almeno due punti di vista. In primo luogo consente all’azienda e ai responsabili di guardare “al di là” delle eventuali minori disponibilità di investimento temporale che un lavoratore, e soprattutto una lavoratrice, può avere in una determinata fase della vita: favorendone gli sforzi di conciliazione, non penalizzandola, sostenendola nella possibilità di maggiori investimenti se o quando le esigenze sul fronte familiare si fanno meno pressanti. In secondo luogo, restituire e rafforzare alla/al lavoratrice/lavoratore una immagine professionale positiva, di soggetto meritevole di investimento e attenzione, può contribuire ad allargare il raggio di opzioni che la lavoratrice/il lavoratore stessa/o può considerare possibili nel fronteggiare i propri problemi di conciliazione. In altri termini, la valorizzazione delle risorse umane costituisce un terreno, e uno strumento, in cui e tramite cui sia l’azienda che le lavoratrici e i lavoratori possono rivedere reciprocamente stereotipi e soluzioni cristallizzate e spesso inadeguate alle situazioni effettive.

E’ anche il terreno principe della attuazione delle pari opportunità. L’attenzione verso le pari opportunità di uomini e donne e verso la valorizzazione delle risorse umane è una proposta scelta anche a prescindere dalle posizioni e dai livelli di responsabilità. A questo proposito va segnalato che le pari opportunità tra uomini e donne non sono vissute dai lavoratori e dalle lavoratrici come un problema in CSEA. Tuttavia, questa percezione diffusa va confrontata con quanto emerge dall’analisi del mercato del lavoro in termini di sottorappresentazione femminile nelle posizioni apicali. Le stesse responsabili hanno a questo proposito parlato di “tetto di cristallo”. Persiste inoltre una forte segregazione occupazionale e divisione di ruoli fra i due sessi (da una parte le amministrative e dall’altra i docenti, anche spazialmente), anche se i dati relativi ai/alle neo-assunti/e suggeriscono un processo di riequilibrio. Questi dati – segregazione verticale ed orizzontale – sono indubbiamente in larga misura spiegati con la storia pregressa di CSEA e dei suoi settori di intervento. Ma rischiano di riprodursi anche nelle coorti più giovani nella misura in cui taluni problemi di conciliazione continuano ad essere definiti e risolti, dall’azienda e dai lavoratori e lavoratrici, in termini di genere, con gli effetti conseguenti in termini di riconoscimento professionale.

Così i problemi di cura continuano ad essere definiti come prioritariamente femminili e sono le madri piuttosto che i padri a ricorrere a soluzioni quali il part-time o il congedo genitoriale, incontrando il giudizio aziendale insieme comprensivo e inevitabilmente marginalizzante.

Un secondo nodo di criticità della vita dell'organizzazione è stato individuato nell'**informazione** e nel **sistema di comunicazione**. Su questo tema molti intervistati si sono pronunciati sostenendo che, a loro parere, la comunicazione in CSEA è carente quando non assente. Un problema sentito un po' a tutti i livelli e in tutte le sedi. Anche quando è possibile segnalare alcuni centri (la sede “Giorgio Quazza”) come esempio di efficienza informativa e comunicativa soprattutto grazie al lavoro di segreteria, quasi mai è possibile affermare che la comunicazione proveniente dal centro risulta efficace. Anche talune responsabili interpellate sul tema non hanno nascosto i limiti del sistema comunicativo e informativo in CSEA, sia quando si tratta di dare informazioni generali (un convegno in corso, gli “obiettivi di questa azienda”) che precise indicazioni in merito alle nuove normative sui congedi (come segnalano alcuni padri), sia quando si tratta di comunicare “i criteri per fare carriera” (come rilevato in entrambi gli studi di caso). Anche lo scarso quadro informativo in base al quale valutare il ricorso a forme di lavoro “atipiche” (opportunità e limiti del part-time e/o dell'orario ridotto) e suoi potenziali effetti, testimoniano uno scarso flusso di informazione aziendale.

Di fronte ad una politica aziendale poco consapevole dell'importanza della politica di comunicazione (o poco attrezzata a farvi fronte), osserviamo che alla domanda del questionario sugli strumenti utili l'opzione “una maggiore **informazione sulle normative** previste nei contratti in tema di conciliazione” è stata scelta da 60 persone ossia dal 48% dei rispondenti. La modalità è stata scelta sia da uomini che da donne, anche se queste ultime costituiscono la maggioranza. Questa dimensione di genere nella risposta è da spiegare anche con un altro dato, quello dell'età anagrafica delle persone che hanno scelto questa opzione. Infatti, a questa proposta hanno dato priorità le rispondenti appartenenti alle coorti di età più giovani. Al di là delle tematiche connesse alle questioni della conciliazione, questa maggiore richiesta informativa delle coorti più giovani sembra segnalare il bisogno di una socializzazione aziendale più pensata, più strutturata, che consenta ai nuovi ingressi un più facile accesso al sistema di regole e ai canali informativi, specie in un sistema organizzativo così fortemente frammentato sul territorio. Allo stesso tempo il caso positivo del “Giorgio Quazza” segnala la rilevanza informativa e comunicativa della segreteria, la cui competenza a questo livello dovrebbe essere adeguatamente esplicitata e sostenuta anche a livello formativo.

L'altro tema e criticità che emerge dai dati raccolti con i focus e con le interviste è quello relativo alle opportunità di **formazione** professionale e di studio. La scarsa opportunità di approfittare dell'offerta formativa (che pure è fornita dall'azienda) e dunque lo scarso investimento sulle risorse del personale è stata segnalata in particolare dalle amministrative e da chi lavora in segreteria, che hanno auspicato pacchetti di formazione concentrati nel tempo e il più possibile compresi nelle ore di lavoro. Tuttavia, sempre più anche i docenti lamentano un'accelerazione dei tempi di lavoro che rende difficile far coesistere le molte attività a cui sono chiamati con la possibilità di preparazione e aggiornamento continuo. Confrontando queste indicazioni con le risposte al questionario, vediamo che la proposta “favorire maggiori opportunità di **formazione, studio e autoformazione** lungo tutto il ciclo di vita”, si è collocata

terza in ordine di utilità: è stata scelta da 59 persone (il 47,2% dei rispondenti). Dall'elaborazione dei dati risulta che questa proposta è stata scelta più dalle donne che dagli uomini; da 2 ogni 3 dipendenti più giovani (coorte 1971-1980) e soprattutto ritenuta di più uno strumento utile da chi è occupato nei servizi amministrativi (il 60,7% di chi lavora in tale settore l'ha scelta rispetto al 45,6% di chi lavora nei servizi formativi).

Altro terreno sul quale i lavoratori e le lavoratrici sono stati interpellati è quello dell'orario di lavoro. In CSEA il tempo di lavoro è considerato come il simbolo della produttività, di impegno e di valore, marginalizzando così tutti/e coloro che lavorano meno ore o a part-time; oscurando però il fatto che, come ci hanno fatto notare alcuni intervistati, lunghe ore sul posto di lavoro può anche riflettere inefficienza. Il part-time e l'orario ridotto sono usati in CSEA soprattutto dalle donne come strumento che facilita la conciliazione, ma che rende difficile il riconoscimento professionale. La proposta riguardante il **favorire e promuovere l'uso di orari diversificati** in modo da venire incontro sia alle esigenze di conciliazione sia a quelle di funzionamento dell'azienda è stata vista come una soluzione da incentivare da 46 persone (ossia il 36,8% dei rispondenti). A questo proposito va notato che anche dall'analisi del mercato del lavoro emerge che CSEA è un'azienda all'avanguardia nel panorama italiano nella predisposizione di strumenti di flessibilità previsti a livello contrattuale, sia per quanto riguarda l'orario che per quanto riguarda la durata della settimana lavorativa.

Se alcune criticità possono essere individuate, queste vanno viste piuttosto che negli strumenti previsti nella scarsa chiarezza (e/o scarso flusso di comunicazione) circa le regole che la governano, le regole di accesso e di funzionamento del part-time e/o dell'orario ridotto. A ciò va aggiunto il fatto che talune figure professionali, in alcune fasi nel corso dell'anno – in corrispondenza con la fine dei corsi, il periodo degli stage, ecc. – vedono ridursi considerevolmente ogni possibilità di flessibilità. Ciò riguarda in particolare i docenti che hanno altre funzioni oltre alla docenza, ossia la maggioranza dei docenti, nonché talune persone che lavorano in segreteria su turni. Crediamo dunque che l'indicazione in termini di una attenzione alla diversificazione degli orari vada interpretata soprattutto in termini di richiesta di una maggiore chiarezza sulle opportunità di scelta tra tipi di orario, come sulle opportunità di flessibilità di orario, possibilità di permessi e congedi per la cura e lo studio o aggiornamento, oltre che di diffusione delle esperienze significative esistenti. Quindi ancora una volta la richiesta va nella direzione di uno sforzo di comunicazione.

Anche questa proposta ha una connotazione di genere perché relativamente più donne che uomini la scelgono. Il fatto che comunque questa proposta sia stata fatta propria dal 31,3% di uomini non si presta ad una lettura univoca, nella misura in cui non sappiamo se la valutino come una soluzione appropriata per sé o invece solo per le donne. Le scelte pratiche e le osservazioni espresse nei focus farebbero propendere per la seconda, più segregante, ipotesi.

Quanto alla quarta criticità: l'eccesso di informalità più o meno idiosincrasica nel trovare le soluzioni, aggravata da troppi frequenti cambi nelle direzioni di sede senza alcuna cura per la garanzia di continuità organizzativa e della fiducia, vale la pena di sottolineare alcuni elementi. In primo luogo la fiducia è una risorsa preziosa nelle organizzazioni. Essa consente sia fluidità organizzativa che investimenti personali. Ancora più preziosa è in contesti aziendali come CSEA che di necessità hanno una elevata frammentazione cui si sono sovrapposte e intrecciate storie professionali e amministrative diverse. La credibilità del rapporto centro e periferia e la

credibilità della direzione decentrata sono strumenti altrettanto indispensabili dell’investimento nelle risorse umane e ne precostituiscono le condizioni. In sua assenza, l’informalità delle norme e degli accordi invece di essere una forma positiva di responsabilizzazione individuale e di gruppo diviene sovraccarico da un lato, sfiducia dall’altro. Colpisce in effetti sentire i lavoratori e le lavoratrici parlare allo stesso tempo di eccesso di responsabilità per il funzionamento dei centri e di senso di ingiustizia.

Perché se la responsabilizzazione è solo lasciata alla informalità non tutti possono sentirla nello stesso modo (tanto più se interferisce pesantemente con i problemi di conciliazione) e qualcuno può persino essere tentato di diventare *free rider*: tanto ci sarà sempre qualche collega più responsabile che “farà fronte”.

### **Un’agenda per il cambiamento**

Quello che si richiede e quello che ha di fronte CSEA è piuttosto un cambiamento “culturale” prima ancora che organizzativo, l’inizio di un percorso che, a partire anche da questa ricerca-azione (che pure è già un inizio significativo) vada nel senso di destinare nuovi investimenti di risorse allo scopo di: 1) valorizzare il personale, le competenze e le professionalità interne anche attraverso una più ampia attenzione ai percorsi formativi; 2) rendere più fluido il sistema delle comunicazioni, attraverso luoghi e strumenti deputati a tale scopo (oltre al punto di competenza informatizzato, una news dell’azienda, suggeriva qualcuno), attivare una comunicazione che sia veicolo anche per la motivazione che sia anche il “suono” dell’organizzazione e non solo vissuta come la modulistica dell’amministrazione che appesantisce i tempi di lavoro; 3) costruire insomma un “nuovo” clima aziendale investendo nelle competenze e risorse (le giovani donne ben istruite che domani vorranno anche essere mamme) e allo stesso tempo rispettando, persino riconoscendo come valore, il fatto che i lavoratori hanno una propria vita.

A questo scopo si possono individuare alcune linee di azione:

- Integrare la questione della conciliazione nel modo ordinario di pensare, programmare il lavoro. Per esempio, valutare se sia possibile programmare alcuni “picchi” di lavoro nei periodi in cui si presuppone siano meno i problemi di sostegno ai figli (inizio scuola, fine scuola, periodi di influenza, ecc.), o utilizzare gli strumenti di flessibilità temporale per distribuire ancora meglio le presenze nel corso dell’anno per venire incontro sia ai “picchi aziendali” che a quelli familiari. Soprattutto questo deve entrare a far parte di una procedura trasparente e concordata a livello di gruppo di lavoro, per evitare fenomeni di sfruttamento e sovraccarico e per sollecitare anche i lavoratori e le lavoratrici a pianificare con l’azienda i propri problemi di tempo.

- Formulare la questione della conciliazione come questione che riguarda tutte le mansioni e tutti i livelli, incluso il *top management*. Da questo punto di vista sarebbe opportuna una ricerca sulle soluzioni adottate e l’eventuale diffusione di buone pratiche (anche mediante il “punto di competenza”).

- Rivedere in modo esplicito e tramite pratiche positive (incentivi formativi, sostegni alla ridefinizione delle scelte) la nozione, o la percezione, che la scelta del part-time o dell’orario ridotto sia irreversibilmente legata ad una ridefinizione del proprio valore e impegno



professionale. Consentire l’assunzione di responsabilità anche a chi ha il part-time o l’orario ridotto e rendere più fluidi i passaggi da un regime di impegno ad un altro.

- Accompagnare chi prende congedi “lunghi” con occasioni di informazione e formazione, da sviluppare sistematicamente al momento del rientro.

- Ricostruire la nozione di “eguaglianza” e di “pari opportunità”. In primo luogo rimettere in discussione, anche con azioni di sensibilizzazione, verso i dirigenti e verso i lavoratori e le lavoratrici, l’assunto che la famiglia sia un interesse legittimo solo per le donne, che rinforza la diseguaglianza nel contesto lavorativo e in quello familiare. Ciò anche per evitare forme di discriminazione alla rovescia, rendendo più penalizzante per gli uomini, rispetto alle donne, il prendere il congedo per motivi familiari. C’è infatti, il rischio che ciò che è atteso, ancorché non apprezzato, da parte delle donne negli uomini venga considerato un segno di trasgressione e irresponsabilità professionale grave. Occorre evitare che le iniziative e gli strumenti sulla conciliazione siano indirizzate solo verso le donne o le madri con figli piccoli. Promuovere e rendere visibile il ricorso maschile al part-time, all’orario ridotto, al congedo genitoriale; sensibilizzare ad un cambio “culturale” anche a livello di *top-management*.

- Infine affrontare la questione della conciliazione come una questione complessiva, che non riguarda solo il rapporto tra il lavoro remunerato e le responsabilità familiari, ma anche il rapporto con il tempo della formazione e il “tempo per sé” da un lato, i diversi tempi del lavoro dall’altro. Lavoratori – formatori – che investono tutto il proprio tempo nel lavoro, a scapito della famiglia o di altre dimensioni relazionali e della vita sono davvero “lavoratori perfetti” dal punto di vista dell’azienda? Quanto la loro illimitata disponibilità e dedizione costituiscono una ricchezza nel medio e lungo periodo? In ogni caso, privilegiare questo modo di conciliare – la totale priorità delle richieste professionali – rischia di mettere in moto meccanismi selettivi e autoselettivi che lasciano fuori persone con più problemi di conciliazione ma anche persone “a più dimensioni” e dunque risorse umane potenzialmente più ricche.