

**MATERIALI PER IL SEMINARIO “LAVORO E LAVORI: LE DONNE NELL’ECONOMIA DELL’UMBRIA”.**

**WORKSHOP “CONCILIAZIONE: UNA QUESTIONE COMPLESSA E NON RISOLTA.**

**Marina Piazza**

**1. QUADRO NORMATIVO DI RIFERIMENTO  
PER MISURE DI CONCILIAZIONE NELLE AZIENDE**

**LEGGE 125/91** *“Azioni positive per la realizzazione della parità uomo donna nel lavoro”,*

Introduce per la prima volta tra gli obiettivi da perseguire per il raggiungimento delle pari opportunità in ambito professionale (attraverso il comma E dell’art.1 della legge) quello di “favorire, anche mediante una diversa organizzazione del lavoro, delle condizioni e del tempo di lavoro, l’equilibrio tra responsabilità familiari e professionali e una migliore ripartizione di tali responsabilità tra i sessi”. Tale norma prevede il finanziamento alla imprese di progetti di Azione positiva finalizzati al superamento della segregazione occupazionale professionale e quindi alla rimozione delle cause che li determinano. In questo senso, negli ultimi anni è stata utilizzata per il finanziamento di progetti di conciliazione, attraverso bandi annuali per il programma obiettivo (che prevede anche progetti di conciliazione).

**Legge 215/1992** *“Azioni positive per l’imprenditorialità femminile”*

finalizzata a sostenere finanziariamente la realizzazione di progetti imprenditoriali innovativi in cui possono rientrare anche progetti di flessibilizzazione o riduzione degli orari favorevoli alla conciliazione. Con il governo Berlusconi non è stata più finanziata.

**LEGGE 53/2000:** *“Disposizioni per il sostegno della maternità e paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città”*

La legge prevede la ridefinizione delle modalità di uso dei congedi parentali, facilitazioni e finanziamenti per progetti aziendali sul rientro dalla maternità e paternità ( art.9) ,esplicitamente su misure conciliative sia per i lavoratori/lavoratrici nelle aziende che per i/le titolari d’impresa.) Prevede anche azioni di formazione e incentivi ai piani territoriali sui tempi, incentivi, attraverso i fondi distribuiti dalle regioni per la diffusione e la conoscenza della legge 53 (tavoli, protocolli

di intesa ecc, sensibilizzazione nelle scuole e nel territorio, ecc.)

**LEGGE 18 giugno 2009** (l'articolo 38 della legge modifica l'art.9 della Legge 53/2000)

Comma 1. Una quota del Fondo per le politiche per la famiglia è destinata annualmente al fine di erogare contributi in favore di datori di lavoro privati, ivi comprese le imprese collettive, iscritti in pubblici registri, di aziende sanitarie locali, di aziende ospedaliere e di aziende ospedaliere universitarie i quali attuino accordi contrattuali che prevedano le seguenti tipologie di azioni positive:

- a) forme di flessibilità degli orari (part time reversibile, telelavoro e lavoro a domicilio, banca delle ore, orario flessibile in entrata e uscita ecc.
- b) azioni per il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo un periodo di congedo parentale o per motivi comunque legati ad esigenze di conciliazione
- c) progetti che ,anche attraverso l'attivazione di reti tra enti territoriali, aziende e parti sociali, promuovano interventi e servizi innovativi in risposta alle esigenze di conciliazione dei lavoratori. Possono prevedere la partecipazione degli Enti locali anche nell'ambito dei piani per l'armonizzazione dei tempi della città.

Comma 2. Destinatari dei progetti: lavoratori e lavoratrici, inclusi in dirigenti, con figli minori fino a 12 anni di età o 15 in caso di adozione o affidamento, o con a carico persone disabili o non autosufficienti o affette da documentata grave infermità.

Comma 3: Una quota delle risorse di cui al comma 1 , da stabilire con provvedimento di cui al comma 4, è inoltre impiegata per l'erogazione di contributi in favore di progetti che consentano ai titolari di impresa, ai lavoratori autonomi o ai liberi professionisti , per esigenze legate alla maternità o alla presenza di figli minori ovvero disabili, di avvalersi della collaborazione o sostituzione di soggetti in possesso dei necessari requisiti professionali.

Comma 4. Definisce i criteri e le modalità per la concessione dei contributi

Comma 5. Le risorse possono essere, in misura non superiore al 10% destinate alle attività di promozione delle misure di conciliazione, di consulenza alla progettazione, di monitoraggio delle azioni da effettuare anche attraverso reti territoriali.

**Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e paternità (Dlgs. 151/01)**

che ha unificato le varie leggi in materia, a partire dalla L.1204 del 1971 sulla maternità,, includendo tutte le variazioni apportate nel corso del tempo.

**D. LGS. 11 APRILE 2006, N.198**

“Codice delle Pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell’art. 6 della legge 28 novembre 2005. n.246.

Racoglie e ridefinisce tutti gli organismi di parità (Comitato Nazionale, Consigliere di parità). Modificato nel novembre 2010 (per il recepimento della Diretiva europea sulla parità del 2006). Modificato con la Direttiva 4 del 4 marzo 2011: Linee guida sulle modalità di funzionamento dei CUG (Comitati Unici di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni”, che definiscono la figura dei CUG in sostituzione dei CPO, dei Comitati anti mobbing e anti molestie.

In particolare, all’art. 44 stabilisce i finanziamenti, inserendo quanto già previsto dalla legge n.125/1991.

**Decreto del Ministro per le Pari Opportunità 12 maggio 2009:**

Destina parte delle risorse del Fondo per le politiche relative ai diritti e alle pari opportunità, fino a 40 milioni di euro, alle Regioni per la realizzazione di “un sistema di interventi per favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro”, in particolare per:

a. creazione e implementazione di nidi, nidi famiglia, ecc.

- b. facilitazione per il rientro di lavoratrici dopo i congedi
- c. erogazione voucher per l'acquisto di servizi
- d. sostegno a modalità di prestazione di lavoro facilitanti ( telelavoro, part time, ecc)
- e . altri eventuali interventi innovativi.

**Nuovo regolamento attuativo recante criteri e modalità per la concessione dei contributi di cui all'art.9 della legge 8 marzo 2000,n.53, poi modificato con la legge 18.6.2009,n.69**

*Vedi approfondimento in seguito*

Il programma dell'intesa Stato-Regioni è stato approvato in C.U il 29 aprile 2010. Il fondo per la Regione Veneto ammonta a 3.340.741 euro

Il 7 marzo 2011 è stata firmata l'intesa tra governo e parti sociali sulle **linee guida per la conciliazione** degli orari tra lavoro e famiglia. (telelavoro in alternativa ai congedi parentali; orari flessibili in entrata e uscita per padri e madri entro i primi tre anni di vita del bambino; possibilità di p.t. entro i 5 anni di vita del bambino o per assistere genitori e famigliari con necessità di cura, orari concentrati, nidi aziendali e interaziendali, due settimane per l'inserimento dei bimbi alla scuola materna e al primo anno di scuola elementare. ecc. ecc.)

Attualmente è in preparazione la **Carta delle Pari Opportunità** da parte delle Consiglieri di parità nazionale che prevede la firma di protocolli di intesa con le Associazioni di categoria, in cui sono previsti progetti di conciliazione.

La legge che riguarda più specificatamente le aziende è la legge 53/2000, in particolare l'articolo 9. La legge ha avuto un iter complesso e tormentato perchè abbastanza rapidamente se ne sono viste le criticità, in particolare per quanto riguardava:

- ✓ le procedure per l'ammissione dei progetti, che richiedevano l'apporto di esperti o corsi di formazione ad hoc;
- ✓ i tempi di approvazione: la normativa era troppo rigida e non consentiva l'avvio dell'attività previste dal progetto se non subito dopo l'approvazione dello stesso da parte della specifica commissione. Se, per fare un esempio, un progetto era presentato alla scadenza di giugno l'iter di approvazione necessitava almeno di quattro mesi e mezzo. Ciò implicava particolari

difficoltà soprattutto per quelle aziende che avevano fatto richiesta di un sostituto di impresa (misura C art.9 L.53/2000) e per quelle che avevano richiesto la formazione per dipendenti al rientro dal congedo di maternità/paternità (misura B art.9 L.53/2000). Questa tempistica scoraggiava notevolmente coloro che si interessano alla 53/2000 e soprattutto non rispecchiava il reale andamento del mercato del lavoro che è dettato da tempi estremamente rapidi;

- ✓ tipologia di impresa: in un territorio basato quasi esclusivamente sulla piccole e piccolissima impresa risultava difficile promuovere un concetto talvolta di difficile percezione come quello della legge 53/2000.

L' articolo 9 della legge è stato quindi modificato nella Finanziaria 2007 secondo questo schema:

- ✓ il fondo attribuito al Ministero del lavoro per l'art.9 (poco più di 20 milioni di euro annui), passando la delega al Ministro delle politiche per la famiglia, veniva ricompreso nel Fondo per le politiche per la famiglia, che veniva incrementato di 210 milioni di euro per il 2007 e di 180 per il 2008 e 2009. Spettava al Ministro Bindi (all'epoca ministro per le politiche della famiglia) decidere la ripartizione dei fondi tra le varie voci del Fondo per la famiglia.
- ✓ tra le aziende possibili beneficiarie entravano anche le aziende sanitarie locali e le aziende ospedaliere
- ✓ tra i possibili soggetti beneficiari entravano anche i/le lavoratrici con anziani non autosufficienti a carico e con figli minori o disabili
- ✓ una parte del Fondo veniva adibita “per sviluppare iniziative che diffondano e valorizzino le migliori iniziative in materia di politiche familiari adottate da enti locali e imprese” e a “attività di promozione delle misure in favore della conciliazione, di consulenza alla progettazione, di monitoraggio delle azioni nonché all'attività della Commissione tecnica con compiti di selezione e valutazione dei progetti”

Inoltre (art.1259 della Finanziaria) è stato varato un piano straordinario di intervento per lo sviluppo del sistema territoriale dei servizi socio-educativi (asili nido territoriali, di azienda, di caseggiato, di famiglia al fine di raggiungere la copertura del 33%.) Il piano si avvaleva di un fondo di 100 milioni di euro per ciascuno degli anni 2007/8/9.

Infine, il Ministero della Solidarietà sociale aveva un fondo per le non autosufficienze (100 milioni di euro per il 2007, 200 milioni per il 2008 e 200 milioni per il 2009).

Le modifiche apportate sono state recepite successivamente nella Legge 18 giugno 2009, in cui l'art.38 sostituisce l'articolo 9.

Tuttavia, in mancanza di finanziamento del Fondo per le politiche per la famiglia (all'interno del quale 20 milioni di euro erano destinati ai progetti legati all'art.9), finanziamento che è passato in tre anni da circa 300 milioni di euro a 25 milioni di euro), i bandi per i progetti sono rimasti fermi da ottobre 2009 a maggio 2011.

Il 3 maggio 2011 – dunque dopo due anni – i bandi per i progetti sulla conciliazione si sono riaperti con la pubblicazione in Gazzetta Ufficiale del Regolamento per la concessione dei contributi di cui all'art.9 della legge 53/2000. Il regolamento è entrato in vigore il 18 maggio 2011. Il regolamento rende operative le modifiche apportate alla norma dall'art.38 della legge 18 giugno 2009,n.69.

Le scadenze per la presentazione dei progetti vengono individuate in questo modo:

Prima scadenza: entro la prima settimana di luglio.

Seconda scadenza: entro il 10 ottobre.

Poi la scadenza annuale riprende : il 10 febbraio, il 10 giugno e il dieci ottobre.

L'entità dei benefici accordati è destinato per il 90% (fino ad euro 500.00) per le tipologie di progetto previste dal Comma 1 della legge; per il 10% al finanziamento dei progetti destinati al Comma 3 della legge.

I progetti dovranno avere una durata massima di 24 mesi.

L'anticipo concesso ai beneficiari sarà aumentato dal 25% al 45% dell'intera somma destinata al progetto,

Il testo della legge rimane quello del 2009. Le novità che apporta il Regolamento sono:

- al comma 1: allargamento dei possibili destinatari. Oltre ai datori di lavoro privati, alle aziende ospedaliere ecc. già previste, vengono ammessi al finanziamento anche le imprese collettive, iscritte in pubblici registri . Quindi ad esempio, anche le Associazioni, ONG, professionisti con studio purchè iscritti agli ordini professionali;
- sempre al comma 1, si aggiunge alle tipologie di conciliazione già previste (part time reversibile, telelavoro, flessibilità in entrata e uscita, sui turni e su sedi diverse) uno “specifico interesse per i progetti che prevedano di applicare, in aggiunta alle misure di flessibilità, sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e dei risultati”, in base a quanto previsto dall'articolo 7, comma 2. Come esempio, si può pensare adlla concessione di un part time non penalizzato dal premio di produzione a fine anno.

- tra i soggetti destinatari di cui al Comma 1 sono compresi, alle medesime condizioni, i soci lavoratori e le socie lavoratrici di società cooperative, le lavoratrici e i lavoratori in somministrazione, nonché i soggetti titolari di un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa nella modalità a progetto, purchè la natura del rapporto sia compatibile con la tipologia e con la durata dell'azione proposta con la domanda di finanziamento. I lavoratori a progetto devono dimostrare l'assenso esplicito del committente, al quale possono anche scegliere di delegare integralmente gli adempimenti relativi alla presentazione e alla gestione del progetto
- Per quanto riguarda gli accordi contrattuali previsti, nel caso di datori di lavoro che occupino alle loro dipendenze meno di 15 prestatori di lavoro, è sufficiente l'accordo tra il datore di lavoro e il lavoratore interessato.
- Viene ribadito un punteggio addizionale per le piccole e medie imprese (in particolare per imprese che abbiano un fatturato o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro e che non contino più di 50 persone alle dipendenze).

**Nella fase attuale gli strumenti di intervento restano dunque:**

- **La partecipazione ai bandi della Legge 125**
- **Le azioni promosse dai vari organismi di P.O (CPO; Assessorati, Commissioni, Consigliere di parità ecc.);**
- **I progetti legati ai Fondi Sociali europei;**
- **Le iniziative autonome (aziende).**
- **Il Piano Stato Regioni sulla conciliazione .(deliberazione della giunta regionale del Veneto 21 settembre 2010).**
- **Il nuovo regolamento attuativo (18 maggio 2011) dell'art.9 della legge 53/2000.**

## 2. L'ORGANIZZAZIONE CHE CONCILIA: ESPERIENZE E BUONE PRATICHE

Attraverso un'analisi delle buone pratiche è possibile stilare un elenco ragionato delle diverse misure che sono state maggiormente adottate dalle aziende, catalogandole per tipologia delle misure stesse, non per tipologia di dimensioni e caratteristiche delle aziende. Perché è importante poter “rubare” idee, innovazioni e pratiche a chi le ha sperimentate. Magari non un intero sistema, ma piccole innovazioni, sperimentate nelle grandi aziende, ma possibili anche nelle PMI.

**In genere nelle aziende e nelle organizzazioni si sono privilegiati i servizi *time saving*, i servizi cioè che “liberano tempo”.**

Sono servizi che “fanno qualcosa” al posto tuo: gli ordini centralizzati per la spesa e la farmacia; la lavanderia, il disbrigo di pratiche burocratiche, il lavaggio della macchina mentre sei in azienda, il car sharing, ecc. ecc. In alcune aziende prendono anche il nome di “maggiordomo d'azienda”. Si presume che il tempo così liberato possa essere utilmente impiegato sia per concentrarsi di più sul proprio lavoro in azienda, sia soprattutto per dedicarlo ai propri figli e alla condivisione del lavoro familiare. Il primo esempio in assoluto è del 1995, premiato con il premio europeo per la migliore pratica di conciliazione al lancio del network dell'UE “Family&work”. Si tratta dell' Ospedale Saint Camille di Parigi, con 700 dipendenti, in cui il direttore del personale, dopo un'inchiesta interna che testimoniava il disagio dei dipendenti per la difficoltà di conciliare tempi di vita e di lavoro, decise di organizzare una cooperativa interna formata da dieci disoccupati/e, denominata “Equilibre vie-travail” che, all'inizio, faceva piccoli lavori di cucito (orli, bottoni ec.) e di stiratura e poi, nel corso del tempo, allargò i suoi servizi (pasti pronti, giardinaggio, ripetizioni per i figli, lavori domestici, baby sitting, ecc ecc.) fino a diventare un'associazione che oggi conta tra i suoi membri quasi tutti i dipendenti. E il cui esempio è stato seguito da centinaia di aziende pubbliche e private in tutta la Francia. E' chiaro che è più facile adottare tale misure in grandi aziende, ma è possibile anche nelle piccole e medie, soprattutto con accordi interaziendali e territoriali.

Ci sono attualmente anche in Italia molte buone pratiche di servizi *time saving*. Solo per citarne alcune:

- **Telecom** (progetto People caring: disbrigo pratiche personali e amministrative, lavanderia e calzoleria, edicola, agenzia assicurativa, sportello bancomat, Europcar, sportello Assilt e Cralt, aree benessere e relax)
- **Bracco** (servizio gratuito di assistenza sociale per i/le dipendenti con familiari anziani o non autosufficienti a carico e servizio di assistenza domiciliare per quindici giorni nei casi di emergenza)
- **STMicorelectronic** (infermeria interna, medico presente in azienda da lunedì a venerdì, permessi retribuito per visite mediche, servizio assicurazioni, sportello bancario, ufficio viaggi, mensa gratuita, anticipo TFR per casa/salute (anche per i congedi parentali))
- **Cassa Rurale di Aldeno** (TN) portale informativo per baby sitters; palestre, piscine
- **Telecom Italia** (ufficio disbrigo pratiche/ area benessere/ servizi di piccola sartoria/ campagne di medicina preventiva)
- **Conser Prato:** farmacia /supermercato: ordini centralizzati

**Sono relativamente frequenti anche i programmi di sostegno alla maternità e paternità sotto forma della costituzione di nidi aziendali e interaziendali (sotto forma di consorzi tra aziende) e di altre forme di appoggio per i figli**

- **Conser Prato** (nido interaziendale al centro del territorio dove sono situate centinaia di piccole aziende)
- **Telecom Italia** : nido aziendale fino alle 20 per i/le dipendenti del call center
- **Metro Italia:** Nido che funziona dalle sei di mattina alle 22 e anche la notte per tutti i giorni della settimana
- **San Pellegrino:** programma 90 giorni in azienda per i figli durante le vacanze
- **ASL Varese:** spazio attrezzato all'interno dell'ASL per lo svolgimento di attività di doposcuola, per tre pomeriggi alla settimana, per figli frequentanti la scuola elementare e media inferiore e di un centro estivo per l'intera giornata per il periodo 15 giugno- 31 agosto.

**Sono frequenti anche le misure più generali di sostegno alla maternità/paternità'**

- **Kraft** ( Progetto "mamma serena"):

- integrazione al 100% dell'indennità durante i congedi parentali attraverso un anticipo del TFR
- flessibilità degli orari di entrata (anche dopo le 9.30)
- inserimento di una stagista di sostegno per 6 mesi dopo il rientro dopo la maternità
- concessione di part time a tutte le richieste
- incontro di accoglienza al rientro
- progetto fiocco in azienda

➤ **Metro italia:** istituzione della figura del conciliatore/informazioni on line: si è visto un incremento di congedi parentali ai padri

➤ **Unicredit:**

- Asili nido aziendali
- Soggiorni estivi in colonia per i figli (dai 4 ai 14 anni)
- Convenzioni con campi estivi WWF

➤ **Stmicroelectronic:**

- Integrazione astensione obbligatoria (al 100%)
- Integrazione dell'indennità del congedo parentale (al 50%, anche per il papà se per più di tre mesi)
- parcheggio riservato per gestanti
- colonie estive (80% a carico dell'azienda)
- adesione al progetto manageritalia del fiocco in azienda
- 10 gg. all'anno per malattia dei figli nella fascia 3-8 anni (% da CCnl)
- part-time dopo la maternità (dai 3 mesi ai 2 anni del bambino, poi si decide)

➤ **Cassa Rurale di Aldeno:**

- prolungamento della concessione di part-time al rientro dalla maternità (da due a tre anni)
- Accompagnamento al rientro delle madri e dei padri attraverso formazione e counseling
- Piano in tre steps per l'accompagnamento alla maternità: prima, durante, dopo
- Bonus bebè

➤ **Shell Italia:** 5 giorni di permesso di paternità retribuito

**In particolare, sono aumentati i progetti di sostegno al rientro dalla maternità/paternità sotto forma di accoglienza al rientro, di counseling psicologico, di formazione per la carriera.**

➤ **Comune di Sesto S. Giovanni**

- progetto “Mamme in comune”. Azioni di supporto/accompagnamento sia durante il congedo di maternità che al rientro con una figura di tutor che mantiene un collegamento con le lavoratrici

➤ **Accor Services**

- progetti “for family”: colloqui individuali di counseling; bilancio di competenze per sostenere le neo mamme nel percorso di carriera

**Meno incisive e meno frequenti, anche se presenti, le pratiche di riorganizzazione degli orari e dei turni**

E' questo il punto nevralgico dell'intero sistema di conciliazione perchè qui si gioca il livello di benessere organizzativo e più estesamente di qualità della vita delle persone che lavorano all'interno delle organizzazioni stesse. E' un passaggio difficile perchè benessere dei singoli, benessere organizzativo e benessere aziendale comportano un lungo cammino per incontrarsi.

Le resistenze degli attori in gioco sono molto forti, , e forte è il conflitto tra opposte rigidità temporali: perché ciascun attore implicato cerca di imporre all'altro i suoi tempi ideali, determinando così sia la lentezza del cambiamento, o forme di inerzia - perché ogni attore quando raggiunge un equilibrio soddisfacente non vuole più cambiarlo temendo di perderlo. Inoltre ogni cambiamento in un punto si riflette in tutti gli altri punti e genera nuovi bisogni o nuovi conflitti.

Proprio perchè è un passaggio difficile, benché la necessità del benessere organizzativo – e quindi il tema della conciliazione - venga astrattamente recepito dalle organizzazioni, non sempre il suo recepimento si traduce in azioni concrete.

A contrastare questo “travaso”, si possono rilevare due punti critici riassumibili nella mancanza di comprensione culturale e nella resistenza organizzativa delle imprese. Le imprese si sono assestate finora su una flessibilità più tradizionale e meno innovativa. Una flessibilità che ha cercato di esportare sui lavoratori le criticità che questa stessa flessibilità induce.

Al contrario, la strada che potremmo intravedere è quella di una flessibilità “ricca”, di una flessibilità da costruire, basata su soluzioni innovative e strumentazioni adeguate.

Qui il cammino della flessibilità si incontra con quello della conciliazione, ma per arrivarci è necessario “educare alla conciliazione”, cioè formare competenze sia delle aziende che dei sindacati. Competenze che vanno dalla comprensione dell'ambiente sociale e della molteplicità dei soggetti oggi presenti nel mondo del lavoro, alla interpretazione delle aspettative, all’innovazione istituzionale. L'innovazione deve forzosamente comportare una valorizzazione delle competenze e delle professionalità e non una possibile regressione a forme di isolamento o di segregazione dei/delle beneficiarie stesse della flessibilità: solo se il lavoro è riqualificato e non dequalificato si può procedere verso nuove regole. La conciliazione esige un gioco a somma positiva, altrimenti non esiste.

In tutto questo ha un ruolo importante la contrattazione collettiva, che si colloca tra le due polarizzazione di iniziative unilaterali dell'impresa da un lato e dell'individualizzazione del rapporto di lavoro dall'altro. Quindi un ruolo importantissimo deve essere attribuito al tipo di regolazione sociale. Ma qui va evidenziato un nodo critico che pesa sulle eventuali soluzioni conciliative nelle aziende: la diffidenza e spesso l’opposizione dei sindacati a modelli di orario o a soluzioni organizzative che appaiono sfiorare pericolosamente in zone di eccessiva personalizzazione e intaccare la cultura “universalistica” propria del sindacato, difensore dei diritti di *tutti* i lavoratori. Nonostante queste difficoltà, in questi anni si sono avute diverse buone pratiche sulla riorganizzazione degli orari. Come esempio potremmo citarne alcune:

- **ZF:** programma di ristrutturazione degli orari attraverso l’individuazione di menù di orari personalizzati a richiesta dei dipendenti con otto settimane di anticipo, mediando tra esigenze dell’azienda e esigenze dei lavoratori . La ristrutturazione ha comportato la formazione dei lavoratori per nuove polyvalenze professionali.
- **Comune di Cremona :** orari multiperiodali stagionali , con variazioni di orario (da 37 ore a 33 ore nei periodi estivi, per permettere ai/le dipendenti di accudire i figli in periodi di vacanze scolastiche, tenendo anche conto di minori richieste dei cittadini in quei periodi)
- **Unicredit:**
  - nessuna riunione dopo le 18 (less for better: progetto pilota)
  - telelavoro
  - riunioni in teleconferenza
- **Stmicroelectronics:**
  - Orario flessibile per il personale a giornata (due ore): compensazione settimanale/mensile

- Part time anche temporanei
- Meeting in orari family friendly
- **Cassa Rural e di Aldeno:**
- Cambiamento orari riunione mensile (16-18)
- **Asl Trento:**
- sperimentazione su personale non dirigenziale, sanitario e non sanitario, non turnista. 25 servizi coinvolti, 219 persone 80% donne.
- orario personalizzato: Il 27% delle persone coinvolte ha modificato la flessibilità in entrata e uscita ; Il 9.5% gestisce in autonomia del proprio orario giornaliero, settimanale o mensile;; il 63.5 % applica forme miste di personalizzazione (articolazione verticale durante l'anno, garanzia di presenza in fasce orarie diverse, ,orari diversi a cadenza trimestrale, ecc.. Alla fine della sperimentazione 19 persone hanno stabilizzato l'aumento delle ore. Di queste 10 hanno confermato il rientro a full time, con un recupero definitivo da parte dell'azienda di 144 ore settimanali.

**Sono meno frequenti le buone pratiche per quanto riguarda l'intreccio tra misure di conciliazione e valorizzazione delle competenze ( promozione delle donne ai livelli di leadership.**

Tuttavia nelle aziende in cui si promuove un piano sistemico di conciliazione, questa questione viene messa all'ordine del giorno. Si possono citare esempi in:

- **Kraft** le donne nel management sono passate dal 22.3% nel 2008 al 31.8% nel 2010 e nella job rotation le donne sono il 33%.
- **Unicredit** è impegnata in un programma di coaching e networking per sostenere le carriere (oggi le donne sono il 14% tra le dirigenti e il 23% del middle management)

In conclusione di questo excursus sulle buone pratiche, anche se vengono rilevati i costi, soprattutto organizzativi, i managers delle aziende dove sono state condotte queste esperienze affermano che i vantaggi sono dati:

- ✓ da un aumento della cultura etica nell'azienda
- ✓ da maggiore partecipazione dei e delle dipendenti
- ✓ da un miglioramento dei rapporti con la comunità locale

- ✓ dalla visibilità che si dà: visibilità degli oneri dell'impresa e dei vantaggi dei dipendenti
- ✓ da un incremento dell'efficienza e della produttività
- ✓ da una diminuzione drastica dell'assenteismo e del turnover.