



Città di Alessandria  
Direzione Risorse  
Umane e Organizzazione

Mamme  
in **COMUNE**



**Esigenze di conciliazione tra cura dei figli  
e vita professionale:  
L'esperienza di Mamme in Comune**



UNIONE EUROPEA  
Fondo sociale europeo

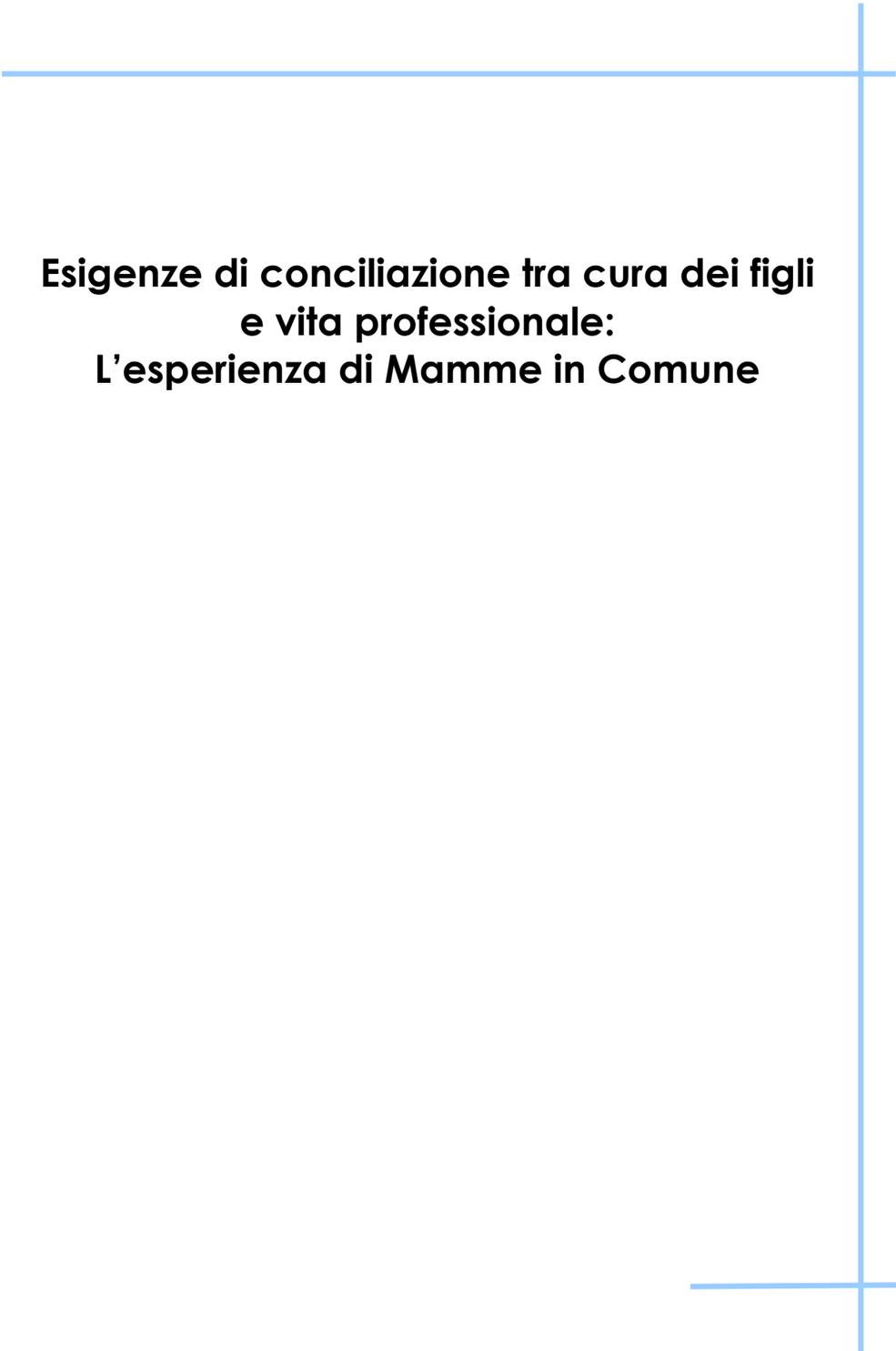
MINISTERO DEL LAVORO  
E DELLE POLITICHE SOCIALI  
Dipartimento per le politiche del lavoro  
e dell'occupazione e tutela del lavoratore  
NITVIOLO CARTELLA SPIN



REGIONE  
PIEMONTE



In copertina "Au fil du temps"  
di Thierry Mordant



**Esigenze di conciliazione tra cura dei figli  
e vita professionale:  
L'esperienza di Mamme in Comune**

**Progetto Mamme in Comune doppia presenza doppia soddisfazione. Tornare a lavorare meglio di prima.**

Programma Operativo Regionale - Regione Piemonte

Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3

Asse E - Misura E 1 - Linea di intervento 3.1

**Soggetto Promotore:**

Città di Alessandria

Servizio Sviluppo Risorse Umane - Organizzazione

Piazza Libertà, 1 - 15100 Alessandria

Tel. 0131/515198 Fax 0131/515360

E-mail: europa@comune.alessandria.it

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
| Direzione del progetto:              | Orietta Bocchio   |
| Coordinamento scientifico:           | Mara Guanti   |
| Coordinamento Amministrativo:        | Stefano Bincoletto<br>Piera Bruno<br>Silvana Cammalleri<br>Francesco Pomi<br>Paola Rampi<br>Elisa Silvagno<br>Piera Testa |
| Psicologo specialista ciclo di vita: | Carlo Pasino  |
| Metodologo:                          | Dario Vaiuso  |
| Analista dati:                       | Emanuele Rava   |
| Elaborazione Grafica:                | Alessandra Prosperì<br>Riccardo Romagnoli   |

# INDICE

---

|  |    |
|--|----|
| Premessa   | 5  |
| Introduzione   | 7  |
| Capitolo 1: Il percorso di Mamme in Comune: dall'idea progettuale alla sperimentazione di azioni positive per la conciliazione | 9  |
| 1.1. Il contesto aziendale   | 9  |
| 1.2. Obiettivi da perseguire   | 9  |
| 1.3. Azioni previste e realizzate  | 10 |
| 1.4. Le metodologie utilizzate   | 12 |
| 1.4.1. Il colloquio motivazionale sul modello di counselling di processo   | 12 |
| 1.4.2. I focus come metodologia di ricerca e come metodo di conoscenza   | 13 |
| 1.4.3. Group Coaching  | 14 |
| Capitolo 2: La parola alle dipendenti mamme: i focus group   | 17 |
| 2.1. Focus group su maternità e tempo per sé   | 17 |
| 2.1.1. Le madri, il tempo e i loro sensi di colpa  | 18 |
| 2.1.2. Le madri e le loro abilità organizzative  | 19 |
| 2.2. Focus group su distribuzione carichi di cura con il partner   | 20 |
| 2.2.1. Controllo e fatica  | 20 |
| 2.2.2. La divisione dei carichi di lavoro e di cura tra i partner  | 21 |
| 2.3. Focus group su maternità e affidabilità professionale   | 21 |
| 2.3.1. Le percezioni, i giudizi e i pre-giudizi nelle comunicazioni con i dirigenti e i colleghi                               | 21 |
| 2.3.2. Essere affidabili come prima più di prima   | 23 |

|  |    |
|--|----|
| 2.4. Focus group su maternità e carriera   | 23 |
| 2.4.1. Orari impegnativi e responsabilità troppo grandi                            | 24 |
| 2.4.2. Aggiornamento   | 24 |
| 2.4.3. Meglio madre che dirigente o funzionario                                    | 24 |
| 2.4.4. Mettere a frutto la propria laurea  | 25 |
| 2.4.5. Alcuni pensieri del gruppo sul futuro                                       | 26 |
| Capitolo 3: La ricerca e l'analisi dei dati  | 27 |
| 3.1. Il contesto della ricerca   | 27 |
| 3.2. Le schede di rilevazione  | 27 |
| 3.3. Il questionario strutturato   | 29 |
| 3.4. Chi sono le mamme in Comune   | 30 |
| 3.4.1. Le mamme in comune e la gestione dei figli                                  | 32 |
| 3.4.2. Il lavoro in Comune: congedi, aspettative, problemi riscontrati e soluzioni | 35 |
| 3.5. La conciliazione dei tempi: stato dell'arte e suggerimenti per il futuro      | 42 |
| 3.6. Commenti e suggerimenti delle intervistate                                    | 46 |
| 3.7. Conclusioni   | 47 |
| Capitolo 4: Considerazioni conclusive, prospettive e azioni di miglioramento       | 49 |
| Appendice: Il questionario   |    |
| Riferimenti Bibliografici  |    |
| Riferimenti Normativi  |    |

Prima di dar conto dell'analisi dei dati e delle azioni messe in campo attorno al **Progetto Mamme in Comune doppia presenza doppia soddisfazione. Tornare a lavorare meglio di prima**, programma Operativo Regionale - Regione Piemonte Fondo Sociale Europeo - Obiettivo 3 Asse E - Misura E 1 - Linea di intervento 3.1 realizzato nell'arco del 2006, ci sembra opportuno fare un passo indietro per andare all'idea iniziale che ci ha guidato fin qui, nella convinzione che solo un'idea forte, un valore che faccia da bussola e orientamento, può lungo il cammino non far perdere di vista l'obiettivo principale da raggiungere.

Il valore-guida per cui è valsa la pena di impegnare tempo, energia e risorse è sicuramente l'idea di un contesto lavorativo concretamente orientato a coniugare **la centralità della persona alla qualità e all'efficacia dei processi operativi**, nella consapevolezza che ci troviamo in un momento in cui le organizzazioni devono affrontare cambiamenti e sfide sempre più impegnative, e che i cambiamenti in atto e gli sviluppi futuri che il settore pubblico in particolare sta perseguendo, non sono realizzabili senza un ripensamento profondo dei tradizionali paradigmi organizzativi, a partire dai sistemi di relazione tra le persone, da un lavoro profondo sul piano dell'identità e delle culture organizzative, per favorire un significativo miglioramento nella qualità della vita delle persone nei luoghi di lavoro, per la costruzione di un ambiente stimolante, creativo, capace di offrire spazi di autonomia, riconoscimento e soddisfazione.

Da questo punto di vista possiamo sicuramente definire il progetto Mamme in Comune un esempio di buona prassi con elementi innovativi di cultura organizzativa per una migliore tutela e gestione delle risorse umane.

Il progetto ha voluto consapevolmente agire sulla dimensione della cultura del benessere organizzativo, del clima interno, di motivazione al lavoro, ricercando forme di comunicazione diretta e di ascolto con il personale destinatario, le dipendenti che rientrano dopo il periodo di maternità e che si trovano a vivere un momento importante e specifico della vita in cui la **variabile tempo** può essere percepita come inconciliabile o sfasata - mamma di corsa poco attenta ai bisogni del **tempo-ascolto del figlio** oppure lavoratrice con poche energie da dedicare al **tempo-lavoro**.

Pensiamo che contrattare il tempo, sostenere, le scelte delle persone, a

partire dai bisogni e dai diritti delle donne e degli uomini che desiderano investire le proprie energie su entrambi i progetti di vita, quello di cura dei figli e quello professionale, sia un elemento importante che aggiunge valore e qualità all'organizzazione, per il benessere individuale, sociale e per la capacità produttiva dell'ente.

Dott.ssa Orietta Bocchio

Direttore del Personale

## INTRODUZIONE

La Direzione Risorse Umane del Comune di Alessandria in coerenza con gli indirizzi del Fondo Sociale Europeo Obiettivo 3 POR 2000/06 con la metodologia VISPO (valutazione impatto strategico pari opportunità) con le finalità della legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città" , ha presentato il progetto **Mamme in Comune**, incentrato sull'azione E1 3.1.

L'azione E1 3.1 è rivolta alla sperimentazione di azioni finalizzate ad introdurre misure flessibili da parte di enti e di aziende private e pubbliche a favore dei/delle dipendenti che, intervenendo sulla struttura organizzativa del lavoro e degli orari, favoriscano la conciliazione fra responsabilità di lavoro e responsabilità familiari e incoraggino la diffusione della responsabilità sociale delle imprese.

I messaggi che arrivano alle donne dall'Unione Europea e dai singoli stati membri esplicitano l'esigenza che sempre più donne entrino o rientrino nel mercato del lavoro in quanto senza il loro contributo non si realizzerà mai la maggior capacità occupazionale e la crescita economica.

La partecipazione delle donne al mondo del lavoro è comunque una tendenza in crescita: le donne sono sempre più orientate al lavoro anche dopo la nascita dei figli e sempre più orientate ad un lavoro che dia soddisfazione e permetta sviluppo di carriera.

Di fronte a questi bisogni e sollecitazioni di forte impatto sociale ed economico, assume rilevanza particolare la conciliazione dei tempi della vita lavorativa con la vita familiare e personale degli uomini e delle donne soprattutto, per superare i numerosi ostacoli che ancora oggi la componente femminile trova lungo la sua vita quotidiana.

La cosiddetta "**doppia presenza**"<sup>1</sup> ancora oggi in Italia, è fenomeno legato principalmente all'universo femminile e alla specificità del suo "essere presente", contemporaneamente sia nel lavoro sia nella famiglia. E' un problema particolarmente sentito quando ci sono figli piccoli, in una società che affida in misura più rilevante alle donne il ruolo di accudire e gestire la famiglia, la donna si trova a conciliare i suoi impegni lavorativi con quelli familiari, a volte innescando conflitti non sempre manifesti tra responsabilità personali e di lavoro.

<sup>1</sup> Balbo, L., La doppia presenza, in "Inchiesta", 32, 1978

Per questo motivo le politiche di conciliazione "famiglia-lavoro" hanno come obiettivo principale quello di armonizzare i diversi tempi nel corso della vita personale e professionale di uomini e donne e non solo ridurre l'interferenza tra i due ambiti di vita, famiglia e lavoro, avendo al centro dell'attenzione tutte le componenti che incidono sull'equilibrio della persona, sul suo benessere e quello della sua famiglia.

Da questo punto di vista, le politiche del tempo di cura riconosciuto ai genitori e ai familiari (Legge 53 sui congedi genitoriali e familiari), le politiche del tempo in azienda (part-time), ma anche dell'organizzazione del lavoro nelle sue modalità flessibili (tele-lavoro) rappresentano uno dei principali strumenti di politica sociale e familiare adottati per dare risposta all'aumento dei bisogni di tempo conseguente alle profonde trasformazioni femminili, sia in campo familiare che lavorativo.

### **Le organizzazioni di lavoro e i problemi di conciliazione**

Le politiche di conciliazione sono una necessità per le donne e gli uomini che lavorano ma anche per le aziende e rappresentano efficaci strumenti per l'ottimizzazione della gestione delle risorse umane. All'interno dei contesti lavorativi può essere fatto molto per soddisfare le esigenze dei propri dipendenti, è indispensabile un atteggiamento flessibile per andare incontro in maniera diversificata alle diverse esigenze, rispetto al genere, ai cicli di vita, con soluzioni innovative a livello di norme, obiettivi, strumenti e organizzazione. Deve esserci la consapevolezza, che là dove c'è disponibilità di venire incontro alle esigenze di uomini e di donne in particolare, le soluzioni sia a livello informale che a livello formale, si trovano.

Un compito difficile ma importante è intervenire nella cultura organizzativa del contesto lavorativo di riferimento per diffondere una cultura delle pari opportunità e di gender mainstreaming, che nella programmazione 2000-2006 del FSE, ha connotazione di priorità trasversale. L'obiettivo di migliorare l'accesso, la partecipazione e la posizione delle donne nel mercato del lavoro dovrà essere raggiunto attraverso un'azione a tutto campo, volta a garantire un'adeguata presenza femminile anche nei processi formativi, in particolare nell'ambito della formazione continua e legata ai percorsi di carriera, con una valorizzazione diffusa delle azioni positive<sup>2</sup>.

Non è semplice incidere sui fattori culturali legati per esempio alla condivisione dei compiti di cura e familiari ma è importante iniziare ad affrontare il problema nei contesti di lavoro tramite azioni di sensibilizzazione/informazione/formazione, attraverso studi e ricerche mirate a questo scopo, per creare una cultura della conciliazione.

<sup>2</sup> Tratto da [www.welfare.gov.it/Europalavoro](http://www.welfare.gov.it/Europalavoro)

# CAPITOLO 1 - IL PERCORSO DI MAMME IN COMUNE: DALL'IDEA PROGETTUALE ALLA SPERIMENTAZIONE DI AZIONI POSITIVE PER LA CONCILIAZIONE

## 1.1. Il contesto aziendale

Il Comune di Alessandria è una realtà che vede al proprio interno una forte componente femminile, al momento della rilevazione per la scheda tecnica di progetto di mamme in Comune, su un totale di 825 dipendenti (rilevazione al 30 aprile 2005) la presenza femminile risultava essere oltre la metà 356 maschi - 496 femmine, e di queste oltre il 35% (178) rientravano nella fascia d'età cosiddetta produttiva e riproduttiva, potenzialmente interessate ad un progetto impegnativo e importante qual'è la maternità, e che rimanda a sua volta al problema della conciliazione dei tempi di lavoro e di cura.

Il progetto è stato pensato per trovare soluzioni adeguate in termini di modelli organizzativi con interventi sperimentali integrati, immediatamente praticabili, innovativi, capaci di coniugare le diverse e a volte contrapposte esigenze delle lavoratrici, perché lavorare su più fronti comporta sicuramente un surplus di energia da incanalare e sul lavoro e in famiglia, ma se ben supportata la doppia presenza può trasformarsi anche in doppia soddisfazione dal punto di vista della realizzazione personale e professionale.

## 1.2. Obiettivi da perseguire

Mamme in Comune, finalizzato alla sperimentazione di azioni positive che incidano sulla struttura organizzativa del lavoro e degli orari, si è posto come obiettivi prioritari:

- ottimizzare la gestione delle risorse umane presenti nell'ente impegnate nella doppia responsabilità, di cura di figli e impegno lavorativo, alla ricerca di soluzioni e strategie di conciliazione da perseguire nel periodo pre e post maternità per rendere sostenibili e più compatibili i tempi necessari allo svolgimento della duplice funzione delle donne nel lavoro e a casa (doppia presenza) attraverso l'utilizzo dei diversi strumenti di conciliazione previsti dalla legislazione sia nazionale sia aziendale (legge 53/2000 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi della città");
- agevolare pratiche di flessibilità facilitando l'incontro tra le esigenze delle dipendenti destinatarie del progetto con quelle dell'azienda;
- introdurre elementi di cambiamento nella cultura organizzativa attraverso metodi e servizi che incidano sulle relazioni e comunicazioni interpersonali, il clima e il benessere organizzativo, la motivazione al lavoro, il senso di appartenenza;
- ricercare forme di sostegno e accompagnamento a favore di una sempre migliore tutela e valorizzazione delle risorse umane attraverso azioni positive per l'aggiornamento professionale e processi di innovazio-

ne tecnologica e organizzativa;

- proseguire e approfondire le tematiche sulle conciliazione dei tempi, nel solco già tracciato dal progetto LAM (Lavoro su Misura POR Regione Piemonte—FSE Ob.3.1.)

### **1.3. Azioni previste e realizzate**

Il progetto Mamme in Comune si è sviluppato nel periodo Gennaio 2006 - Gennaio 2007, in fase di realizzazione il progetto ha subito uno slittamento di tre mesi, concludendosi formalmente a Marzo 2007.

Sintesi dell'articolazione delle fasi progettuali e programmi di attività:

1. Gennaio/Marzo 2006 - Analisi dell'esistente e quantificazione delle dipendenti in congedo per maternità. Una prima mappatura è stata completata prima della costruzione e somministrazione del questionario attraverso una scheda rivolta alle dipendenti e ai dipendenti che dal 2003 avevano richiesto congedi di maternità o parentali. Attraverso la scheda si è inteso rilevare informazioni socio-demografiche e professionali ritenute utili alla selezione delle destinatarie del progetto e dare una prima pubblicizzazione dell'iniziativa mamme in Comune tra le dipendenti.

2. Marzo/Giugno 2006 - Predisposizione del piano di comunicazione e diffusione di informazioni relative ai contenuti e alle finalità del progetto. Accanto alle schede di rilevazione che hanno fornito una prima mappatura delle possibili destinatarie, sono state inviate e-mail ai Dirigenti delle Direzioni del Comune, alle destinatarie e alle rappresentanze sindacali, contenenti una breve descrizione del progetto. E' stata allestita una pagina sul sito del Comune di Alessandria relativa a Mamme in Comune e sono iniziati i primi contatti con le dipendenti che avevano risposto alla scheda di adesione. È stato predisposto il questionario strutturato per la rilevazione dei bisogni di conciliazione (in appendice).

3. Luglio - Agosto 2006 si è dato avvio al servizio di counseling attraverso colloqui individuali con le destinatarie durante i quali si sono raccolti pareri, opinioni e manifestazioni di interesse, mirando prevalentemente all'individuazione delle criticità e alla formulazione di proposte e consigli su come superarle, con la prospettiva, in fase successiva, di orientare il servizio maggiormente alla pianificazione e alla riorganizzazione del lavoro prima, durante e dopo il congedo per maternità. Contestualmente al servizio di counseling è stato somministrato il questionario strutturato. I colloqui individuali sono risultati momenti utili in particolare nella rilevazione delle proposte di orari diversi e più compatibili con le molteplici esigenze di cura familiare e lavoro.

L'insieme delle singole esigenze ha poi trovato una sintesi nelle tre proposte di orari alternativi che hanno in seguito (settembre 2006) dato inizio alla sperimentazione sulla flessibilità oraria. Sono stati raccolti 47 questionari strutturati, successivamente sono risultate 45 le dipendenti che hanno proseguito il percorso progettuale.

4. Settembre 2006 - Primo evento pubblico di presentazione del progetto che ha visto coinvolto lo staff tecnico oltre naturalmente gli Amministratori dell'ente. È formalmente iniziata la sperimentazione oraria per 17 dipendenti, la visibilità data al progetto ha prodotto un effetto a catena di "domanda" di conciliazione anche per altre dipendenti non direttamente coinvolte nel progetto ma molto interessate alla possibilità di richiedere un orario diverso da quello standard, evidenziando una criticità diffusa tra le dipendenti anche in presenza di figli più grandi.

5. Settembre/Novembre 2006 - Sono stati organizzati i focus group per l'indagine qualitativa dei bisogni di conciliazione. Cinque gruppi di destinatarie con cadenza settimanale, si sono incontrate in uno spazio idoneo con l'obiettivo primario di affrontare e approfondire argomenti ritenuti rilevanti nelle tematiche di conciliazione. In particolare ogni gruppo ha lavorato sui seguenti quattro temi proposti:

- a. maternità e tempo per sé;
- b. maternità e carriera;
- c. maternità e affidabilità professionale;
- d. maternità e distribuzione dei compiti con il partner.

La sintesi delle verbalizzazioni ha prodotto una mole considerevole di materiale sotto forma di testimonianze dei partecipanti, il materiale rielaborato con osservazioni e ipotesi di lavoro è il contributo qualitativo della ricerca sui bisogni e le strategie di conciliazione delle mamme in comune, analizzato da un punto di vista più squisitamente psicologico. Per le destinatarie che ne hanno fatto esplicita domanda sono stati organizzati due incontri con metodologia di coaching group, si è trattato di uno spazio di ascolto in cui è stato possibile per le partecipanti confrontarsi su aspetti personali ritenuti critici nella gestione dei figli e più in generale nell'equilibrio vita lavoro.

6. Il percorso è stato completato da alcuni moduli informativi e di sensibilizzazione come rinforzo di competenze di base e trasversali. In particolare si è dato rilievo:

- al tema del benessere organizzativo nell'ambiente di lavoro e alle strategie individuali di gestione dello stress nel mondo del lavoro;
- al problem solving come strategia per la flessibilità mentale;

- all'uso della tecnologia al servizio del lavoro femminile- introduzione del tele-lavoro nelle organizzazioni;
- ai PAP piani di azioni positive previsti dalla 125/91;
- alla legge 53/2000 e la conciliazione dei tempi.

L'azione di tutoraggio si è sviluppata lungo tutte le fasi del progetto, accompagnando una realtà estremamente dinamica, in movimento. Per alcune dipendenti il periodo ha coinciso con la prima gravidanza, per altre si è trattato del rientro dalla maternità, per altre ancora, lasciato alle spalle il periodo dell'allattamento, si è trattato di confrontarsi sui problemi legati al distacco/separazione con il figlio e l'inserimento presso l'asilo nido o la scuola materna. E' stato possibile stabilire e mantenere un legame con le lavoratrici durante tutto il periodo del progetto senza invadere ovviamente uno spazio così delicato e intimo come quello che coincide con la nascita di un figlio.

#### **1.4. Le metodologie utilizzate**

Il progetto Mamme in Comune si è proposto anche come "laboratorio" di metodologie innovative e diversificate aventi tutte il medesimo obiettivo: accrescere il livello di partecipazione e di scambio di esperienze tra le dipendenti con il medesimo problema di cura dei figli, aumentare il livello di conoscenza della propria auto-efficacia nella risoluzione di problemi legati alla doppia responsabilità, favorire un buon clima di lavoro.

L'attenzione è stata posta sui contenuti: il conciliare tempo di lavoro e tempo di cura, le strategie individuali e organizzative, ma anche sui processi di lavoro, sulle relazioni organizzative, sul come si concilia (in termini di costi psicologici). Le metodologie hanno permesso di riflettere sulle aree di miglioramento nella propria vita personale e professionale, e di aumentare il livello di consapevolezza su alcuni aspetti personali importanti, e nel "mobilitare" verso alcuni obiettivi, energie e motivazioni per la spinta all'azione necessaria ad attuare i cambiamenti desiderati.

##### **1.4.1. Il colloquio motivazionale sul modello di counseling di processo**

Si è attivato un servizio "centrato sulla persona" per la rilevazione dei bisogni di conciliazione sul modello del "counseling di processo"<sup>3</sup>, una metodologia di matrice psicologica per lo sviluppo delle potenzialità delle persone. In un contesto professionale quale quello del Comune, caratterizzato da complessità organizzativa, comunicativa e tecnologica, attivare un servizio-/processo di counseling, può rappresentare un elemento innovativo in am-

<sup>3</sup> Per approfondimenti sul counseling di processo, cfr. A. Rinaldi e P. Calligaris, Scoprire e vivere il Sé profondo, Manuale di Process Counseling, Forum, Udine, 2005.

bito di gestione e sviluppo del personale e nelle situazioni in cui la relazione rappresenta il fattore fondamentale per il benessere degli individui. Nel colloquio di counseling l'attenzione è posta verso l'altro, ricercando una situazione relazionale di autentico interesse, con atteggiamento non giudicante, non direttivo, ma aperto, privo di pregiudizi, di incoraggiamento all'espressione spontanea dei propri bisogni.

Durante i colloqui le parole chiave emerse sono state: fatica, stress, senso di colpa, sacrificio, pesante, caos, lontananza, distacco, ritorno alla normalità, felicità, organizzarsi, soddisfazione.

#### **1.4.2. I focus come metodologia di ricerca e come metodo di conoscenza**

Il focus group è una metodologia di ricerca di tipo qualitativo, adottata da oltre trent'anni da ricercatori inglesi e americani che da alcuni anni trova ampio consenso anche in Italia. Possiamo definire il focus come una sorta di intervista di gruppo oppure come un'osservazione fatta su un gruppo di soggetti. La caratteristica del focus non è la quantità ma la qualità delle informazioni raccolte, non si prefigge come obiettivo quello di generalizzare i risultati che emergono dalle discussioni, ma ha lo scopo di raccogliere materiale qualitativamente ricco su tematiche che se fossero affrontate esclusivamente con un questionario a domande chiuse potrebbero non essere comprese in maniera esaustiva. Grazie alla presenza di un moderatore /facilitatore che stimola la discussione, si cerca di intavolare un dibattito rispetto ad un argomento prestabilito e fare emergere i pareri e i punti di vista spontanei dei soggetti presi in esame. Il tutto viene annotato da un partecipante e diviene materiale informativo molto utile perché diretto e vero, portatore di opinioni altrui. La discussione non serve per prendere decisioni ma ha lo scopo di individuare gli atteggiamenti, i comportamenti delle persone nei confronti dell'oggetto trattato, nonché di approfondire e spiegare le motivazioni che sottendono ai medesimi; motivazioni che difficilmente possono emergere in un sondaggio o dalla semplice intervista con questionario. Il moderatore ha la funzione di presentare il tema oggetto della discussione e di facilitare la comunicazione, senza interferire o commentare quello che viene detto, senza cioè fornire il proprio punto di vista. Il focus permette di innescare delle interazioni che consentono una maggior spontaneità e un maggior confronto dei partecipanti e di conseguenza una migliore comprensione di problematiche, aspettative e reali opinioni relativamente all'oggetto in discussione.

Gli incontri di focus group con il facilitatore/esperto in conduzione di gruppi, sono stati pensati come metodologia di ricerca per approfondire quattro tematiche legate alla maternità e alla conciliazione dei tempi di cura e di lavoro.

- a. maternità e tempo per sé;
- b. maternità e carriera;
- c. maternità e affidabilità professionale;
- d. maternità e distribuzione dei compiti con il partner.

Il materiale scaturito dall'elaborazione dei verbali ha dato seguito ad una ricchezza di informazioni qualitative che completano l'analisi statistica e rafforzano l'ipotesi iniziale sull'importanza di creare spazi di "ascolto organizzativo" di interazioni positive per le dipendenti mamme, nella consapevolezza che gli eventi legati alla maternità sono di una tale rilevanza che incidono su tutte le relazioni che la donna vive: con se stessa, con il partner ma anche su quelle attinenti alla famiglia, alle amicizie, al lavoro. Pur nell'ampia variabilità esistenziale di ciascuna partecipante al focus, dalle verbalizzazioni è anche stato possibile delineare alcune tipologie di madri e modalità diverse di approccio nella relazione madre-bambino che possono (è questa una ipotesi di ricerca da sviluppare) anche trasferirsi nel modo in cui viene affrontato l'impegno lavorativo. Si può percepire il lavoro come un surplus di stress e ansia, ma si può anche percepirlo come doppia soddisfazione laddove si riesce a far fronte al doppio compito, di cura e professionale. In entrambe le possibilità sembra giocare un ruolo importante il contesto lavorativo, inteso come ambiente di relazioni, con i colleghi, con i superiori, con i carichi di lavoro, con quello che, in ultima analisi, si definisce clima organizzativo.

### **1.4.3. Group Coaching**

Si è cercato di creare e condividere una nuova cultura aziendale per un più alto livello di coesione e partecipazione, attraverso l'introduzione dell'approccio di *Group Coaching*, in una dimensione d'aula con il gruppo di dipendenti aventi storie, competenze diverse, ma con l'esperienza comune della maternità e la difficoltà a conciliare le responsabilità di madre con quelle di lavoratrice, tenendo il "passo" con i colleghi che possono disporre di maggiore attenzione/tempo da dedicare agli impegni professionali. Nei due incontri di coaching si è proposto di trasformare i presupposti emozionali che causano distorsioni nella percezione di quanto sta avvenendo, migliorando la consapevolezza di sé e della capacità di relazionarsi con gli altri, di promuovere efficienza, crescita professionale e soddisfazione nei vari ambiti famiglia-lavoro. Durante i due incontri il coach:

- ha aiutato le partecipanti a focalizzare i loro reali obiettivi, esplorare nuove opportunità od opzioni, rimuovere eventuali barriere e creare un piano d'azione per raggiungere gli obiettivi con maggiore efficacia;
- ha chiesto alle partecipanti di lavorare sui loro talenti naturali e sui loro

---

punti di forza sollecitandole a sviluppare il loro potenziale per risultati più duraturi ed appaganti, in special modo su una progettualità futura come donne, madri e professioniste;

- ha aiutato le partecipanti all'esperienza di group coaching a rimanere focalizzate su ciò che veramente desiderano, con la sorpresa che non sempre si sa quello che veramente si desidera.

L'esperienza è servita per farne uno strumento efficace di accompagnamento dello sviluppo della performance e della creatività del gruppo.

Finalità del coaching di gruppo è stata anche quella di favorire una maggior "capacità di delega": con il partner a casa, con i figli se già in grado di parziale autonomia dalla madre, con i colleghi per sviluppare maggiormente la capacità di sostituire o di essere sostituita in condizioni di emergenza, potenziando la performance collettiva del gruppo di lavoro.

Con l'approccio al coaching si è cercato di creare un miglior livello di comunicazione tra le partecipanti, di migliorare la motivazione di ciascuno oltre che essere l'occasione per intervenire su aspetti operativi come l'organizzazione od il ricorso all'attività di delega, a partire dalla consapevolezza dei bisogni personali e delle false assunzioni che limitano la nostra efficacia.



## CAPITOLO 2 - LA PAROLA ALLE DIPENDENTI MAMME: I FOCUS GROUP

Il progetto mamme in comune si è proposto l'obiettivo di conoscere in profondità i problemi legati alla conciliazione tenendo conto sia del livello individuale delle persone coinvolte che del livello organizzativo, attraverso due strategie di ricerca:

- a) **una ricerca qualitativa**, condotta attraverso i focus group tematici, volta alla riflessione sulla rilevanza dei “costi psicologici” che il conciliare lavoro e cura dei figli, comporta.
- b) **una ricerca quantitativa** come mappatura dei bisogni di conciliazione e delle strategie messe in atto dalle dipendenti e dall'ente, l'analisi dei temi indagati e l'elaborazione dei dati ha fornito una fotografia del vissuto del campione delle dipendenti mamme destinatarie del progetto rispetto al rapporto tra vita professionale e vita personale (capitolo 3).

### 2.1. Focus Group su maternità e Tempo per sé

Il primo commento spontaneo che ne esce è "zero", perché pare quasi che le due cose non siano conciliabili. Il gruppo si interroga in merito alla possibilità di conciliare il tempo a propria disposizione con le esigenze della maternità e in prima battuta tutte le partecipanti affermano di non avere tempo a disposizione. Anzi le difficoltà dovute all'orario di lavoro impediscono di occuparsi dei figli come si vorrebbe. L'affermazione iniziale della mamme che dicono di non aver tempo per sé non è del tutto corrispondente a verità perché il tempo per sé compare quando viene concesso dall'appoggio altrui (marito/nonni). Ovviamente se però il marito non partecipa attivamente alla vita di casa, il tempo ricavato per sé viene sottratto alle faccende domestiche che quindi ricadono sulla mamma nei giorni successivi. Il tempo da dedicare a sé stessa viene ritagliato nei modi più svariati e qualche volta compiendo sacrifici:

- svegliandosi prima del tempo, quando tutti dormono, per concedersi un bagno ed una chiacchierata col coniuge,
- andando al lavoro in autobus anziché in bicicletta per poter leggere un libro e dimenticandosi di scendere alla fermata per poter finire il capitolo di quell'interessante romanzo,
- gustandosi il tempo destinato alla parrucchiera,
- stare rilassati senza fare nulla, o guardare la TV, la sera, magari sottraendo tempo al sonno, mentre gli altri dormono, un fine settimana da soli col proprio coniuge, leggere un libro.

### **2.1.1 Le madri, il tempo e i loro sensi di colpa**

Si pensa prioritariamente al benessere del bambino e a non gravare troppo sui nonni o baby sitter. Si arriva a valutare il tempo di *sopportazione* a cui si possono sottoporre nonni, coniuge ecc. ed in base ad esso si organizza il proprio tempo, ma la valutazione è spesso sottoposta ai propri sensi di colpa sentendosi una madre inadeguata. Il tempo delle madri è scandito dalle esigenze dei figli e dai tempi degli altri (padri, nonni, baby sitter, asilo) perché accudire il proprio figlio è l'attività primaria di ogni madre, per propria coscienza ma anche per come viene vissuta la propria posizione sociale-culturale di madre. Le madri non "staccano mai", i padri (quelli bravi) ti aiutano ma non è la loro mansione primaria, loro possono andare per esempio in palestra.

Dall'analisi delle diverse esperienze emerge che senza l'appoggio di esterni fidati è necessario lasciare i figli per l'intera giornata presso gli asili nido per consentire la ripresa lavorativa delle madri. La madre sente la delega data all'asilo nido con sensi di colpa e preoccupazione, tende ad affidarsi al personale dell'asilo nido con un senso di pericolo e di angoscia. Ciò ingenera nella madre lavoratrice sensi di inadeguatezza come madre perché il tempo passato lontano dai propri figli viene vissuto in modo molto negativo, come se fossero delle madri che non corrispondono ai bisogni dei figli. Purtroppo però anche quando si torna a casa le occupazioni del quotidiano sottraggono tempo alla cura dei figli e spesso ci si ritrova la sera a svolgere i compiti domestici con i propri bimbi a fianco che fanno compagnia, penalizzando la qualità del tempo che si passa con loro. Il problema è particolarmente grave per chi non può contare su nonni o parenti prossimi disponibili oppure per chi non ha una disponibilità economica tale da consentire l'impiego di una *baby sitter*. Spesso poi emergono condizionamenti famigliari che rendono difficile la conciliazione dei tempi del lavoro e/o della propria vita (inteso come tempo da dedicare agli interessi personali) con la maternità, perché la madre percepisce dalle famiglie di origine un giudizio negativo per dover attendere alla propria carriera professionale ritenendo più giusto che la stessa si dedichi alla cura del proprio bambino anziché ricercare la propria soddisfazione lavorativa. Dunque dall'analisi delle singole esperienze si osserva, che è possibile trovare tempo per sé quando si può beneficiare dell'appoggio dei famigliari se da questi non si percepisce una condanna, cioè quando la delega della maternità a qualcuno avviene in modo sereno, senza sensi di colpa. Talvolta però, delegare la cura dei propri figli ad altri, anche a parenti prossimi, può creare dei problemi alla madre. Può accadere, infatti, che non si senta tranquilla ritenendo che le cure prestate da altri non siano adeguate oppure che il metro educativo utilizzato non sia concorde con il proprio.

Ciò pone un grande limite perché la mamma lascia i bimbi solo se costretta da forte necessità, altrimenti si occupa lei stessa di tutto, eliminando quindi la possibilità di dedicare tempo ad altri interessi personali. Si osserva che le remore sono maggiori nei confronti dei nonni paterni, forse perché con i suoceri non si ha sempre la possibilità di esprimere apertamente il proprio punto di vista circa l'educazione dei figli, o perché gli stessi non agiscono spontaneamente di fronte alla mamma che magari apprende da terzi comportamenti che la infastidiscono. Si pensa che l'educazione impartita da terzi, quando è diversa da quella che vorrebbe, ingeneri nella madre un senso di colpa perché essa lascia i figli a persone che "non godono della sua fiducia".

La mancanza di fiducia negli altri quindi, è un'altra delle cause della mancanza di tempo per sé. Se si ha fiducia, si riesce a distaccarsi dai figli. Ciò spiega come il legame che si instaura tra la madre e chi accudisce il figlio in sua assenza, baby-sitter, educatrice asilo nido, ecc., sia spesso un legame ambivalente, forte e angosciante.

### **2.1.2. Le madri e le loro abilità organizzative.**

Con la nascita dei figli la donna è costretta ad *organizzarsi* maggiormente ed a fare pianificazioni su spazio e tempo, si tratta di un'organizzazione che investe ambiti diversi della vita:

- dove i figli possono trascorrere il tempo quando le madri sono al lavoro (asilo, casa propria, casa nonni);
- dove far trascorrere le vacanze estive mentre la madre lavora;
- dove andare ad abitare con la famiglia (città, campagna);
- per quante ore gli altri sono in grado di sobbarcarsi il carico di accudirli e per quante ore la madre delega ad altri la cura del figlio;
- darsi il cambio con coniuge e nonni per prolungare il periodo di permanenza lontano dalla città ai propri figli o per accudirli quando la scuola è chiusa, sempre pensato e organizzato dalla madre;
- rientrare al lavoro dopo il congedo per maternità è un modo di rientrare nella vita normale perché la madre è costretta ad uscire di casa, ad avere rapporti con altri, ad avere più cura della sua persona, cose che hanno risvolti positivi sia per sé stessa che nella vita in famiglia.

A seconda del momento che si sta vivendo il tempo per sé assume una valenza diversa: può accadere di intendere il tempo per sé non solo come tempo da dedicare alla cura della persona o ai propri hobby, ma come

tempo da dedicare agli affetti. La percezione del tempo, dunque, diventa estremamente legata a quello che ci circonda e cioè a quello che ci dà piacere fare in quel determinato momento. La *madre organizzata* potrebbe definire così il tema del focus: il benessere personale si raggiunge pensando al fatto che non si è soltanto madri, ma anche mogli e donne, quindi ritagliare del tempo per sé è necessario e positivo perché una mamma più felice ed appagata crea un rapporto migliore anche con il figlio.

Il tempo per sé dipende anche da come il marito svolge il suo ruolo di padre. Emergono quadri differenti, ci sono padri molto presenti che consentono alle madri libertà di movimento e di azione e che si fanno carico delle faccende domestiche per consentire alla moglie/madre di gestire i propri spazi, ma ci sono anche padri che gestiscono con difficoltà il proprio ruolo.

## **2.2. Focus group su distribuzione carichi di cura con il partner**

Varia a seconda dell'età del bambino, del tipo di lavoro (inteso soprattutto come impegno fuori casa, orario di lavoro) e del carattere di entrambi i genitori. Il partner può avere anche degli hobby a cui non vuole (o fa fatica a...) rinunciare. La mamma spesso è accentratrice, in genere le mamme sono più accentratrici in presenza di un solo figlio, mentre quando i figli sono più d'uno per necessità devono, volenti o nolenti, delegare maggiormente.

### **2.2.1. Controllo e fatica**

Quando il figlio è uno, la mamma tende a controllare sia il figlio che il partner. La cura da parte del partner dipende molto da quanto controllo la mamma vuole lasciare. Alcuni mariti si alterano per questo eccessivo controllo. Ci sono inoltre alcune differenze tra i compiti assegnati: la mamma si sente responsabile della cura ma a volte deve necessariamente cedere e il padre sembra essere "meno affidabile" nei momenti di cura del bambino, soprattutto per quanto concerne l'alimentazione, i casi di malattia o l'igiene.

La fatica maggiore rimane comunque una fatica mentale più che fisica, si avverte un'enorme fatica a ripetere e/o a chiedere le cose da fare, meno fatica si fa a distribuire gli impegni; bisogna comunque dare degli ordini semplici e precisi per ottenere buoni risultati; le donne devono imparare a delegare e a fidarsi di più degli uomini; i partner riescono a fare tutto in modo diverso dalle donne, e non sempre in modo sbagliato; se si organizza un'assenza (quella della donna) con grande gioia e stupore ci si accorge che tutto è andato bene; resta comunque il fatto che è sempre la donna ad organizzare ed ad affrontare gli imprevisti, è sempre la donna a decidere il da farsi programmando ed organizzando la giornata o tutti i carichi in generale.

Una considerazione abbastanza frequente è: se ci sono io non prende deci-

sioni, in mia assenza sa essere indipendente. L'importante è che la donna riesca a coinvolgere il partner senza sentirsi defraudata.

### **2.2.2. La divisione dei carichi di lavoro e di cura tra i partner**

Sono i bambini stessi che fanno questa suddivisione. Avviene tra i due coniugi anche in modo naturale, con l'esperienza sul campo. I bambini capiscono fin da piccoli (in genere dai 2 anni) come sono distinti i ruoli all'interno della famiglia e suddividono i carichi di cura e di lavoro soprattutto in base a ciò che loro stessi vogliono ottenere, a seconda di ciò che sanno di poter ottenere da ciascuno. I figli osservano ed elaborano, a loro modo e vantaggio, le competenze di entrambi i genitori. Prima dei due anni questo meccanismo però non è attivo e quindi si presuppone che la suddivisione avvenga tra i genitori spontaneamente o in base ad accordi precisi. I bambini "scegliono" con chi fare le cose: per loro è importante che la necessità del momento venga soddisfatta.

I bisogni legati strettamente alla cura personale sono in genere delegati alle mamme, mentre i papà hanno una funzione di assicurazione (infondere sicurezza soprattutto nei confronti delle paure della nanna o dai pericoli che possono venire dall'esterno).

Tutte le mamme convengono comunque che costa fatica non sapere cosa succede al figlio quando c'è qualcun altro vicino a lui/lei. E questo dipende anche dall'età del bambino.

### **2.3. Focus group su Maternità e Affidabilità professionale**

Le frasi più frequenti emerse associate a maternità e affidabilità professionale sono:

- Fatica a conciliare casa-lavoro
- Ansia da prestazione lavorativa
- Avere la possibilità di una riduzione di orario e non utilizzarlo
- Avere a disposizione del tempo, una specie di libretto di risparmio, sapere di avere delle scorte di tempo disponibili

#### **2.3.1 Le percezioni, i giudizi e i pre-giudizi nelle comunicazioni con i dirigenti e colleghi**

- Può essere più difficile comunicare la gravidanza ai colleghi che al Dirigente, anche se apparentemente l'annuncio della maternità viene percepito bene dai colleghi.
- Vi è una percezione diffusa sia da parte dei dirigenti che dei colleghi, di una minor disponibilità

- Se si percepisce un atteggiamento d'attenzione quindi positivo verso la situazione di madre lavoratrice che ha bisogno di essere lasciata un po' "scarica", l'esclusione da alcuni lavori non determina il vissuto "è meno affidabile di un tempo"
- Si può pensare che aver scelto il part-time dopo la maternità corrisponda ad una mancanza di interesse nei confronti del lavoro o mancanza di ambizioni. In realtà non è affatto detto che scegliere di lavorare per meno tempo, per potersi dedicare in modo più tranquillo a dei figli talvolta cercati a lungo, voglia dire che si lavora con meno impegno
- C'è più comprensione da parte dei colleghi, soprattutto se sono uomini o se sono donne che condividono contemporaneamente lo stesso tipo di problemi;
- si deve dipendere dalla disponibilità dei colleghi;
- ci si accorda meglio negli uffici dove ci sono persone che hanno le stesse necessità;
- Il collega che ha figli è più soggetto ad imprevisti.
- Ci deve essere una sorta di "salvagente" fornito dai colleghi senza figli.
- Dove c'è interscambio, ci si sente un po' meno stressati sapendo di poter essere in parte sostituiti dai colleghi.
- Da parte dei colleghi sono frequenti atteggiamenti di attenzione al carico di lavoro (in modo non dequalificante), di disponibilità verso la situazione di madri e di disponibilità a sobbarcarsi di ulteriore lavoro.
- Nessuna rileva pregiudizio nei confronti delle colleghe mamme da parte dei colleghi uomini.
- Dal dialogo con i superiori potrebbe emergere che, forse, siamo noi a pensare che loro tendono ad escluderci da certi compiti.
- Spesso le nostre convinzioni (quello che noi pensiamo che i dirigenti pensano di noi) sono basate su dei pregiudizi: per esempio, potrebbe essere un pregiudizio pensare che i dirigenti ci considerino meno affidabili?.
- È importante capire che, senza dialogo, la percezione del pregiudizio resta: se non si cerca e non si trova un piano di confronto non si riescono a chiarire le cose: ma trovare un linguaggio per dialogare non è per niente facile.
- Ci si sente sempre responsabili di ciò che può succedere quando si va in maternità.

- Sapere di creare dei problemi, è sempre motivo di disagio per la persona interessata. La persona che deve andare in maternità, sente il lavoro un po' come un figlio, è come se la maternità non fosse solo relativa ai figli naturali, ma anche alle pratiche in ufficio e pertanto anche in questo caso ci si sente investita di grandi responsabilità e da un senso di colpa.
- Le lunghe assenze sono causa di disguidi e di eccessivi carichi di lavoro, tuttavia la coesione nel gruppo di lavoro attenua il disagio
- Per realizzare l'intercambiabilità è fondamentale che ci siano sempre buoni rapporti tra colleghi poiché può verificarsi il caso del collega che non vuole sostituire chi manca.
- Per creare buoni rapporti, è necessario eliminare le cause dei problemi stessi anche facendo una pausa di lavoro in cui ricavarsi uno spazio per discutere.

### **2.3.2. Essere affidabili come prima più di prima**

- Sicuramente gli altri si accorgono del fatto che abbiamo dei pensieri,
- Per quasi tutte noi l'arrivo in ufficio la mattina è preceduto da una lunga e faticosa serie attività con i bambini: bisogna farli alzare, lavare, vestire, mangiare, arrivare nei vari asili o scuole di vario grado in un lasso di tempo molto breve; ci vuole sempre un po', dopo l'arrivo in ufficio, per terminare le cose rimaste in sospeso
- Sentirsi meno attente, porta a controllare più a lungo quello che si fa e quindi a diventare meno veloci.
- Con dei bambini piccoli sul posto di lavoro si deve lottare più di prima della maternità: con i figli, una parte dell'attenzione è necessariamente riservata a loro, e c'è quindi il rischio di un calo sul lavoro; pertanto bisogna lottare di più per continuare ad essere affidabili come prima.

### **2.4. Focus group su maternità e carriera**

La percezione diffusa è che maternità e carriera non sono compatibili. Dopo la sospensione per maternità, il ritorno al lavoro non coincide (di solito) con il ritorno al posto occupato in precedenza. La percezione è che non ci sia possibilità di carriera nell'ente pubblico ma solo all'esterno. C'è "rassegnazione " a svolgere lo stesso lavoro fino alla pensione. La carriera viene sacrificata per la maternità. Le colleghe avvocate libere professioniste non riescono a gestire i figli.

La nostra laurea che fine ha fatto? E' appesa da mio padre che ci teneva

tanto (ad appenderla). E' dentro al tubo a casa mia! E' dentro al tubo in un cassetto! Nel nostro Ente le possibilità sono limitate, a prescindere dalla maternità, e non dipendono da noi. Mancanza di opportunità per avanzare di livello per assenza di concorsi, non solo al Comune di Alessandria, ma anche in altri Enti. Chi sceglie di lavorare in un Ente pubblico, forse non ha grandi aspirazioni di carriera, ma privilegia altri fattori: famiglia, maternità, cura dei figli, tempo libero. Non si fa carriera qualitativa in quanto ci si scontra sempre contro il "colosso-amministrazione".

La percezione è che non si valorizzi il merito delle persone e che per le donne madri non ci sia possibilità di carriera non c'è possibilità di confronto con chi, uomini in generale e donne single, può impegnare molto del suo tempo oltre a quello previsto da contratto di lavoro. La carriera può essere vista come miglioramento dello stipendio. Non voglio diventare capo-ufficio perché non so delegare. Per me l'ufficio dove lavoro è il punto di arrivo, faccio quello che avrei voluto fare. Spero di fare degli scatti, di migliorare, però sono dove volevo essere, lavoro con persone competenti, il funzionario è molto competente. Tra il livello C e D ci saranno 150 euro di differenza, è il prestigio che conta.

#### **2.4.1. Orari impegnativi e responsabilità troppo grandi.**

Il lavoro, per chi vuol far carriera, prende troppo tempo alla maternità. Una collega afferma che per la carriera di dirigente si devono assumere orari impegnativi e responsabilità troppo grandi, per cui forse lei rinunciarebbe a tale incarico, e trova l'assenso della maggior parte delle presenti. Si rileva la difficoltà di pensare contemporaneamente ai figli e alla professione: difficoltà a concentrarsi e ad impiegare energie sui due fronti in parallelo. Ci sono purtroppo interferenze. Se ci fosse voglia di fare carriera, dovendo spostarsi da casa di molti Km e avendo i bambini e una famiglia da seguire, la famiglia andrebbe in frantumi.

#### **2.4.2. Aggiornamento.**

L'importanza dell'aggiornamento sul posto di lavoro e della relativa soddisfazione: avanzare di livello non è solo una questione economica, ma di prestigio e realizzazione personale. Dopo il periodo di congedo per maternità occorrono almeno da sei mesi a un anno per rimettersi in linea sul posto di lavoro. Sarebbe importante mettersi a studiare di nuovo, ma con un bambino piccolo diventa difficile.

#### **2.4.3. Meglio madre che dirigente o funzionario**

Per alcuni è più importante la carriera di madre anche se c'è una profonda paura di sbagliare in tale ruolo. La maternità comunque coinvolge completamente tanto da inibire ad alcune la volontà di presentarsi a dei concorsi

per migliorare la propria posizione. Rimane in alcune la profonda dicotomia irrisolta tra voler fare carriera e rimanere a casa con i figli. In quanto madri abbiamo la gestione degli imprevisti dei bambini: i nostri superiori lo sanno e ciò ci pone in una situazione di handicap sul lavoro. Questo incide sul discorso "carriera". Prima si cerca di consolidare la situazione lavorativa, poi si sceglie la maternità. Nella Pubblica Amministrazione ci sono delle garanzie che nel privato non ci sono. Ci sono realtà al di fuori della Pubblica Amministrazione che sono particolarmente difficili per chi ha figli, per cui ci si trova in situazioni estreme, ad esempio mandare il figlio all'asilo anche se è ammalato. Scegliere di fare più figli è una scelta coraggiosa, non solo dal punto di vista economico. Maternità e carriera sono incompatibili, soprattutto se non ci sono situazioni contrattuali a tempo indeterminato (per chi è a tempo determinato, "fare carriera" è in primo luogo passare al tempo indeterminato). Accettare il posto in Comune è stata una scelta di vita. Con la libera professione non si hanno orari, i tempi non sono programmabili. Possibilità di tele-lavoro: per alcuni è positiva, perché ci si può gestire i tempi e la distribuzione del lavoro nell'arco della giornata. La soddisfazione/realizzazione sul lavoro si ripercuote sulla vita quotidiana, anche sui nostri atteggiamenti di madre (ad esempio come affrontiamo i capricci dei figli). Ho anche scelto il part-time per dedicare più tempo ai figli. Se faccio un lavoro, cerco di trovare qualcosa che mi piace in quel lavoro. Vorrei solo considerazione e rispetto dagli altri. Sono contenta di sistemarmi in un posto, però non si deve pensare solo perché io mi accontento che sono una mezza tacca, come spesso pensano i superiori e i colleghi. Preferivo il lavoro che facevo prima di essere assunta in Comune, quando lavoravo nell'ambiente universitario. Ho scelto il lavoro in Comune per dedicarmi alla famiglia. Svolgo il mio lavoro con routine: rispetto gli orari di timbratura, non faccio straordinari, mi impegno ma così va bene. Dobbiamo farci carico degli imprevisti con i figli e pertanto siamo "un passo dietro agli altri". Se volessi far carriera ci sarebbe un posto a Domodossola: cosa ne sarebbe della mia famiglia?

#### **2.4.4. Mettere a frutto la propria laurea.**

Sembra che la carriera sia concepita per tutte al di fuori dell'Ente, anche se in settori diversi, e viene intesa come libera professione. Si sottolinea la necessità di "valutare molto bene" prima di effettuare scelte di cambiamento, cambiamento che, si ribadisce, è pensato all'esterno dell'Ente e si ipotizza possa realizzarsi non solo nel lavoro, ma anche in attività alternative. La laurea in Comune mette le ragnatele, non vengono utilizzate pienamente le conoscenze acquisite nel corso degli studi, spesso non ci si aggiorna e quindi si dimentica. E' importante non tanto la differenza di

stipendio dovuta ad una progressione o ad un passaggio di livello bensì il riconoscimento del titolo di studio conseguito con tanto impegno. La carriera può essere vista come una soddisfazione nelle cose che preferiamo fare, più che un avanzamento di livello, una progressione. Prima della maternità in Comune facevo proprio un lavoro che mi piaceva, perché era il mio lavoro, quello per cui avevo studiato, dopo mi hanno assegnato un lavoro ripetitivo che non mi piace. Ne ho parlato con il Dirigente ma la situazione non cambia.

#### **2.4.5. Alcuni pensieri del gruppo sul futuro**

avremo più tempo per noi stesse, accetteremo lavori esterni (privati) e forse, faremo carriera. A una certa età :” Chi ti piglia?” Avremo fatto “carriera di madre” (part-time, altri figli, ecc...). Adesso sono troppo stanca per ideare ogni tipo di progetto, dopo aver passato una notte insonne, ma forse qualcosa cambierà tra un po' di anni, quando i figli saranno cresciuti. Allora potrò pensare ai cambiamenti”. Davanti a noi ci saranno i genitori anziani!..... con tutti i problemi di cura conseguenti.

**e dalla cura dei figli si passa a quella dei genitori.....**

## CAPITOLO 3 - LA RICERCA E L'ANALISI DEI DATI

DI DARIO VAIUSO ED EMANUELE RAVA

Seguendo un solco già tracciato in precedenti ricerche di ambito locale sul tema della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro<sup>1</sup>, la presente ricerca si è focalizzata in particolare sulle lavoratrici madri del Comune di Alessandria, seguendo un duplice scopo: la realizzazione di una *indagine conoscitiva* per individuare i problemi della conciliazione tra lavoro e famiglia per questa particolare fascia di lavoratrici, e la realizzazione di *attività di supporto* alle aderenti al progetto, mediante un servizio di *tutorship* e *counseling* durante l'intero progetto. Al fine di ottenere una cospicua mole di informazioni si è scelto di orientare l'indagine conoscitiva su due direttrici: una che utilizzava strumenti di raccolta del dato di tipo quantitativo (schede informative, questionario strutturato), un'altra che adottava un approccio di tipo qualitativo, tramite la realizzazione di *focus groups* rivolti alle aderenti e tesi ad approfondire alcune tematiche scaturite dal confronto tra i membri del gruppo di ricerca e da alcuni spunti pervenuti dagli strumenti quantitativi.

### 3.1. Il contesto della ricerca.

Sulla scorta delle indicazioni emerse durante la realizzazione del progetto L.A.M. – Lavoro Su Misura, realizzato nel 2004-05 dal Comune di Alessandria, è emersa la necessità di approfondire ulteriormente il tema della conciliazione dei tempi, che negli ultimi anni è assunto agli onori della cronaca, stante il crollo del modello produttivo fordista. Infatti, l'espansione del settore terziario, meno rigidamente organizzato rispetto all'industria, ha permesso una sempre maggiore occupazione femminile, in virtù di una maggiore flessibilità e di un ridotto orario di lavoro compatibile con i quotidiani impegni domestici delle donne.

Una simile profonda modifica del mercato del lavoro, aperto finalmente, sia pure con una perdurante segregazione occupazionale, alle donne, ha posto il problema della cosiddetta "doppia presenza", che comporta la necessità di conciliare le esigenze di cura domestiche, tradizionalmente assegnate alle donne nella divisione sociale del lavoro, con le esigenze poste dall'attività lavorativa. Nel contesto appena descritto, risulta evidente che la maternità, un evento centrale nella vita delle donne e di una coppia in generale, interviene profondamente a modificare i già delicati equilibri tra tempi di vita e tempi di lavoro, ponendo spesso di fronte a scelte non facili le neo-madri.

### 3.2. Le schede di rilevazione.

Quale fase propedeutica alla realizzazione del questionario strutturato, si è scelto di porre in essere una sorta di 'colloquio motivazionale' volto a testare l'interesse dei dipendenti del Comune al presente progetto, racco-

gliendo, tramite una breve scheda, alcune informazioni di base, utili a mappare i possibili destinatari del progetto. L'indagine preliminare, svoltasi a giugno del 2006, è stata effettuata sui dipendenti che negli ultimi tre anni (2003-2006) hanno usufruito di periodi di maternità e/o congedi parentali. Sono stati contattati complessivamente 43 dipendenti, 38 femmine e 5 maschi.

Riguardo all'interesse per il progetto, metà circa si dichiara da subito interessato, mentre l'altra metà dice di volere comunque ulteriori informazioni in merito prima di dichiarare questo suo interesse. Questo è forse il dato più interessante, dal momento che ha permesso di evidenziare una notevole sensibilità dei dipendenti del Comune riguardo a questo tema, e ha confermato inoltre l'importanza di una efficace campagna comunicativa per la buona riuscita del progetto stesso.

Tabella 1: E' interessato al progetto Mamme in Comune?

|                                | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi                         |           |             |                    |                      |
| si                             | 21        | 48,8        | 48,8               | 48,8                 |
| no                             | 1         | 2,3         | 2,3                | 51,2                 |
| desidero maggiori informazioni | 21        | 48,8        | 48,8               | 100,0                |
| Totale                         | 43        | 100,0       | 100,0              |                      |

### 3.3. Il questionario strutturato

Immediatamente di seguito alla compilazione delle schede di ricognizione, che ha permesso un primo 'contatto' tra i dipendenti e i Responsabili del progetto, al fine di dare avvio alla *tutorship*, è stato realizzato un questionario strutturato per la ricognizione delle caratteristiche e dei bisogni effettivi dei dipendenti. Tale questionario, sottoposto in modalità *face to face*, è stato somministrato alle partecipanti al progetto tra luglio e agosto 2006, per un totale di 47 rispondenti. Contrariamente a quanto inizialmente previsto, non si sono intervistate solo dipendenti del Comune che hanno chiesto congedi di maternità negli ultimi 3 anni, in quanto si è poi valutata la necessità di indagare a un più ampio spettro i problemi di conciliazione sorti con la nascita dei figli e le scelte adottate. Il questionario consta essenzialmente di quattro diverse sezioni, qui di seguito brevemente descritte.

Sezione 1 – dati generali ed occupazionali (genere, anno di nascita, titolo di studio, profilo professionale, stato civile).

Sezione 2 – dati sulla famiglia. Informazioni su contratto di lavoro e professione del coniuge/partner. Informazioni sui figli e su problemi (ed eventuali soluzioni) legati alla loro gestione, distinguendo tra figli in età prescolare e scolare.

Sezione 3 – Il lavoro. Informazioni sui congedi utilizzati, sui problemi incontrati al rientro dei congedi, sulle modifiche – richieste o anche solo pensate - di vari aspetti legati al lavoro. Valutazione del proprio lavoro dopo la maternità e congedi presi dal coniuge in occasione dei periodi pre e post nascita.

Sezione 4 – Problemi di conciliazione dei tempi, risposte del Comune, giudizio su eventuali altri strumenti di conciliazione che potrebbero essere messi in atto in futuro (telelavoro, job sharing, ecc.).

Nelle pagine che seguono proveremo ad analizzare le risposte al questionario al fine di dipingere un quadro delle 'Mamme in Comune': chi sono, quali sono i problemi che affrontano quotidianamente, come tentano di risolverli, che cosa può fare l'Ente per alleviare in qualche modo tali problemi.

### 3.4. Chi sono le Mamme in Comune

Le intervistate coinvolte nel progetto hanno un'età variabile tra i 29 e i 49 anni (media: circa 38 anni). La quasi totalità è coniugata o convivente (83%), con quote marginali di separate, divorziate e nubili.

Il titolo di studio delle intervistate è sostanzialmente medio-alto (61% laureate, 36% diplomate, solo il restante 2% ha un attestato di scuola professionale); come conseguenza, il profilo professionale che, come noto, dipende principalmente dal titolo di studio è quasi interamente distribuito tra categoria C e D, con prevalenza di quest'ultimo livello.

Grafico 3.1. Titolo di studio delle intervistate

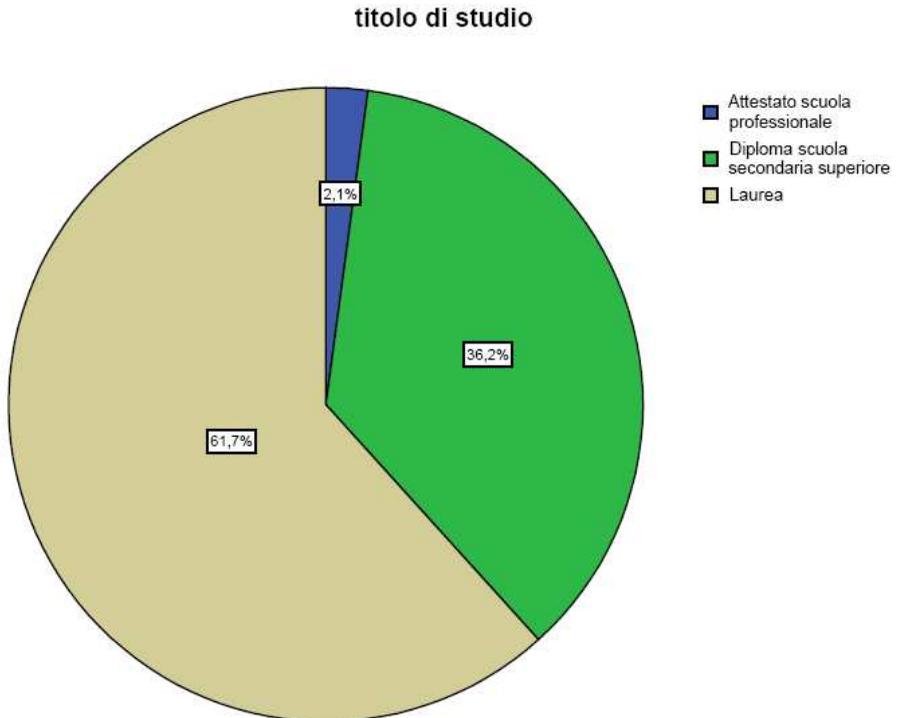
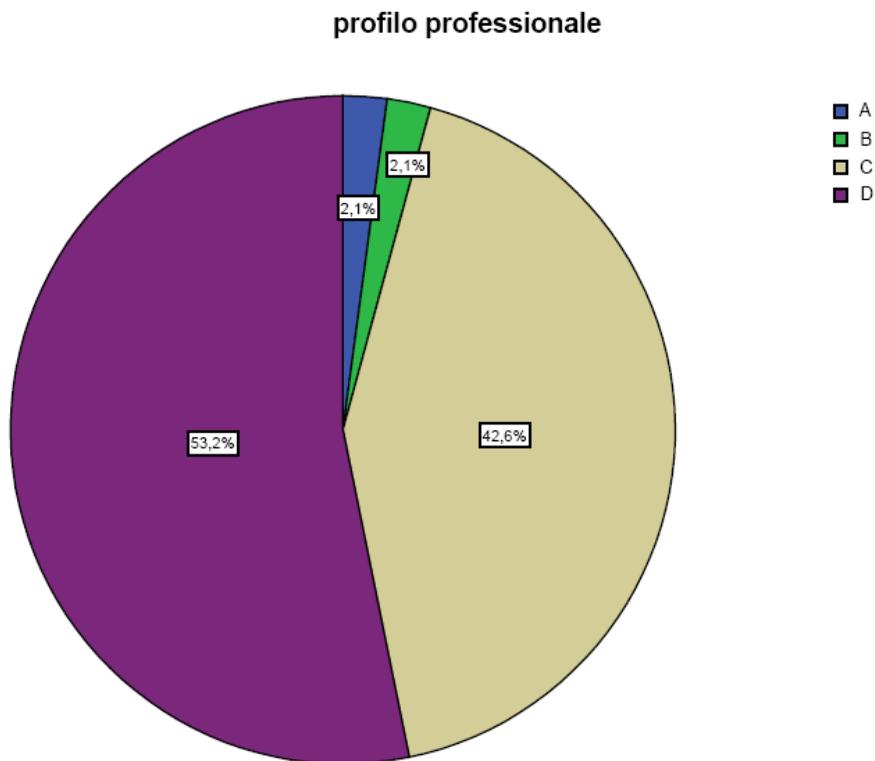
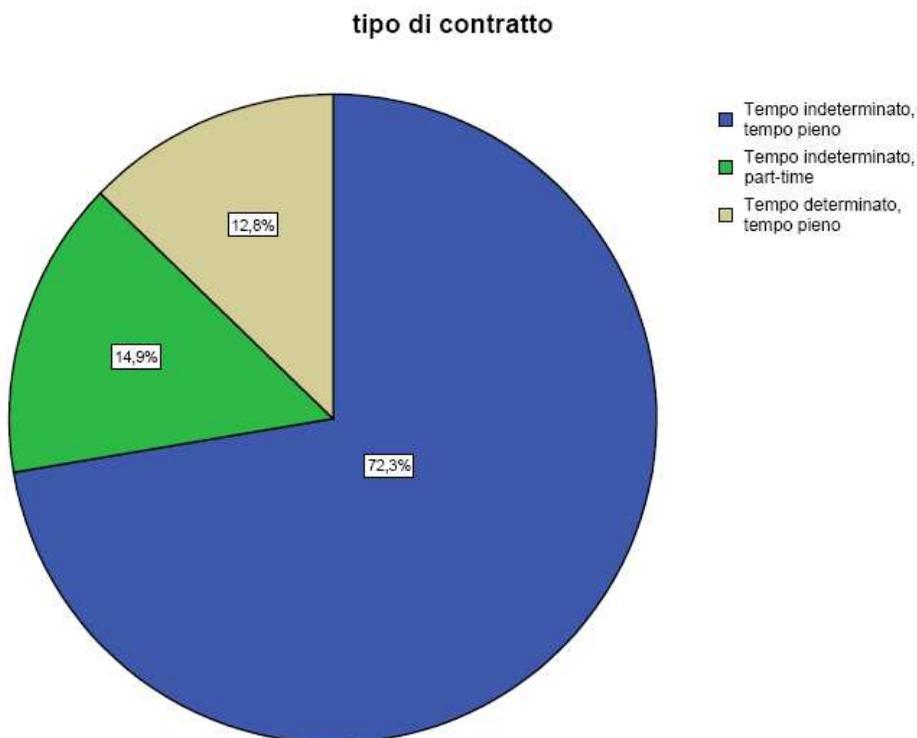


Grafico 3.2. Profilo professionale delle intervistate



Possiamo riscontrare come quasi tre intervistate su quattro abbiano un contratto a tempo indeterminato, con orario di lavoro a tempo pieno. Le restanti si suddividono quasi equamente tra contratti a tempo indeterminato con orario part-time e contratti a tempo determinato.

Grafico 3.3. Tipo di contratto delle intervistate



### 3.4.1 Le Mamme in Comune e la gestione dei figli.

Due intervistate su tre hanno almeno un figlio. Più nello specifico, quasi l'80% delle intervistate ha figli in età prescolare (0-6 anni).

Tabella 3.2. Numero di figli.

|        |      | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------|------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi | 1,00 | 32        | 68,1        | 68,1               | 68,1                 |
|        | 2,00 | 13        | 27,7        | 27,7               | 95,7                 |
|        | 3,00 | 2         | 4,3         | 4,3                | 100,0                |
| Totale |      | 47        | 100,0       | 100,0              |                      |

Ovviamente, il figlio in età prescolare prevede una cura più assidua, e quindi, spesso le intervistate si appoggiano a parenti o babysitter, quando non è la struttura 'scolastica' (asilo nido o scuola materna) a fornire un supporto logistico, oltre che educativo.

Tabella 3.3. Gestione dei figli in età prescolare nei giorni lavorativi.

| Nei giorni lavorativi, i Suoi figli in età prescolare: | totale risposte (su tutti i figli in età prescolare) | % su totale risposte |
|--|--|----------------------|
| Frequentano asilo nido                                 | 5  | 6,9                  |
| Frequentano materna                                    | 31   | 43,1                 |
| Stanno a casa con coniuge                              | 1  | 1,4                  |
| stanno a casa con miei genitori                        | 15   | 20,8                 |
| Stanno a casa con suoceri                              | 11   | 15,3                 |
| stanno a casa con babysitter                           | 7  | 9,7                  |
| Sono custoditi in altra situazione                     | 2  | 2,8                  |
| <b>totali</b>  | <b>72</b>  | <b>100</b>           |

Naturalmente, anche la gestione dei figli in età scolare, che risulta essere il 17% sul totale dei figli delle nostre intervistate, crea problemi di una certa rilevanza. Alla difficoltà di riuscire a conciliare gli orari scolastici con gli orari lavorativi, entrambi rigidi e vincolanti, si aggiungono spesso ulteriori conflitti tra l'orario di lavoro e gli orari delle attività extrascolastiche dei figli (palestra, nuoto ecc). Anche in questo caso, e probabilmente in misura maggiore dal momento che l'asilo nido e la scuola materna riescono a 'coprire' una parte più ampia della giornata lavorativa, le 'Mamme in Comune' chiedono aiuto ai propri genitori in primis, e alle babysitter in secondo luogo.

Tabella. 3.4. Gestione dei figli in età scolare nei giorni lavorativi.

| Aiuto su cui si può contare per gestione figli in età scolare | totale risposte (su tutti i figli in età scolare) | % su totale risposte |
|---|---|----------------------|
| aiuto coniuge/partner   | 3   | 16,7                 |
| aiuto (propri) genitori                                       | 7   | 38,9                 |
| aiuto suoceri   | 1   | 5,6                  |
| aiuto babysitter  | 4   | 22,2                 |
| Aiuto di altre persone  | 2   | 11,1                 |
| nessun aiuto  | 1   | 5,6                  |
| <b>totali</b>   | <b>18</b>   | <b>100,0</b>         |

Nel complesso, quindi possiamo riscontrare una nettissima prevalenza dell'utilizzo di una rete parentale per quanto riguarda la gestione dei figli, il che riesce a combinare l'economicità della soluzione (non è necessario 'pagare' i propri parenti per l'attività di cura o di supporto dei propri figli) a una maggiore serenità (mi fido di più dei miei genitori che di una babysitter). Entrando più nel dettaglio, possiamo osservare il tipo di aiuto prestato in funzione di determinati compiti che le intervistate non riuscirebbero ad assolvere pienamente anche a causa della loro attività lavorativa all'interno dell'Ente. Dalla tabella seguente, sembrerebbe che in prevalenza venga prestato aiuto nell'accompagnare i figli a scuola e riportarli a casa al termine delle lezioni, confermando quindi una necessità di gestione soprattutto in orario mattutino. La gestione pomeridiana dei figli, vuoi per il tipo di orario dell'Ente pubblico, vuoi per una maggiore autonomia dei figli stessi, sembra essere meno problematica.

Tabella. 3.5. Tipo di aiuto prestato da altri nella gestione dei figli in età scolare.

|  | % su totale<br>resp. |
|--|----------------------|
| Portare a scuola i figli   | 16,7                 |
| Riportare i figli a casa da scuola   | 28,6                 |
| Seguire i figli durante il pomeriggio (per aiutarli nei compiti)                         | 11,9                 |
| Portare i figli ad altre attività extrascolastiche                                       | 9,5                  |
| Riportare i figli da altre attività extrascolastiche                                     | 11,9                 |
| Aiuto in faccende domestiche per permettere di seguire personalmente figli al pomeriggio | 11,9                 |
| Altro aiuto  | 9,5                  |
|  | 100,0                |

### **3.4.2. Il lavoro in Comune: congedi, aspettative, problemi riscontrati e soluzioni**

Come evidenziato brevemente anche nei paragrafi precedenti, i problemi di conciliazione sono spesso risolti dalle intervistate tramite una rete principalmente di tipo parentale, cioè con l'aiuto in primis dei genitori dell'intervistata, e in seconda battuta dei suoceri. Il ruolo del coniuge/partner parrebbe quindi essere abbastanza marginale. I partner delle intervistate lavorano quasi esclusivamente a tempo pieno e indeterminato (79% degli uomini contro il 72% delle donne), e comunque con maggiore 'protezione' rispetto ad esse. Infatti, il restante 21% dei maschi ha un'attività libero-professionale o autonoma, mentre le lavoratrici in Comune che non hanno il livello di contratto più 'sicuro' si dividono equamente tra tempi determinati (soggetti perciò a una maggiore aleatorietà) e tempi indeterminati con contratto part-time, probabilmente per ragioni di conciliazione di tempi.

Tabella. 3.6. Tipo di contratto delle intervistate.

|        |                                  | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--------|----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi | Tempo indeterminato, tempo pieno | 34        | 72,3        | 72,3               | 72,3                 |
|        | Tempo indeterminato, part-time   | 7         | 14,9        | 14,9               | 87,2                 |
|        | Tempo determinato, tempo pieno   | 6         | 12,8        | 12,8               | 100,0                |
|        | Totale                           | 47        | 100,0       | 100,0              |                      |

Tabella 3.7. Tipo di contratto del coniuge/partner delle intervistate.

|          |                                  | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------|----------------------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | Tempo indeterminato, tempo pieno | 34        | 72,3        | 79,1               | 79,1                 |
|          | Altro                            | 9         | 19,1        | 20,9               | 100,0                |
|          | Totale                           | 43        | 91,5        | 100,0              |                      |
| Mancanti | Mancante di sistema              | 4         | 8,5         |                    |                      |
| Totale   |                                  | 47        | 100,0       |                    |                      |

Le ragioni di tale discrepanza possono anche essere ascritte a un problema di tipo 'culturale', basato ancora sul modello del maschio breadwinner, che prevede per la donna una eventuale rinuncia alla carriera per dedicarsi maggiormente alla cura dei figli e della famiglia. Una implicita conferma di questo sembrerebbe riscontrarsi anche nel differente ricorso a varie forme di congedo da parte delle intervistate durante e dopo la nascita dei figli, rispetto ai propri compagni. Anche da una semplice confronto tra i numeri assoluti è possibile evincere una sproporzione evidente.

Tabella 3.8. Tipo di congedo cui hanno fatto ricorso le intervistate distinto per figli – fre-

quenze per ciascun congedo richiesto.

Tabella 3.9. Tipo di congedo cui hanno fatto ricorso coniugi/partners delle intervista-

| MADRI   | 1°figlio | 2°figlio | 3°figlio |
|---|----------|----------|----------|
| Congedo parentale : maternità/paternità (ex astensione facoltativa)         | 31       | 9        | 2        |
| Congedo retribuito in caso di malattia di figlio età inferiore a 3 anni     | 26       | 10       | 2        |
| Congedo non retribuito in caso di malattia di figlio età superiore a 3 anni | 8        | 0        | 0        |
| Retribuito per motivi familiari/personali                                   | 8        | 4        | 1        |
| Non retribuito per gravi motivi   | 0        | 0        | 0        |
| Non retribuito per motivi familiari/personali                               | 2        | 0        | 0        |
| Retribuito per mandato amministrativo                                       | 1        | 0        | 0        |
| Per motivi di studio  | 0        | 1        | 0        |
| Nessun congedo  | 2        | 1        | 0        |

te distinto per figli.

| PADRI   | 1° figlio | 2° figlio | 3° figlio |
|---|-----------|-----------|-----------|
| Congedo parentale : maternità/paternità (ex astensione facoltativa)         | 2         | 1         | 0         |
| Congedo retribuito in caso di malattia di figlio età inferiore a 3 anni     | 5         | 2         | 1         |
| Congedo non retribuito in caso di malattia di figlio età superiore a 3 anni | 0         | 0         | 0         |
| Retribuito per motivi familiari/personali                                   | 0         | 0         | 0         |
| Non retribuito per gravi motivi   | 0         | 0         | 0         |
| Non retribuito per motivi familiari/personali                               | 0         | 0         | 0         |
| Retribuito per mandato amministrativo                                       | 0         | 0         | 0         |
| Per motivi di studio  | 0         | 0         | 0         |
| Nessun congedo  | 33        | 10        | 1         |

mancato ricorso a forme di congedo da parte dei coniugi, unito a un impegno minore nella cura quotidiana dei figli va perciò a creare una situazione di difficoltà di conciliazione per la donna, che emerge nella sua drammaticità nel momento stesso del rientro dal lavoro. Trascorsi i mesi della gravidanza e della gestazione le giovani madri tornano al lavoro, e si trovano costrette spesso a dover fare "i salti mortali" per mantenere il controllo della situazione. Tra le intervistate, tre su quattro dichiarano di avere generalmente incontrato problemi al rientro dai congedi.

Tabella 3.10. L'intervistata ha incontrato difficoltà rientrando al lavoro dopo la maternità?

|          |                     | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | si                  | 34        | 72,3        | 77,3               | 77,3                 |
|          | no                  | 10        | 21,3        | 22,7               | 100,0                |
|          | Totale              | 44        | 93,6        | 100,0              |                      |
| Mancanti | Mancante di sistema | 3         | 6,4         |                    |                      |
| Totale   |                     | 47        | 100,0       |                    |                      |

Il questionario indagava tali difficoltà attraverso due differenti domande; la prima si riferiva ai problemi riscontrati all'effettivo rientro dai congedi, relativi maggiormente alla percezione dell'ambiente di lavoro (relazionali e di carriera); la seconda, invece, entrava maggiormente nello specifico delle difficoltà relative alla condizione lavorativa e alla conciliazione dei tempi. Nel primo caso, si riscontra principalmente una difficoltà a 'riprendere il ritmo' o più in generale a riadattarsi a una routine casa-lavoro interrottasi per diversi mesi, e divenuta ancora più frenetica. Nel secondo caso si pone invece l'accento soprattutto sulla rigidità di orari che rende particolarmente difficile conciliare le attività di cura della casa e della famiglia.

Tabella 3.11. Tipo di difficoltà incontrate al rientro dopo la maternità

| <i>Difficoltà incontrate al rientro</i>                | n.risposte | % su totale risposte |
|--|------------|----------------------|
| difficoltà a riprendere ritmi di lavoro                | 21         | 35,6                 |
| difficoltà adattamento a mutati aspetti del lavoro     | 7          | 11,9                 |
| difficoltà a reintegrarsi con colleghi                 | 2          | 3,4                  |
| difficoltà a vedere concessi permessi/congedi          | 8          | 13,6                 |
| difficoltà a seguire corsi di formazione/aggiornamento | 8          | 13,6                 |
| maggiori difficoltà in progressione carriera           | 7          | 11,9                 |
| altri motivi   | 6          | 10,2                 |
|  | 59         | 100,0                |

Tabella 3.12. Altre difficoltà incontrate al rientro dopo la maternità

| <i>Altre difficoltà incontrate</i>             | n.risposte | % su totale risposte |
|--|------------|----------------------|
| Orari troppo rigidi                            | 24         | 50,0                 |
| Troppe responsabilità                          | 2          | 4,2                  |
| Troppi impegni familiari                       | 8          | 16,7                 |
| Troppi impegni di lavoro                       | 3          | 6,3                  |
| Poca attenzione a figli oltre orario di lavoro | 8          | 16,7                 |
| Altro  | 3          | 6,3                  |
|  | 48         | 100,0                |

Si conferma perciò la bontà del presente progetto, che aveva tra i suoi scopi quello di fornire una risposta ai bisogni delle madri lavoratrici rendendo loro più agevole il rientro all'attività lavorativa da un punto di vista psicologico-espressivo, tramite un servizio di counseling, e, almeno in previsione, tramite un sistema di aggiornamento lavorativo on line che consenta di non 'perdere il ritmo'; comunque si avverte la necessità di avere una maggiore flessibilità oraria che faciliti una migliore conciliazione dei tempi casa-lavoro, e che migliorerebbe la condizione delle intervistate. Fermo restando che sarebbe auspicabile un'attenzione in entrambe le direzioni, occorrerebbe valutare quale delle due soluzioni sia più facilmente perseguibile, almeno in prima battuta: una riorganizzazione dei servizi e degli orari, o l'implementazione di tecnologie e sistemi di supporto innovativi?

Il problema degli orari rigidi, cui abbiamo poc'anzi accennato, è particolarmente sentito, come ribadito anche nelle risposte seguenti. La prima cosa a cui le intervistate hanno pensato, sia prima che dopo il parto, per risolvere i problemi di conciliazione che possono crearsi con la nascita dei figli, è proprio la modifica degli orari, compresa anche l'ipotesi di un passaggio al tempo parziale.

Tabella 3.13. Modifiche pensate dalle intervistate, e momento in cui sono state pensate.

| <i>Modifiche pensate (d16)</i>            | frequenza | % su totale risposte |
|---|-----------|----------------------|
| mobilità interna pre parto                | 2         | 3,4                  |
| mobilità esterna pre parto                | 2         | 3,4                  |
| turni pre parto                           | 0         | 0,0                  |
| modifica orari pre parto                  | 5         | 8,5                  |
| altra modifica pre parto                  | 1         | 1,7                  |
| mobilità interna post parto               | 7         | 11,9                 |
| mobilità esterna post parto               | 10        | 16,9                 |
| turni post parto                          | 2         | 3,4                  |
| modifica orari post parto                 | 20        | 33,9                 |
| altra modifica post parto                 | 2         | 3,4                  |
| nessuna modifica pensata (né pre né post) | 8         | 13,6                 |
|   | 59        | 100                  |

Ovviamente, non è detto che chi ha pensato di richiedere modifiche le richieda poi effettivamente. Infatti le richieste di modifiche risultano, dai dati raccolti, in numero minore rispetto alle ipotesi di richiesta. Evidentemente ad alcuni dei problemi che, durante la maternità o immediatamente dopo la nascita dei figli, erano ritenuti risolvibili solo modificando le proprie delle condizioni di lavoro, magari a scapito anche della propria carriera, si è comunque riusciti a far fronte. Resta comunque forte la domanda di orari differenti, a segnale di effettivi problemi di conciliazione.

Tabella. 3.14. Modifiche effettivamente richieste dalle intervistate, e momento in cui sono state richieste.

| <i>Modifiche richieste (d17)</i>            | Frequenza | % su totale risposte |
|---|-----------|----------------------|
| mobilità interna pre parto                  | 0         | 0,0                  |
| mobilità esterna pre parto                  | 0         | 0,0                  |
| turni pre parto                             | 0         | 0,0                  |
| modifica orari pre parto                    | 1         | 2,8                  |
| altra modifica pre parto                    | 0         | 0,0                  |
| mobilità interna post parto                 | 6         | 16,7                 |
| mobilità esterna post parto                 | 5         | 13,9                 |
| turni post parto                            | 1         | 2,8                  |
| modifica orari post parto                   | 15        | 41,7                 |
| altra modifica post parto                   | 4         | 11,1                 |
| nessuna modifica richiesta (né pre né post) | 4         | 11,1                 |
|   | 36        | 100                  |

La domanda successiva (d18) intendeva indagare in occasione di quale maternità si è manifestato il desiderio, se non anche la richiesta vera e propria, di qualche modifica delle condizioni lavorative. Due intervistate su tre (66%), tra quelle che hanno pensato o richiesto modifiche di qualsiasi tipo dichiarano che ciò è avvenuto in occasione della prima maternità, quando cioè vi è il primo grande sconvolgimento nella 'routine' famigliare e lavorativa dovuto alla nascita del primo figlio che scatena vari problemi di conciliazione. Il restante terzo si pone il problema di modifiche praticamente quasi solo con il secondo figlio (31,9%); parrebbe quindi per la maggioranza delle intervistate che un figlio in più non aggravi particolarmente le difficoltà di conciliazione al punto da dover richiedere modifiche (solo il 2,1% ha infatti richiesto modifiche dopo la nascita del terzo figlio).

Le richieste delle intervistate sono poi state effettivamente concesse? In gran parte sì, (escludendo il caso dei turni, la percentuale di richieste accolte è sempre al di sopra del 75%) a dimostrazione di un'ampia disponibilità da parte del Comune a rispondere prontamente e positivamente alle esigenze delle lavoratrici. Nei casi in cui le modifiche non sono state accolte, vi è stata, salvo in un caso (che dichiara di "non avere idea" dei motivi del rigetto della richiesta) , una spiegazione sufficientemente esaustiva delle ragioni, dipendenti in sostanza da problemi di carattere organizzativo o di penuria di fondi.

Tabella 3.15. Esito delle richieste di modifiche.

| modifiche accettate?    | totale richieste | Richieste accolte | Richieste non accolte | % richieste accolte |
|-------------------------|------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>mobilità interna</b> | 5                | 4                 | 1                     | 80,0                |
| <b>mobilità esterna</b> | 7                | 6                 | 1                     | 85,7                |
| <b>turni</b>            | 2                | 1                 | 1                     | 50,0                |
| <b>modifica orari</b>   | 21               | 16                | 5                     | 76,2                |
| <b>altra modifica</b>   | 4                | 4                 | 0                     | 100,0               |

La scelta di richiedere una qualunque modifica delle condizioni lavorative è normalmente una scelta condivisa in famiglia, o presa dalla diretta interessata.

Tabella 3.16. Accordo con il partner sulla richiesta di modifiche.

|          |   | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------|---|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | è stata una scelta effettuata di comune accordo | 17        | 36,2        | 60,7               | 60,7                 |
|          | decisione mia, partner ha accettato scelta      | 9         | 19,1        | 32,1               | 92,9                 |
|          | scelta 'obbligata'                              | 2         | 4,3         | 7,1                | 100,0                |
|          | Totale  | 28        | 59,6        | 100,0              |                      |
| Mancanti | Mancante di sistema                             | 19        | 40,4        |                    |                      |
| Totale   |   | 47        | 100,0       |                    |                      |

Complessivamente, la valutazione del proprio lavoro dopo il rientro alla normale attività non registra né miglioramenti né peggioramenti per il 63% delle intervistate; per il rimanente 37% è leggermente superiore la quota di mamme che ritengono che il lavoro sia migliorato rispetto a quante asseriscono di riscontrarne un peggioramento.

Tabella 3.17. Giudizio nel complesso sul lavoro dopo il rientro dalla/dalle maternità.

|          |                     | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | rimasto uguale      | 26        | 55,3        | 63,4               | 63,4                 |
|          | Migliorato          | 9         | 19,1        | 22,0               | 85,4                 |
|          | Peggiorato          | 6         | 12,8        | 14,6               | 100,0                |
|          | Totale              | 41        | 87,2        | 100,0              |                      |
| Mancanti | Mancante di sistema | 6         | 12,8        |                    |                      |
| Totale   |                     | 47        | 100,0       |                    |                      |

### 3.5. La conciliazione dei tempi: stato dell'arte e suggerimenti per il futuro.

Allo stato attuale, il Comune di Alessandria, che già con progetti precedenti (L.A.M. su tutti) ha tentato di porre in atto azioni concrete volte a migliorare il clima organizzativo e le condizioni lavorative all'interno dell'Ente, ha utilizzato sistemi 'tradizionali' al fine di pervenire alla migliore conciliazione possibile di tempi di vita e tempi di lavoro, fermo restando una adeguata erogazione dei servizi agli utenti. Si può riscontrare grande preponderanza di sistemi 'informali', come la collaborazione fattiva da parte di colleghe e colleghi (che può andare da una semplice 'copertura' dei posti sino all'accettazione di cambi turno), seguita dal ricorso a forme diverse di flessibilità oraria.

Tabella. 3.18. Aspetti che maggiormente sostengono, secondo le intervistate, la conciliazione tra famiglia e lavoro.

| aspetti che maggiormente sostengono conciliazione famiglia/lavoro |           | % su totale risposte |
|---|-----------|----------------------|
| orario flessibile   | 35        | 36,8                 |
| lavoro di gruppo  | 8         | 8,4                  |
| sostituzione da parte di colleghi/e                               | 18        | 18,9                 |
| collaborazione con colleghi/e                                     | 30        | 31,6                 |
| Nessuno   | 3         | 3,2                  |
| Altro   | 1         | 1,1                  |
| <b>Totale</b>   | <b>95</b> | <b>100,0</b>         |

Elencate quindi alcune tra le nuove forme di innovazione organizzativa (job sharing, telelavoro e altre) che stanno sempre più prendendo piede, al fine di individuare la conoscenza di ciascuna di esse, si è riscontrato come il telelavoro sia il più noto (20% delle risposte).

Tabella 3.19. Conoscenza delle diverse forme di innovazione organizzativa.

| forme di innovazione organizzativa | n°risposte | % su totale risposte |
|------------------------------------|------------|----------------------|
| tempo ridotto                      | 26         | 15,9                 |
| tempo concentrato                  | 20         | 12,2                 |
| banca delle ore                    | 25         | 15,2                 |
| job sharing                        | 22         | 13,4                 |
| settimana corta 4 giorni           | 27         | 16,5                 |
| telelavoro                         | 33         | 20,1                 |
| nessuno di questi                  | 11         | 6,7                  |
| altro                              | 0          | 0,0                  |
|                                    | <b>164</b> | <b>100,0</b>         |

Aggiungendo a questo elenco anche alcune altre modalità organizzative più 'tradizionali' come il part-time orizzontale o verticale, e l'organizzazione formale o informale dell'orario di lavoro tra colleghi, è stato possibile individuare invece quali siano le forme più 'popolari'. E' possibile notare, più che una maggiore diffidenza verso forme organizzative non presenti (e quindi non sperimentate in alcun modo) in Comune, la richiesta continua di una maggiore flessibilità dell'orario. Tra le forme più innovative, comunque, sembra essere

particolarmente apprezzato il telelavoro, che, in quanto strumento che permette il lavoro da casa, potrebbe risolvere alcuni problemi di conciliazione, almeno in linea teorica.

Tabella 3.20. forme di innovazione organizzativa che maggiormente potrebbero sostenere conciliazione secondo le intervistate.

| forme di innovazione organizzativa che maggiormente potrebbero sostenere conciliazione | n°risposte | % su totale risposte |
|--|------------|----------------------|
| orario flessibile  | 44         | 31,9                 |
| part - time orizzontale  | 18         | 13,0                 |
| part-time verticale  | 13         | 9,4                  |
| tempo ridotto  | 2          | 1,4                  |
| tempo concentrato  | 3          | 2,2                  |
| banca delle ore  | 8          | 5,8                  |
| job sharing  | 3          | 2,2                  |
| settimana corta 4 giorni   | 7          | 5,1                  |
| Telelavoro   | 15         | 10,9                 |
| organizzazione formale lavoro tra colleghi   | 11         | 8,0                  |
| organizzazione informale lavoro tra colleghi   | 14         | 10,1                 |
|  | 138        | 100,0                |

Alla domanda 36, infatti, viene chiesto a quante hanno richiesto modifiche, se la presenza di forme organizzative alternative a quelle già in uso nel Comune di Alessandria avrebbe in qualche modo modificato la scelta fatta; il 43% delle intervistate dichiara che in alternativa alla sua richiesta precedente si sarebbe maggiormente orientato su queste nuove forme.

Tabella 3.21. Comportamento delle intervistate nell'ipotesi che fosse stato possibile usufruire delle innovazioni organizzative indicate in d31.

|          |  | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|----------|--|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | avrei richiesto le stesse modifiche                        | 20        | 42,6        | 47,6               | 47,6                 |
|          | avrei chiesto di usufruire di questa forma di innovazione: | 18        | 38,3        | 42,9               | 90,5                 |
|          | non avrei comunque richiesto modifiche                     | 4         | 8,5         | 9,5                | 100,0                |
|          | Totale   | 42        | 89,4        | 100,0              |                      |
| Mancanti | Mancante di sistema  | 5         | 10,6        |                    |                      |
| Totale   |  | 47        | 100,0       |                    |                      |

In realtà, se proviamo ad analizzare nello specifico le risposte di quante hanno ammesso che avrebbero orientato la loro scelta su alcune delle nuove forme organizzative presentate all'interno del questionario, scopriamo che la principale richiesta è, ancora una volta, un orario più flessibile. Pare cioè che un certo numero di intervistate abbia 'bypassato' la domanda, sfruttando semplicemente la risposta aperta, per segnalare con forza come uno strumento non 'nuovo', ma probabilmente non sfruttato a dovere, come l'utilizzo di una maggiore flessibilità oraria, a loro modo di vedere potrebbe essere in grado di risolvere gran parte dei problemi di conciliazione.

Tabella. 3.22. Quale tra le nuove forme di innovazione organizzativa indicate in d31 avrebbe utilizzato?

|  | Frequenza | Percentuale | Percentuale valida | Percentuale cumulata |
|--|-----------|-------------|--------------------|----------------------|
| Validi   | 29        | 61,7        | 61,7               | 61,7                 |
| banca ore,telelavoro   | 1         | 2,1         | 2,1                | 63,8                 |
| eventualmente telelavoro                                       | 1         | 2,1         | 2,1                | 66,0                 |
| maggiore flessibilità,banca ore, settimana corta               | 1         | 2,1         | 2,1                | 68,1                 |
| orario flessibile  | 3         | 6,4         | 6,4                | 74,5                 |
| orario flessibile (pausa pranzo)                               | 1         | 2,1         | 2,1                | 76,6                 |
| orario flessibile o tempo concentrato                          | 1         | 2,1         | 2,1                | 78,7                 |
| orario flessibile,banca delle ore                              | 1         | 2,1         | 2,1                | 80,9                 |
| orario flessibile,organizzazione informale orario tra colleghi | 1         | 2,1         | 2,1                | 83,0                 |
| orario flessibile/telelavoro                                   | 1         | 2,1         | 2,1                | 85,1                 |
| orario più flessibile  | 1         | 2,1         | 2,1                | 87,2                 |
| part time  | 1         | 2,1         | 2,1                | 89,4                 |
| part time non vincolato a percentuale fissa                    | 1         | 2,1         | 2,1                | 91,5                 |
| telelavoro   | 3         | 6,4         | 6,4                | 97,9                 |
| telelavoro,settimana corta,part time verticale                 | 1         | 2,1         | 2,1                | 100,0                |
| Totale   | 47        | 100,0       | 100,0              |                      |

### 3.6. Commenti e suggerimenti delle intervistate

A conclusione del questionario era a disposizione uno spazio per commenti e osservazioni, sul quale intendiamo soffermarci brevemente. Infatti, riteniamo che le informazioni raccolte in questa domanda, sia pur non numerose, possano offrire alcuni spunti di riflessione. Accanto a qualche intervistata che sfrutta lo spazio per dare voce a una proposta di modifica di orario più consona alle proprie esigenze – suggerendo per esempio la riduzione della pausa pranzo o proponendo una differente articolazione dei rientri pomeridiani – troviamo alcune che fanno ragionamenti di carattere più generale, individuando le anomalie e le criticità del 'sistema' Comune di Alessandria. Esse, in

sostanza, sottolineano, dal loro punto di vista, una gestione non del tutto efficace ed efficiente dei dipendenti, che non si limita agli orari poco flessibili ma riguarda l'Ente nel suo complesso, e propongono perciò uno sforzo collettivo per "ripensare" il sistema degli orari.

"Le modifiche che si desidererebbero richiedere, ed anche quelle che effettivamente si richiedono, necessitano della disponibilità, buona volontà, comprensione delle esigenze altrui e l'elasticità da parte dei colleghi, dato per scontato che i dirigenti di riferimento posseggano le stesse qualità".

"Occorre essere meno rigidi nella gestione dei dipendenti, e in futuro sarebbe opportuno svincolare il livello impiegatizio dal solo rispetto dell'orario, ma verificare il tipo e la qualità della prestazione svolta".

Senz'altro bisogna riconoscere che il Comune di Alessandria si dimostra, anche alla luce dei precedenti progetti, attento alle esigenze di conciliazione, e le diverse sperimentazioni implementate negli ultimi anni hanno fornito indicazioni importanti sui nodi futuri da sciogliere. L'interesse dimostrato da parte delle dipendenti al presente progetto, è in qualche modo una spia dell'apprezzamento relativamente a quanto l'Ente ha fatto e sta facendo per venire incontro alle esigenze di quanti lavorano al suo interno. L'aspetto forse maggiormente gradito di tali iniziative risiede nel fatto che si tratta di azioni concrete che in qualche modo 'trascendono' la tutela delle lavoratrici madri prevista dai codici, necessaria ma non sufficiente, come fa notare una delle "Mamme in Comune":

"La tutela della maternità e la salvaguardia della famiglia si basano su leggi e su decreti che non tengono presente i cambiamenti del caro - vita delle famiglie e della scarsa offerta di servizi; tali leggi inoltre non tengono conto che stare con i propri figli non si esaurisce nei primi tre mesi di vita."

### **3.7 Conclusioni**

Dalle analisi fin qui condotte sembra emergere una situazione complessivamente positiva. La dimensione pubblica con le tutele che ne derivano attenua alcune delle possibili tensioni che invece forse tendono a crearsi con più facilità nelle organizzazioni private. La maggiore protezione offerta dal contesto pubblico può quindi assicurare alle donne una maggiore facilità a calarsi nel ruolo di lavoratrice-madre. Il problema della conciliazione dei tempi esiste comunque, e la sensazione di essere sfavorite nel percorso di carriera in quanto lavoratrici madri resta (come testimoniato da alcune delle nostre intervistate), seppure poco evidente.

Le organizzazioni pubbliche stanno col tempo cercando di introdurre strumenti che vadano maggiormente incontro alle esigenze delle donne e, in misura

maggiore, delle madri. L'importanza di progetti come "Mamme in Comune" risiede nel fatto che si introducono, seppure sperimentalmente, elementi di novità all'interno di organizzazioni che, data la loro complessità, appaiono spesso più restie ad adottare cambiamenti organizzativi.

Il Comune di Alessandria ha manifestato, sempre più, un vivo interesse al problema del 'benessere organizzativo' in senso lato, tramite progetti, studi, sperimentazione di orari, ecc. In questo senso 'Mamme in Comune' ha riscontrato l'approvazione oltre che della dirigenza e delle beneficiarie dirette, anche di quelle donne che, sebbene attualmente non direttamente interessate, vedono nel progetto una dimostrazione di attenzione da parte dell'Amministrazione ad una loro possibile condizione di madre comunque impegnata nella costruzione di una carriera professionale.

## CAPITOLO 4 - CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE, PROSPETTIVE E AZIONI DI MIGLIORAMENTO

Il progetto mamme in comune si è orientato, in tutte le sue fasi metodologiche e nelle azioni positive messe in campo, allo sviluppo di una cultura del benessere, come interfaccia tra la persona e l'organizzazione e come investimento sulle sole risorse "certe", ovvero le donne e gli uomini che compongono l'organizzazione, per migliorarne la qualità di vita personale e professionale, alla ricerca di un maggior equilibrio fra i tempi di vita lavorativa e i tempi di vita familiare.

La conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare rappresenta una priorità da attuarsi non soltanto attraverso la predisposizione di direttive, raccomandazioni e informative, ma anche attraverso azioni di monitoraggio e di sperimentazione sul campo, e si gioca all'interno di un complesso intreccio di fattori (tempi e modelli dell'organizzazione di lavoro, tempi e modelli del lavoro di cura, tempi e modelli della vita sociale allargata, tempi spazi e servizi della città, tempo libero, tempo di studio, tempo per sé).

Le misure adottate per migliorare la gestione delle responsabilità di cura familiari e professionali fondamentalmente sono misure tese a

- rendere più efficienti ed efficaci i servizi per la cura dell'infanzia e delle persone anziane,
- favorire l'utilizzo di congedi parentali da parte di entrambe i genitori che lavorano
- sviluppare un ambiente ed una organizzazione del lavoro produttivo con articolazione di tempi e orari compatibili con le esigenze della riproduzione
- sensibilizzare gli uomini nella condivisione del lavoro di cura e crescita dei figli.

E' un importante elemento di innovazione introdotta dalla Commissione europea, il considerare la conciliazione tra le diverse sfere di vita, familiare e lavorativa, non una questione solo femminile, come è sempre stata, ma un problema di uomini e di donne: si tratta di assicurare a tutti, una miglior qualità di lavoro e una miglior qualità di vita.

In che modo si è cercato di tradurre in azioni concrete questi concetti?

Innanzitutto facendo leva su alcune dimensioni che definiscono il concetto di benessere organizzativo: prestando attenzione alle necessità delle dipendenti mamme, ascoltando le loro esigenze di conciliazione, diversificate a seconda dei cicli di vita, loro e dei loro figli, cercando di comprendere il modo in cui le dipendenti mamme vivono e si rappre-

sentano la relazione con l'organizzazione nel particolare e delicato periodo che coincide con la doppia responsabilità di cura dei figli piccoli e del lavoro professionale.

Creando l'occasione per le dipendenti mamme di vivere uno spazio in cui **ri focalizzare l'interesse su di sé**, sulle proprie capacità e aspirazioni professionali, che nel ruolo e funzione di "curante" possono essere state accantonate e messe da parte.

Si sono evidenziate criticità e lacune da colmare da parte dell'organizzazione, ma è stato possibile anche sperimentare alcune pratiche "family friendly" con orari lavorativi personalizzati, adattabili alle diverse condizioni di vita delle dipendenti impegnate a coniugare le esigenze di cura dei bambini con le responsabilità lavorative.

Nelle azioni e nelle metodologie messe in campo si è cercato di

- offrire alle dipendenti strumenti di orientamento al lavoro per affrontare la condizione di lavoratrice senza stress rispetto alla condizione di madre
- offrire alla madre informazioni necessarie per accedere agli strumenti di sostegno alla maternità e sensibilizzare alla cultura della condivisione di cura
- offrire sostegno alle donne nel riconoscimento delle proprie spinte progettuali collegate a capacità personali e professionali, anche attraverso un diverso modo di valutare se stessa ed il proprio operato

la ricerca quali quantitativa ha messo in luce e confermato che per le donne il carico familiare non si riduce ma si somma al carico di lavoro professionale: questa "doppia presenza" **va adeguatamente supportata e il contesto di lavoro può agire come importante fattore di protezione e moderazione dello stress del doppio carico.**

Perché ciò sia possibile deve trattarsi di un contesto lavorativo flessibile, in cui prevalga un clima di collaborazione, di fiducia delle persone, in cui prevalga una leadership orientata ad aumentare non solo la produttività e l'efficienza delle persone ma anche la loro soddisfazione e il loro benessere: un contesto in cui sia possibile **"favorire gli scambi, la trasparenza e la visibilità dei risultati del lavoro, ... dove esista una adeguata attenzione agli spazi architettonici, ai rapporti tra le persone e allo sviluppo professionale"** (Direttiva del Ministero della Funzione Pubblica sul Benessere organizzativo 24/03/2004)

## APPENDICE: IL QUESTIONARIO

---

---



**SEZIONE 1 : DATI GENERALI ED OCCUPAZIONALI****1. Sesso**

1. Maschio
2. Femmina

**2. Anno nascita**

[ ][ ][ ][ ]

**3. Titolo di studio**

3. Licenza elementare
4. Licenza media
1. Attestato di scuola professionale
2. Diploma di scuola secondaria superiore
3. Laurea

**4. Profilo professionale**

1. A
2. B
3. C
4. D
5. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**5. Tipo di contratto**

1. Tempo indeterminato, tempo pieno
2. Tempo indeterminato, part-time
3. Tempo determinato, tempo pieno
4. Tempo determinato, part-time
5. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**6. Stato civile**

1. Nubile/celibe
2. Coniugata/o o convivente
3. Separata/o
4. Divorziata/o
5. Vedova/o

**7. Da che anno lavora in Comune?** [ ][ ][ ][ ]

## SEZIONE 2 – LA FAMIGLIA

**7a. Attualmente Lei vive con):** possibili più risposte

1. il coniuge/partner/convivente
2. la famiglia di origine (padre e/o madre)
3. con i figli/a/o
4. con altri parenti
5. altro (specificare) \_\_\_\_\_

**7b. (per chi vive con il coniuge/partner/convivente) Qual è il contratto di lavoro del proprio coniuge/partner?**

1. Tempo indeterminato, tempo pieno
2. Tempo indeterminato, part-time
3. Tempo determinato, tempo pieno
4. Tempo determinato, part-time
5. Altro (specificare) \_\_\_\_\_
6. Attualmente non occupato

**7c. Può indicarci la professione del Suo coniuge/partner?**

1. Imprenditore
2. Libero professionista
3. Artigiano
4. Commerciante
5. Dirigente
6. Insegnante
7. Funzionario
8. Impiegato
9. Operaio
10. Casalinga
11. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

**Le faremo ora qualche domanda sui Suoi figli.**

**Primo figlio**

**8a. Mese di nascita** |\_|\_|

**8b. Anno di nascita** |\_|\_|\_|\_|

**8c. M**|\_| **F**|\_|

**8d. (se in età prescolare) Suo figlio, nei giorni lavorativi:**

1. Frequenta l'asilo nido
2. Frequenta la scuola materna
3. Rimane a casa con il coniuge/partner
4. Rimane a casa con i Suoi genitori
5. Rimane a casa con i genitori del coniuge/partner
6. Rimane a casa con la badante/babysitter
7. E' custodito in altra situazione  
(specificare) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Secondo figlio

Se. Mese di nascita |\_|\_| Sf. Anno di nascita |\_|\_|\_|\_|

Sg. M|\_| F|\_|

Sh.(se in età prescolare) Suo figlio, nei giorni lavorativi:

1. Frequenta l'asilo nido
  2. Frequenta la scuola materna
  3. Rimane a casa con il coniuge/partner
  4. Rimane a casa con i Suoi genitori
  5. Rimane a casa con i genitori del coniuge/partner
  6. Rimane a casa con la badante/babysitter
  7. E' custodito in altra situazione  
(specificare) \_\_\_\_\_
- 
- 

Terzo figlio

Si. Mese di nascita |\_|\_| Sj. Anno di nascita |\_|\_|\_|\_|

Sk. M|\_| F|\_|

Sl.(se in età prescolare) Suo figlio, nei giorni lavorativi:

1. Frequenta l'asilo nido
  2. Frequenta la scuola materna
  3. Rimane a casa con il coniuge/partner
  4. Rimane a casa con i Suoi genitori
  5. Rimane a casa con i genitori del coniuge/partner
  6. Rimane a casa con la badante/babysitter
  7. E' custodito in altra situazione  
(specificare) \_\_\_\_\_
- 
- 

9. Ha dei problemi nella gestione quotidiana dei figli in età scolare (dai 6 anni in su)? possibili più risposte

1. Sì, i loro orari scolastici non sono compatibili con i miei orari di lavoro
2. Sì, gli orari delle loro attività extra-scolastiche non sono compatibili con i miei orari
3. Sì, la gestione del lavoro e delle attività domestiche non mi permettono di seguirli come vorrei.
4. Sì, altro (specificare) \_\_\_\_\_
5. No, nessun problema in particolare

10. Sempre riguardo alla gestione quotidiana dei figli in età scolare, può contare su qualche aiuto? possibili più risposte

1. Sì, sull'aiuto del coniuge/partner, con cui divido i compiti
2. Sì, sull'aiuto dei genitori
3. Sì, sull'aiuto dei suoceri
4. Sì, sull'aiuto di una badante/babysitter
5. Sì, sull'aiuto di (specificare) \_\_\_\_\_
6. No → passare a domanda 12

11. In cosa consiste tale aiuto? segnare con una croce per ogni tipo di aiuto prestato dalle specifiche persone

|   | Coniuge o partner | Genitori | Suoceri | Badante babysitter | Altro |
|---|-------------------|----------|---------|--------------------|-------|
| 1. Portare a scuola i figli   |                   |          |         |                    |       |
| 2. Riportare i figli a casa da scuola   |                   |          |         |                    |       |
| 3. Seguire i figli durante il pomeriggio (per aiutarli nei compiti)                                       |                   |          |         |                    |       |
| 4. Portare i figli in piscina o ad altre attività extrascolastiche  |                   |          |         |                    |       |
| 5. Riportare i figli a casa dalla piscina o da altre attività extrascolastiche                            |                   |          |         |                    |       |
| 6. Aiutarmi nelle faccende domestiche per permettermi di seguire personalmente i miei figli al pomeriggio |                   |          |         |                    |       |
| 7. Altro (specificare) _____<br>_____<br>_____  |                   |          |         |                    |       |

### SEZIONE 3 – IL LAVORO

12. Da quando è entrata in maternità a quale tipo/i di congedo/aspettativa ha fatto ricorso? possibili più risposte

|  | 1°figlio | 2°figlio | 3°figlio |
|--|----------|----------|----------|
| 1. Maternità (astensione anticipata e obbligatoria)                            |          |          |          |
| 2. Congedo parentale : maternità/paternità (ex astensione facoltativa)         |          |          |          |
| 3. Congedo retribuito in caso di malattia di figlio età inferiore a 3 anni     |          |          |          |
| 4. Congedo non retribuito in caso di malattia di figlio età superiore a 3 anni |          |          |          |
| 5. Retribuito per motivi familiari/personali                                   |          |          |          |
| 6. Non retribuito per gravi motivi   |          |          |          |
| 7. Non retribuito per motivi familiari/personali                               |          |          |          |
| 8. Retribuito per mandato amministrativo                                       |          |          |          |
| 9. Per motivi di studio  |          |          |          |
| 10. Nessun congedo   |          |          |          |

12bis. Indicativamente per quanti giorni, nel complesso, ha usufruito di tali congedi nel primo anno di vita del figlio/figli?

| 1° figlio | 2° figlio | 3° figlio |
|-----------|-----------|-----------|
|           |           |           |

13. (in caso di risposta affermativa alla domanda 12) Ritieni di avere incontrato difficoltà al rientro al lavoro?

1. Sì
2. No

14. Che tipo di difficoltà avrebbe incontrato? possibili più risposte

1. Difficoltà a riprendere i ritmi del lavoro
  2. Difficoltà di adattamento ad alcuni aspetti del lavoro che sono mutati nel frattempo
  3. Difficoltà a reintegrarmi con i colleghi
  4. Difficoltà a vedermi concessi permessi o congedi ripetuti
  5. Difficoltà a seguire corsi di formazione/aggiornamento
  6. Sensazione di maggiore difficoltà di progressioni di carriera
  7. Altre difficoltà (specificare):
- 
- 

15. Ha incontrato altri tipi di difficoltà legati alla condizione lavorativa? Possibili più risposte

1. Orari rigidi
  2. Troppe responsabilità
  3. Troppi impegni familiari
  4. Troppi impegni di lavoro
  5. Poca attenzione dedicata ai miei figli oltre l'orario di lavoro
  6. Altro (specificare):
- 
- 

16. Da quando è entrata in maternità/paternità ha mai pensato di richiedere una modifica delle mansioni o degli orari o di altre condizioni? Se sì, in che periodo? (possibili più risposte) *attenzione: questa domanda è relativa alle intenzioni, mentre la successiva è sulle azioni*

- |   | pre parto                | post parto               |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. No → passare a domanda 25  |                          |                          |
| 2. Sì, ho pensato di richiedere la mobilità interna (ad es. cambio di servizio) |                          | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sì, ho pensato di richiedere la mobilità esterna (ad es. cambio di ente)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sì, ho pensato di richiedere una modifica dei turni                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sì, ho pensato di richiedere una modifica degli orari                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sì, ho pensato di richiedere una modifica di (specificare):                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 
- 

17. Da quando è entrata in maternità/paternità ha mai effettivamente richiesto una modifica delle mansioni o degli orari o di altre condizioni? Se sì, in che periodo? (possibili più risposte)

- |   | pre parto                | post parto               |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. No → passare a domanda 25  |                          |                          |
| 2. Sì, ho richiesto la mobilità interna (ad es. cambio di servizio) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Sì, ho richiesto la mobilità esterna (ad es. cambio di ente)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Sì, ho richiesto una modifica dei turni                          | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Sì, ho richiesto una modifica degli orari                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 6. Sì, ho richiesto una modifica di (specificare):                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 
-

18. (per chi ha pensato o richiesto una qualunque modifica). In occasione di quale maternità ha pensato o richiesto modifiche?

|   | 1° figlio                | 2° figlio                | 3° figlio                |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. mobilità interna (ad es. cambio di servizio) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. mobilità esterna (ad es. cambio di ente)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. modifica dei turni                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. modifica degli orari                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. modifica di (specificare):                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

---

19. (solo per le modifiche effettivamente richieste) Quali modifiche ha ottenuto e quali non ha ottenuto?

|   | Ottenuto                 | Non ottenuto             |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1. Mobilità interna (ad es. cambio di servizio) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mobilità esterna (ad es. cambio di ente)     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Modifica dei turni                           | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Modifica degli orari                         | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5. Modifica di (specificare):                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

---

---

20. (per le modifiche non accettate) Secondo Lei perché questa/queste Sue richieste non sono state accettate?

---

---

---

21. Per quali motivi è maturata questa Sua decisione di chiedere modifiche delle condizioni di lavoro, indipendentemente dal fatto che il cambiamento sia stato concesso?

---

---

---

22. Siete stati d'accordo Lei e il Suo partner circa l'opportunità di richiedere tali modifiche?

1. E' stata una scelta effettuata in famiglia in completo accordo
2. Ho deciso autonomamente e il mio partner ha accettato tale scelta
3. Ha deciso prevalentemente il mio partner ed io ho accettato tale scelta
4. E' stata una scelta 'obbligata'

23. La possibilità di modificare mansioni, orari o altre condizioni è stata prevalentemente una Sua iniziativa o è stata in parte suggerita dal Comune?

1. E' stata prevalentemente una mia iniziativa accolta in seguito dal Comune
2. E' stata prevalentemente una proposta del Comune accolta in seguito da me

24. (Per chi ha cambiato l'orario di lavoro) Al rientro dal congedo, il Suo orario di lavoro:

1. E' rimasto invariato
2. Sono passata al tempo parziale al [ ] % mentre prima ero a tempo pieno
3. Sono passata al tempo parziale al [ ] % mentre prima ero al [ ] %
4. Ho ottenuto un orario flessibile in entrata/uscita
5. Ho ottenuto la riduzione della pausa pranzo
6. Ho ottenuto l'orario continuato

## SEZIONE PER TUTTI

25. Ricapitolando, al rientro dall'assenza per maternità/paternità: (possibili più risposte)

1. Ha svolto le stesse mansioni di prima nello stesso servizio
2. Ha svolto mansioni diverse da prima nello stesso servizio
3. Ha cambiato servizio/ufficio mantenendo la stessa mansione
4. Ha cambiato orari
5. Ha cambiato mansioni e servizio
6. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

26. Valutando il Suo lavoro dopo il periodo di maternità/paternità, ritiene che rispetto a prima sia

1. Rimasto uguale
2. Migliorato
3. Peggiorato

26a. Perché?

|   |   |                         |
|---|---|-------------------------|
| } | → | _____<br>_____<br>_____ |
|---|---|-------------------------|

27. Il suo coniuge/partner, nel primo anno di vita del figlio/figli, ha a Sua volta beneficiato di congedi di paternità/maternità? Di quali? (segnare con crocette - possibili più risposte)

|  | 1° figlio | 2° figlio | 3° figlio |
|--|-----------|-----------|-----------|
| 1. Congedo parentale : maternità/paternità (ex astensione facoltativa)         |           |           |           |
| 2. Congedo retribuito in caso di malattia di figlio età inferiore a 3 anni     |           |           |           |
| 3. Congedo non retribuito in caso di malattia di figlio età superiore a 3 anni |           |           |           |
| 4. Retribuito per motivi familiari/personali                                   |           |           |           |
| 5. Non retribuito per gravi motivi   |           |           |           |
| 6. Non retribuito per motivi familiari/personali                               |           |           |           |
| 7. Retribuito per mandato amministrativo                                       |           |           |           |
| 8. Per motivi di studio  |           |           |           |
| 9. Nessun congedo  |           |           |           |

28. Indicativamente per quanti giorni, nel complesso, ha usufruito di tali congedi nel primo anno di vita del figlio/figli?

| 1° figlio | 2° figlio | 3° figlio |
|-----------|-----------|-----------|
|           |           |           |

## SEZIONE 4 – IL COMUNE E LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI

29. Qui di seguito indichiamo alcune attività che potrebbero in qualche modo creare problemi di conciliazione con l'attività lavorativa. Quali di queste attività Lei svolge almeno una volta al mese? Quali di queste in effetti Le creano problemi di conciliazione?

|  | <i>Svolgo almeno 1 volta<br/>al mese</i> | <i>Mi crea problemi<br/>di conciliazione</i> |
|--|--|--|
| 1. Cura dei figli  |  | <input type="checkbox"/>                     |
| 2. Cura del partner  |  | <input type="checkbox"/>                     |
| 3. Cura dei genitori   | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 4. Formazione professionale                                      | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 5. Letture personali (libri, riviste, giornali)                  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 6. Altre attività culturali (cinema, teatro, ...)                | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 7. Attività di volontariato                                      | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 8. Attività socio-politiche                                      | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 9. Gestione della casa   | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 10. Sport  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 11. Tempo per gli amici  | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 12. Altro (specificare) _____                                    | <input type="checkbox"/>                 | <input type="checkbox"/>                     |
| 13. Nessuna di queste attività mi crea problemi di conciliazione |  |  |

30. Sul fronte delle modalità di lavoro presenti oggi nel Comune di Alessandria, quale tra i seguenti aspetti sostiene maggiormente, secondo Lei, la conciliazione famiglia/lavoro? Possibili più risposte

1. La gestione flessibile dell'orario di lavoro
2. La possibilità di lavorare in gruppo
3. La possibilità di essere sostituiti dai colleghi/dalle colleghe
4. La collaborazione con i colleghi/le colleghe
5. Nessuno di questi
6. Altro (specificare) \_\_\_\_\_

31. Quali tra le seguenti forme di innovazione organizzativa conosce? possibili più risposte

|                               | Non<br>conosco | Conosco<br>superficialment<br>e | Conosco<br>approfonditamente |
|-------------------------------|----------------|---------------------------------|------------------------------|
| 1. Tempo ridotto              |                |                                 |                              |
| 2. Tempo concentrato          |                |                                 |                              |
| 3. Banca delle ore            |                |                                 |                              |
| 4. Job sharing                |                |                                 |                              |
| 5. Settimana corta (4 giorni) |                |                                 |                              |
| 6. Telelavoro                 |                |                                 |                              |
| 7. Nessuno di questi          |                |                                 |                              |
| 8. Altro (specificare) _____  |                |                                 |                              |

32. Quali tra le seguenti forme di innovazione organizzativa potrebbero secondo Lei maggiormente sostenere la conciliazione nel Comune di Alessandria? (possibili più risposte)

1. Orario flessibile
2. Part-time orizzontale
3. Part-time verticale
4. Tempo ridotto
5. Tempo concentrato
6. Banca delle ore
7. Job sharing
8. Settimana corta (4 giorni)
9. Telelavoro
10. Organizzazione (formale) dell'orario di lavoro tra colleghi
11. Organizzazione (informale) dell'orario di lavoro tra colleghi
12. Nessuno di questi

33. Ci sono altre iniziative che potrebbero secondo Lei maggiormente sostenere la conciliazione nel Comune di Alessandria?

---

---

---

34. Pensa che una parte del suo lavoro potrebbe essere svolta da casa (con un PC, un telefono e il collegamento a internet)?

1. Sì
2. No → Secondo Lei perché?

---

---

---

35. Se sì, in particolare cosa potrebbe fare, di cosa potrebbe occuparsi rispetto alle attività che abitualmente fa in ufficio?

---

---

---

36. Ripensando alle modifiche che ha pensato di richiedere o ha effettivamente richiesto nelle mansioni, negli orari o in altre condizioni nel periodo della maternità, se avesse potuto usufruire delle forme di innovazione organizzativa previste nella domanda 31:

1. Avrei richiesto le stesse modifiche
2. Avrei chiesto di usufruire di una di queste nuove forme, in particolare di (specificare) \_\_\_\_\_
3. Non avrei comunque richiesto modifiche di alcun tipo



## RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

---

AA. VV., *Flessibilità e Conciliazione: l'esperienza del Comune di Alessandria*, Progetto LAM - Lavoro su Misura, P.O.R. Regione Piemonte, FSE - Obiettivo 3 Asse E - Misura E1 - Linea di intervento 3.1

AA. VV., *Come cambia il mercato del lavoro*, Giuffrè, Milano, 2004

AA. VV., *Maternità e lavoro*, Edizione Lavoro, 1999

AA. VV., *Lo sviluppo del telelavoro nelle pubbliche Amministrazioni*, Dipartimento della Funzione Pubblica, giugno 2004

ARRIGO G., *Il diritto del lavoro dell'Unione Europea*, Giuffrè, Milano, 2001

BALBO L., *La doppia presenza*, in "Inchiesta", 32, 1978

BALBO L., *Time to care. Politiche del tempo e diritti quotidiani*, F. Angeli, 1987

BIAGI M. (a cura di), *Il lavoro a tempo parziale*, Ed. Il Sole 24 ore, 2000

BIANCO M. L., *Donne al lavoro. Cinque itinerari tra le disuguaglianze di genere*, Paravia, Torino 1997

CARINCI M. D'ANTONA M. (a cura di), *Il lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche. Commentario*, II ed. Giuffrè, Milano, 2000

DONDI A. (a cura di), *Società, arte e parità di genere*, FrancoAngeli, 2004

FERRARO G., *Tipologie di lavoro flessibile*, Giappichelli, Torino, 2004

SARACENO C., *Il lavoro mal diviso*, De Donato, Bari, 1980

## RIFERIMENTI NORMATIVI

---

Decreto Legislativo 11 aprile 2006, n. 198 "Codice delle pari opportunità tra uomo e donna, a norma dell'articolo 6 della legge 28 novembre 2005, n. 246"

Decreto Legislativo 26 marzo 2001, n. 151  
"Testo unico delle disposizioni legislative in materia di tutela e sostegno della maternità e della paternità, a norma dell'articolo 15 della legge 8 marzo 2000, n. 53"

Decreto Legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche"

Legge 8 marzo 2000, n. 53 "Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città"

Legge 10 aprile 1991, n. 125 "Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro"

Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro del Personale del Comparto Regioni - Autonomie locali, Biennio economico 2004-2005, del 09/05/2006



