

## Coinvolgere le imprese per una migliore conciliazione tra lavoro e famiglia

Riflessioni dal seminario promosso dalla Rete Territoriale per la conciliazione famiglia-lavoro di Cremona

Nel mese di settembre si è tenuto a Cremona un seminario di confronto tra diverse esperienze in corso nel quadro dei progetti promossi e finanziati da Regione Lombardia per favorire la conciliazione tra famiglia e lavoro. Il confronto si è focalizzato, in particolare, sulla creazione e il consolidamento di relazioni di collaborazione con le imprese. L'articolo che segue, senza soffermarsi sulle specifiche esperienze, riporta le principali considerazioni e riflessioni emerse.

a cura di Cecilia Guidetti - venerdì, ottobre 28, 2016

<http://www.lombardiasociale.it/2016/10/28/coinvolgere-le-imprese-per-una-migliore-conciliazione-tra-lavoro-e-famiglia-2/>

### L'aggancio e l'ingaggio delle imprese

Il primo tema esplorato nel seminario, a partire dalle esperienze dei 5 progetti presentati<sup>[1]</sup>, riguarda l'aggancio e l'ingaggio delle imprese del territorio nell'intervenire a favore della conciliazione tra famiglia e lavoro. Che cosa ci dicono al riguardo i progetti, che si trovano oggi nella fase conclusiva delle attività? Cosa favorisce il loro coinvolgimento?

#### *Un'operazione culturale dai tempi lunghi*

Coinvolgere e ingaggiare le imprese richiede tempi lunghi, soprattutto se il soggetto che guida e promuove le azioni di conciliazione è un soggetto pubblico o un soggetto normalmente impegnato in ambito strettamente sociale. Questi anni di lavoro sui progetti di conciliazione hanno infatti evidenziato la **necessità di un tempo di conoscenza, per avvicinare linguaggi e culture organizzative diverse e per costruire una relazione di fiducia**, elemento imprescindibile per individuare strade e modalità possibili di lavoro comune.

Inoltre, soprattutto nelle piccole e medie imprese, che per la più parte in Lombardia si rifanno a un modello organizzativo di tipo familiare, l'avvicinamento ai temi della conciliazione consiste in un'operazione culturale di sensibilizzazione che richiede tempi lunghi, di avvicinamento graduale e nel rispetto delle specificità delle singole imprese e dei bisogni dei lavoratori. Questo è un elemento chiave che spiega e motiva la storia dei progetti di conciliazione, che per la maggior parte in Lombardia hanno avuto bisogno di un tempo di ingranaggio e preparazione forse più lungo del previsto, ma che è risultato fondamentale per costruire le basi per il lavoro successivo.

#### *Partire da un patrimonio relazionale consolidato*

Si avvia il lavoro, invece, **con un altro tipo di vantaggio se si ha la possibilità di partire da un patrimonio relazionale consolidato, o da parte del capofila del progetto o di uno dei partner**, con un piccolo numero di imprese con le quali sono già avviate relazioni di conoscenza o collaborazione.

I progetti che hanno potuto godere di questo “vantaggio di avvio” sono infatti riusciti a costruire a monte Alleanze Locali che già collocavano le imprese in un ruolo di partenariato, ingaggiandole quindi all’origine anche nella coprogettazione delle iniziative da realizzare. Si tratta di un vantaggio significativo, che porta con sé però un’opportunità da cogliere nella fase di sviluppo del progetto, ossia l’allargamento graduale delle azioni o della sensibilizzazione anche ad altre imprese del territorio attraverso un’adeguata e attenta comunicazione.

### *Comunicazione e passa parola*

Resta dunque un elemento fondamentale la **capacità di comunicare efficacemente gli intenti del progetto e le opportunità offerte, nonché quella di favorire l’avvio di un passaparola**, a due livelli: da una parte tra le diverse aziende in relazione alle possibilità offerte dal progetto nel supportare la conciliazione famiglia-lavoro per i dipendenti; dall’altra tra gli stessi componenti dell’azienda, in particolare i lavoratori per facilitare l’avvicinamento agli strumenti messi a loro disposizione, siano essi servizi salva tempo, voucher per l’utilizzo di servizi o sportelli costruiti ad hoc all’interno dell’azienda.

### *La spinta delle normative*

Un altro elemento che in questi mesi ha favorito un sempre maggiore ingaggio delle imprese su azioni di conciliazione famiglia-lavoro è stato **dettato da opportunità esterne ai progetti, e in particolare ai cambiamenti introdotti dalla Legge di Stabilità e dalla legge regionale sullo Smart working**. In questo senso, tanto più i progetti sono riusciti a connettersi con le possibilità previste da questi due quadri normativi e anche a facilitare la conoscenza e l’avvicinamento ad essi da parte delle imprese, tanto più questo ha favorito la costruzione di una relazione di fiducia e il consolidamento della collaborazione avviata.

### *La competenza e la logica del vantaggio reciproco*

Quest’ultimo punto ha consentito di richiamare, a sua volta, altri due fattori rilevanti per riuscire a agganciare e ingaggiare le imprese. **Innanzitutto l’importanza di intervenire su queste tematiche offrendo alle imprese una forte competenza, anche molto tecnica, in merito alle opportunità esistenti, alle modalità applicative delle norme e al superamento dei diversi ostacoli che possono intervenire nella realizzazione degli interventi**. In questo senso gli enti pubblici, soprattutto nella loro parte dedicata agli interventi sociali, faticano a mettere a disposizione delle aziende competenze specifiche sul tema della conciliazione, proprio perché si tratta di competenze che si stanno ancora formando in questi anni. In questo senso sembra risultare invece fondamentale per la buona riuscita delle collaborazioni con le imprese la presenza, all’interno dei partenariati e delle Alleanze, di uno o più partner con una competenza solida sul tema, da mettere a disposizione delle imprese.

In secondo luogo, **la rilevanza data alla ricerca di un vantaggio per le aziende, che non necessariamente deve qualificarsi come di tipo economico**, ma che certamente può fungere da leva e da propulsione per avviare un cambiamento nella direzione di maggiori possibilità di conciliazione. In questo senso anche favorire l’utilizzo, da parte dell’azienda, di strumenti esterni al progetto quali quelli previsti dalla normativa nazionale, può costituire una spinta importante per facilitare l’ingaggio e l’attivazione dell’azienda stessa.

### **Il coinvolgimento attivo delle diverse parti delle imprese (lavoratori e management)**

Il secondo tema trattato durante il seminario riguarda come riuscire a costruire e mantenere nel tempo un coinvolgimento attivo di tutte le componenti delle aziende, dunque sia la parte dei lavoratori, sia la parte

del management. Il tema è stato posto al centro del dibattito poiché in diversi progetti della rete cremonese, ma non solo, si è rilevata una certa difficoltà a far convergere gli interessi dell'una e dell'altra parte e dunque a trovare strumenti e modalità efficaci per favorire il coinvolgimento complessivo dell'azienda e un buon raggiungimento dei risultati attesi.

### *Un percorso di conoscenza reciproca*

Il primo elemento richiamato riguarda l'importanza di un percorso di conoscenza da entrambe le parti: molti progetti hanno infatti avviato il loro lavoro con le imprese tramite la realizzazione di un'analisi dei bisogni di conciliazione e con la definizione di una sorta di contratto di impegni reciproci, per la realizzazione delle attività di progetto. Questo ha consentito, spesso, di **mettere in relazione le diverse parti delle aziende coinvolte, facendo conoscere al management gli effettivi bisogni riscontrati dai lavoratori e, viceversa, mettendo questi ultimi nelle condizioni di capire e leggere con maggiore consapevolezza le linee di indirizzo o le decisioni aziendali.**

Questa operazione che, inevitabilmente, ha impegnato diversi mesi nella fase di attuazione dei progetti, è ritenuta decisamente importante, proprio perché offre la possibilità di bilanciare le diverse voci e i diversi bisogni all'interno dello stesso contesto aziendale, e dunque di favorire l'implementazione di azioni ad hoc in relazione alle specificità riscontrate.

### *Differenziare gli approcci e gli strumenti*

Per riuscire a cogliere interessi, bisogni e punti di vista diversi, i progetti hanno spesso scelto di **differenziare gli approcci e gli strumenti utilizzati per rilevarli, tra attività rivolte ai lavoratori e interventi dedicati al management, garantendo tuttavia il continuo passaggio di informazioni e contenuti tra uno e l'altro.**

Un tema caldo in relazione ad alcune tipologie di aziende riguarda come riuscire a gestire questo doppio sguardo o interesse nel caso di imprese il cui management è collocato altrove rispetto al territorio di intervento del progetto (es. grande distribuzione, multinazionali, etc) . In questi casi è molto difficile proporsi come facilitatori nell'individuazione degli interessi comuni tra le parti, e dunque è necessario ancor di più costruire attenzione e partecipazione rispetto al tema della conciliazione attraverso modalità e strumenti diversi, senza però tralasciare i lavoratori, che costituiscono sempre i destinatari finali di queste misure.

### *Una sollecitazione costante*

Un altro apprendimento emerso dal dibattito riguarda le tempistiche di attuazione del progetto e, in particolare, la necessità di mantenere nel tempo una sollecitazione costante nei confronti delle aziende verso l'attivazione di quanto previsto o concordato. Questo tema richiama un'altra questione ancor più complessa, relativa alla difficoltà di far convergere in una proficua collaborazione due culture organizzative profondamente differenti: quella degli enti pubblici (per lo più soggetti capofila, o comunque partner rilevanti all'interno dei progetti di conciliazione) e quella delle imprese. I tempi lunghi e i passaggi burocratici che sono parte intrinseca del modo di agire della Pubblica Amministrazione, spesso risultano poco comprensibili e scarsamente accettabili per enti privati poco avvezzi a questo tipo di relazione. Da qui dunque **l'importante suggerimento a tenere "caldi" i contatti e le relazioni costruite, anche in quelle fasi in cui il passaggio da una fase all'altra della progettazione o del finanziamento o le incertezze sul futuro potrebbero portare gli enti pubblici ad "allentare la presa" sulle attività in corso.**

### *La relazione con le parti sindacali*

Imprescindibile, infine, **il confronto costante e diretto con le parti sindacali** che – se non adeguatamente coinvolte fin dall’avvio del progetto – rischiano di avere difficoltà ad allinearsi con gli obiettivi e dunque di complicarne con ulteriori passaggi la realizzazione. Anche su questo fronte i progetti presentati hanno adottato modalità diverse: in qualche caso coinvolgendoli come partner dell’Alleanza Locale, in altri dedicando loro spazi specifici di partecipazione e adesione alle attività del progetto. In entrambi i casi li si riconosce comunque come attori fondamentali, soprattutto nell’ottica di costruire, durante la realizzazione dei progetti, dei cambiamenti concreti e durevoli.

## **Il cambiamento possibile e quello auspicato**

Tutti i progetti di conciliazione realizzati in Lombardia e, tra questi, quelli presentati al seminario, sono in via di conclusione: è previsto per la metà di gennaio, infatti, il termine di tutte le attività. A conclusione del confronto ci siamo chiesti, dunque, quali possono essere enucleati come i principali cambiamenti realizzati in questi anni di lavoro.

### *Sensibilizzazione e diffusione culturale*

Il primo esito positivo trasversale ai progetti è quello di **aver promosso un’importante sensibilizzazione e diffusione del concetto di conciliazione tra vita e lavoro, sia presso gli enti partner delle Alleanze sia, quando esterne al partenariato, presso le aziende coinvolte**. In questo senso anche il lavoro di analisi dei bisogni si è dimostrato molto prezioso, proprio perché ha consentito di cominciare a dare un nome comunemente riconosciuto a una tipologia di bisogni prima difficili da classificare e anche ad interventi che a volte le imprese già hanno in corso, senza uno specifico riconoscimento.

### *Una nuova visione dell’Ente Pubblico*

Un altro cambiamento che i progetti sembrano aver generato, riguarda la nuova visione dell’Ente Pubblico che le collaborazioni realizzate hanno promosso presso le aziende. In molti casi, infatti, per le aziende la partecipazione ai progetti di conciliazione ha costituito la prima occasione per lavorare fianco a fianco con gli Enti Locali, e quindi di poterli vedere non più soltanto come interlocutori nella richiesta di adempimenti, ma **come interlocutori credibili nella realizzazione di attività concrete di comune interesse**.

### *La rete tra le aziende in una logica peer to peer*

Dal punto di vista delle relazioni tra privati, inoltre, i progetti hanno portato a un importante e interessante movimento verso **l’apertura di nuove relazioni di conoscenza e collaborazione tra diverse imprese che operano nel medesimo territorio**. In qualche caso ciò si è realizzato attraverso l’adesione al partenariato di progetto, in altri casi attraverso la costituzione di tavoli ad hoc, in altri ancora attraverso la creazione di relazioni dirette tra un’azienda e l’altra. Si tratta di un cambiamento rilevante nella logica della creazione di una rete tra aziende, e dunque costituisce un importante risultato raggiunto.

### *Ricomporre un quadro complessivo*

Un altro elemento di risultato importante, sempre legato alla partnership tra ente pubblico e imprese, è connesso alla possibilità di ricomporre – a livello territoriale – un quadro complessivo delle misure e degli interventi che, secondo diverse modalità, operano a favore di una migliore conciliazione tra lavoro e vita privata. Laddove è stato giocato in questo senso, infatti, **il ruolo dell’Ente Pubblico è stato proprio quello di valorizzare e evidenziare una visione complessiva dell’intero sistema territoriale, ed**

**evitare inutili e costose sovrapposizioni di misure o interventi simili, così da consentire un migliore utilizzo delle risorse.**

*L'autosostenibilità e la contrattazione di II livello*

Sul fronte, infine, dei cambiamenti ancora auspicati, ma verso i quali i progetti si stanno dirigendo in vista della loro conclusione, il dibattito ha nominato in particolare due elementi: da una parte quello relativo al **sempre maggiore auto sostentamento dei progetti, anche grazie a fondi privati messi a disposizione dalle imprese**, così da cogliere gli eventuali futuri ulteriori finanziamenti pubblici in una logica di integrazione ma dando continuità nel tempo alle azioni realizzate a prescindere da essi. Dall'altra **l'utilizzo della contrattazione di secondo livello come strumento principe per dare forma, sostanza e continuità nel tempo a quanto fino a qui avviato o sperimentato.**

---

[1] In particolare sono stati invitati a portare la propria esperienza e le conseguenti riflessioni al seminario due progetti della stessa Rete territoriale di Cremona (progetto Conciliation Time, con capofila il CONCASS e progetto Sperimentare nuovi modelli organizzativi per favorire la conciliazione famiglia-lavoro nelle imprese cremonesi, con capofila la CCIA di Cremona), il progetto EuGenio capofilato dal Comune di Borgo Virgilio in provincia di Mantova, il progetto Conciliazione famiglia-lavoro e politiche di welfare nelle RSA della Provincia di Varese, capofilato dalla Libera Università di Castellanza in Provincia di Varese e il progetto Net&Co, capofilato dall'Ufficio di Piano di Sesto San Giovanni in provincia di Milano.