*www.adapt.it*, 19 luglio 2011

# Le azioni positive in ASL Mantova e altre esperienze "sul campo"

di Arianna Visentini

Variazioni Srl è una società di consulenza sulle strategie di supporto e gestione della maternità e delle esigenze di conciliazione famiglia-lavoro, con sede a Mantova. Presentiamo in questa occasione qualche esempio delle nostre esperienze sul campo. È opportuno inquadrare la problematica della maternità e genitorialità in azienda, per poi vedere quali sono le soluzioni elaborate in forma di azioni positive nelle aziende del territorio, e i risultati a cui hanno portato. Infine si sottolinea il ruolo del territorio e del percorso attivato a livello istituzionale.

**Maternità e genitorialità in azienda. Un problema che esiste?**
Per facilitare l'individuazione di una criticità sarà utile introdurre alcuni indicatori, afferenti rispettivamente all'azienda e al lavoratore/lavoratrice.
Indicatori di criticità per l'azienda che possiamo citare sono anzitutto il tasso di assenteismo e di *turn over*, e la durata prolungata dei congedi di maternità. Da tenere presente anche il numero e la diffusione delle maternità dichiarate a rischio. Dal punto di vista dell'organizzazione del personale, uno degli elementi di criticità può essere la necessità di una riorganizzazione interna, e/o l'estensione degli orari di servizio; varie infine sono le problematiche legate al clima: poca collaborazione, scarsa motivazione, il sottoutilizzo delle risorse umane, la bassa produttività che da tutto questo può derivare.
Anche dal punto di vista del lavoratore/lavoratrice si possono individuare elementi di criticità che rendono complesso il rapporto tra la propria condizione di genitore e l'azienda presso cui si lavora. Si possono presentare casi diversi, a partire da una sensazione di stress, incertezza, disorientamento, scarsa motivazione, fino a palesi difficoltà nelle relazioni con l'azienda e con i collaboratori. Tra le conseguenze della genitorialità, uno spostamento del focus e dell'interesse della persona prevalentemente sulla vita privata, con l'effetto di una riduzione della performance lavorativa, l'aumento nella frequenza delle assenze, e non ultimo una maggiore esposizione a rischio di infortuni.
Risulta chiaro che l'evento maternità/genitorialità mette in crisi il rapporto di fiducia tra il datore di lavoro e il lavoratore/lavoratrice e la coincidenza di interessi tra i due.
L'elenco di indicatori di criticità possibili, peraltro non esaustivo, rivela la necessità di un intervento che posso mitigare gli effetti negativi dell'evento nel rapporto tra lavoratore/lavoratrice e azienda.

*Un problema che esiste. Come affrontarlo?*
Per affrontare la maternità e la genitorialità in azienda si propone di utilizzare come metodologia di lavoro l'analisi del contesto aziendale.
Si parte dall'analisi dei fabbisogni, a sua volta composta da *step* intermedi. Si deve per prima cosa studiare il contesto aziendale affidandosi a un'analisi documentale, per passare all'analisi sul campo, stendendo questionari quali-quantitativi da sottoporre ai lavoratori-lavoratrici. Si realizzano poi interviste in profondità, mirate a comprendere le esigenze e le problematiche riscontrate dalle persone in congedo di maternità/assenza, appena rientrate o in procinto di iniziare un periodo di

congedo. Si realizzano *focus group* con le figure chiave aziendali e tavoli di confronto/proposta del *Team Work* con la Dirigenza Aziendale
La seconda fase dell'analisi del contesto aziendale prevede l'individuazione delle azioni da inserire nel progetto, grazie al confronto con tutti gli *stakeholder*. In questo livello si organizzano incontri con il *Team Work* di progetto, con i fornitori/consulenti/partner aziendali per la progettazione di massima delle azioni contenute nel progetto, con il territorio per l'avvallo del progetto, con la direzione aziendale e con il manager delle risorse umane dell'azienda.
Le tipologie di intervento messe in campo dalle aziende sono ovviamente diverse, in base ai risultati dell'analisi di contesto. A titolo esemplificativo, se ne presentano alcune, divise in base alle principali aree di intervento.
1) Area "Cultura del tempo di lavoro": interventi volti a sperimentare nuove forme e nuovi tempi dell'organizzazione del lavoro.
2) Area "Gestione assenze per maternità/paternità": interventi volti a favorire una migliore gestione del congedo di maternità/paternità attraverso supporto formativo.
3) Area "Servizi di supporto alla conciliazione dei tempi famiglia-lavoro": avviamento e gestione dei servizi salva-tempo o di accudimento figli o *voucher* per l'accesso ai servizi.
4) Area "Formazione al *middle management* sul tema della conciliazione e comunicazione interna" sugli strumenti di conciliazione presenti in azienda.

*Area "Gestione assenze per maternità/paternità o per altre motivazioni"*
In questa area gli interventi si differenziano in base al periodo in cui questi vengono effettuati: interventi pre-congedo, interventi durante congedo, interventi post-congedo.
Nella fase pre-congedo il lavoratore/lavoratrice è accompagnato nella pianificazione del proprio percorso carriera e nella costruzione del proprio bilancio di competenze. La persona è accompagnata da un tutor, e da uno staff di congedo, che forniranno un supporto alla riorganizzazione del lavoro della persona e del servizio/reparto in cui è inserita.
Nella fase durante congedo il lavoratore/lavoratrice è seguito dal proprio tutor e dall'azienda, con i quali continuano le comunicazioni; il lavoratore/lavoratrice prende parte ai momenti strategici e si tiene una costante verifica dell'organizzazione servizio-ufficio-reparto.
Nella fase post-congedo il lavoratore/lavoratrice è accompagnato nell'organizzazione del proprio lavoro (flessibilità, telelavoro, part time, ecc.), sempre in condivisione con gli altri lavoratori del suo servizio o reparto; fruisce inoltre di interventi di formazione tecnica e psicologica, *coaching*, *counselling* e gli vengono offerti servizi di supporto al rientro (orientamento e accessibilità).

*Area "Servizi di supporto alla conciliazione"*
In questa area sono inclusi tutti gli interventi volti a sostenere l'accudimento dei figli e dei famigliari che necessitano di cure. Primo passo è l'istituzione di un "*Balance Office*-Ufficio *Family Friendly*", centralizzato all'interno dell'azienda che si coordina con la direzione del personale e tutor.
Si introducono poi servizi e informazioni salvatempo, cioè orientamento ai servizi del territorio e stipula di convenzioni per l'accesso ai servizi *Family-care* locali e ai servizi salvatempo.
Ultimo tipo di intervento in questa area è l'istituzione del servizio di emergenza, cioè di servizi di *baby sitting* per rispondere alle necessità improvvise (malattie dei figli, trasferte improvvise, ecc.)

**Maternità e genitorialità in azienda. Altri interventi**
Anche altri tipi di intervento sono in corso di realizzazione: anche questi vengono presentati divisi per area di intervento, in analogia a quelle già realizzate elencate precedentemente.
*Area "Servizi di supporto alla conciliazione"*
• Servizio lavoro a distanza *Connect Card*: accesso prioritario ed automatico alla possibilità di utilizzo del lavoro a distanza in presenza di determinate esigenze di conciliazione con carattere di emergenza e temporaneità.

• Ampliamento orario asilo nido aziendale: ampliamento dell'orario di apertura del nido aziendale allo scopo di far corrispondere esattamente l'orario di servizio con l'orario aziendale.
• Percorsi di sostegno alla progressione di carriera: per lavoratori/lavoratrici con esigenze di conciliazione (*coaching* e *counseling*)
*Area " Formazione e comunicazione"*
• Formazione al *middle-management* come azione di accompagnamento alla gestione del cambiamento da parte delle persone coinvolte nel percorso.
• Campagna di comunicazione: per una conoscenza approfondita della campagna sulle politiche di conciliazione famiglia e lavoro in azienda.

**Maternità e genitorialità in azienda. Alcuni risultati**
I risultati delle sperimentazioni sono stati valutati con indicatori sia di tipo qualitativo che di tipo quantitativo.
Grazie agli indicatori qualitativi è stata evidenziata un'ampia soddisfazione delle madri lavoratrici rispetto alle azioni di gestione delle assenze durante il congedo, e la conseguente riconsiderazione dei tempi di congedo. È stata rilevata la presa in carico da parte dei manager aziendali della problematica legata alle assenze per maternità, e la volontà di intervenire rispetto alla gestione delle conflittualità conseguenti, e la loro soddisfazione. Si è visto aumentare l'impegno aziendale nei confronti del tema della conciliazione famiglia lavoro, anche oltre i termini del finanziamento relativo. La politiche di gestione della maternità sono state agganciate al sistema di *balance score system*, alle *policy* aziendali, agli accordi integrativi. Si è registrato poi un *empowerment* delle risorse interne di coordinamento e gestione dei progetti.
Tra i risultati evidenziati c'è anche l'implementazione del portale di accesso ai servizi di interesse per altre aziende. L'eccellenza delle misure adottate ha ricevuto il riconoscimento da parte degli enti locali e altre aziende e le organizzazioni sono state accreditate nei contesti di valorizzazione e premialità delle politiche di gestione delle risorse umane. Anche la conoscenza del contesto territoriale operante nell'ambito della conciliazione è risultato potenziato a seguito degli interventi realizzati.
Grazie agli indicatori quantitativi sono stati raccolti alcuni dati interessanti, come il numero di iscritti al portale servizi *Family-Friendly*, che a un mese dall'attivazione segnava già 300 iscritti e la prenotazione e gestione di almeno 60 servizi (*save-time*, *care emergency*, ecc.); sono stati avviati numerosi percorsi formativi e di orientamento ad hoc per tutte le persone in congedo di maternità; si è evidenziato l'aumento del numero dei manager partecipanti ai momenti formativi legati al progetto *Family-Friendly,* e le aziende hanno aumentato nel tempo i loro investimenti iniziali nei progetti.
Nello specifico, dove sono state sperimentate misure innovative di gestione degli eventi di maternità, si sono ottenuti risultati nei termini di riduzione o comunque utilizzo dilazionato del periodo di congedo delle madri, in cambio di orari flessibili e/o modalità di lavoro più vicine alle esigenze delle lavoratrici.

**Conciliazione famiglia-lavoro e gestione della maternità: conclusioni**
È sufficiente diffondere le buone pratiche e i risultati raggiunti per garantire che sulla maternità si crei un contesto più favorevole?
Allo stato attuale delle cose la maternità in azienda è ancora vissuta come un problema. Le ragioni sono molteplici. Da una parte, ci sono motivi relativi all'ambito economico: mancano anzitutto, o comunque sono insufficienti, gli stimoli economici per la realizzazione di azioni positive nell'ambito della conciliazione famiglia-lavoro: i contributi economici potrebbero spingere le aziende a sperimentare nuove azioni che poi, una volta raggiunti risultati positivi, potrebbero diventare strategie aziendali. Sono poco efficaci anche le politiche fiscali. Esistono poi concreti motivi culturali: le questioni femminili e della conciliazione famiglia-lavoro sono poco rappresentate, poco sentite, poco diffuse; e la cultura della conciliazione famiglia-lavoro non viene affrontata a livello di sistema territoriale.

Per garantire una maggiore e migliore efficacia dei risultati, il territorio mantovano, per esempio, a partire dall'anno 2006, ha messo in atto un sistema capace di coinvolgere una pluralità di attori governati, accompagnati e condotti da un nucleo tecnico-istituzionale centrale: gli Enti Promotori del processo locale di diffusione delle politiche di conciliazione famiglia-lavoro hanno infatti dato vita ad un Accordo Quadro per lo Sviluppo del Territorio attraverso la Promozione delle Politiche Femminili promosso dalla Provincia di Mantova e dalla Consigliera di Parità al quale hanno aderito i Comuni della provincia, le Associazioni di Categoria e le Organizzazioni Sindacali. L'Accordo prevedeva la costituzione di un nucleo decisionale istituzionale e tecnico capace di dare impulso agli interventi sia a livello politico che a livello tecnico. I tecnici, indirizzati dagli enti promotori, hanno supportato la progettazione degli interventi aziendali, hanno tenuto corsi di formazione per manager e per operatori della pubblica amministrazione e delle organizzazioni coinvolte nel tema della conciliazione famiglia-lavoro, hanno svolto il ruolo di animatori territoriali sul tema della conciliazione famiglia-lavoro.
Ma in una fase di carenza di fondi disponibili quale quella presente, è importante progettare, a livello locale, sistemi di premialità per le aziende virtuose: l'impegno a implementare interventi in favore della conciliazione famiglia-lavoro deve corrispondere, a livello territoriale, ad una percezione di vantaggi materiali e immateriali da parte delle aziende. Il gruppo tecnico-istituzionale di governo del processo dovrebbe coinvolgere tutti i vari attori pubblico-privati territoriali allo scopo di individuare, catalogare e mettere a punto vantaggi di ordine economico-finanziario, culturale, sociale.

***Arianna Visentini***
Variazioni S.r.l.