

# Cosa vogliono le Donne.



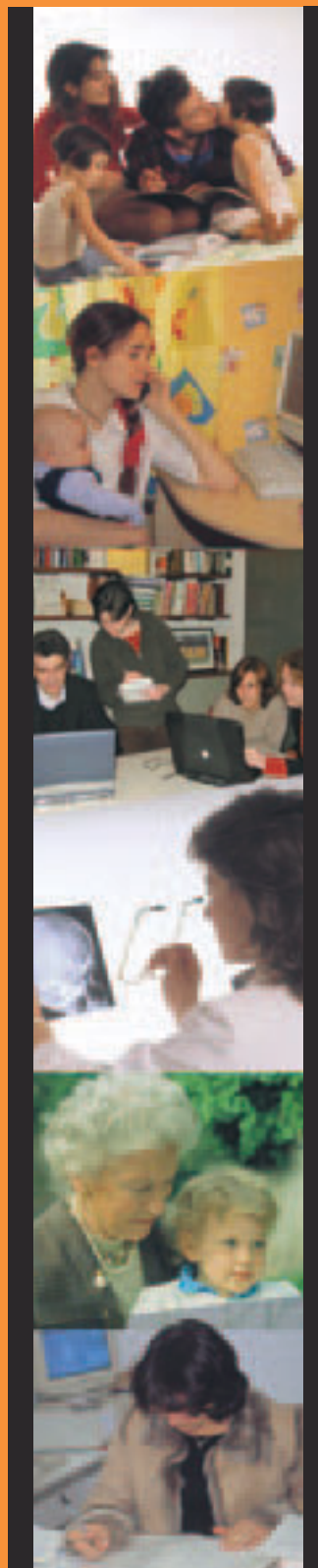
# Cosa fanno le Donne per conciliare Lavoro & Famiglia



**Regione Lombardia**  
*Pari Opportunità*



**formaper**  
azienda speciale della  
CAMERA DI COMMERCIO  
INDUSTRIA ARTIGIANATO  
E AGRICOLTURA DI MILANO



# Indice

## Prefazione

*Donata Corelli - Dirigente Unità Organizzativa Politiche Femminili e Pari Opportunità Regione Lombardia*

3

## Introduzione

*Renato Borghi - Presidente Formaper*

4

## Il progetto "Impresa sociale femminile - Una rete per la qualità della vita e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale"

*Marilena La Fratta - Unità Organizzativa Politiche Femminili e Pari Opportunità Regione Lombardia*  
*Giusy Mingolla - Responsabile Area Nuove Imprese Formaper*

8

## Il sostegno all'imprenditoria femminile: un punto decisivo nella costruzione del mercato sociale dei servizi alla persona

*Costanzo Ranci - Direttore del Laboratorio di Politica Sociale Politecnico di Milano*

12

## Le modalità di esternalizzazione dei servizi e di accreditamento e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile

*Alessandro Battistella - Responsabile dell'Area di Ricerca "Gestione dei Servizi di Convenzionamento" Irs Milano e Redattore di "Prospettive Sociali e Sanitarie"*

28

## Il processo d'inserimento e di crescita professionale delle donne nell'impresa sociale

*Livia Consolo - Presidente di CGM Consorzio della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli*

38

## Il concetto di conciliazione tra vita e lavoro

*Marina Piazza - Presidente Commissione Nazionale per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna*

46

## Le politiche di riorganizzazione dei tempi della città: sviluppo della qualità della vita e del territorio

*Sandra Bonfiglioli - Professore ordinario della facoltà di Architettura Politecnico di Milano e Consulente per il Piano degli Orari del Comune di Milano*

54

## Donne - Imprese - Innovazione, ovvero la new economy nel sociale

*Rosanna Santonocito - Giornalista "Il Sole 24 Ore"*

60

## Lavoro, qualità di vita e conciliazione: cosa vogliono le donne

*Cipriana Dall'Orto - Condirettore "Donna Moderna"*

68



# Prefazione

La Regione Lombardia ha promosso il progetto *"Imprenditoria Sociale Femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale"* come progetto pilota volto a sperimentare modalità innovative di sviluppo locale dal basso, che favorissero la crescita dei tassi di attività femminile e diventassero modello di collaborazioni tra Enti Locali.

Il settore dell'imprenditoria sociale, va caricandosi di un crescente interesse economico, a motivo del continuo ampliarsi del mercato a sua disposizione.

L'affidamento dell'erogazione dei servizi sociali dall'ente pubblico a soggetti privati crea nuovi mercati per professionalità sia dipendenti, sia imprenditoriali, che sempre più spesso coinvolgono le donne.

L'impresa sociale può infatti diventare uno sbocco interessante per l'occupazione femminile e creare un circolo virtuoso che faciliti l'accesso di altre donne al mercato del lavoro: chi meglio delle donne sa leggere ed interpretare i bisogni di altre donne che desiderano inserirsi a pieno titolo nella vita economica del paese?!

La componente femminile della società è più attenta ai bisogni e più orientata all'aspetto relazionale ed è creativa nel progettare servizi di cui avverte il bisogno. Intraprendere nel sociale esige proprio queste caratteristiche e per questo abbiamo scommesso su questo progetto.

Di contro le donne hanno bisogno di lavori flessibili, che consentano loro di coniugare vita familiare e vita professionale.

La conciliazione dei tempi di vita e dei tempi di lavoro, è compito anche delle istituzioni che devono progettare nuove politiche capaci di rispondere in modo adeguato ad assetti familiari che mutano e che vedono le donne sempre più impegnate nel campo professionale.

Nel welfare, l'Ente pubblico è chiamato a diventare non più il solo diretto erogatore, ma sicuramente progettare e mettere a sistema una rete dei servizi sul territorio.

L'esperienza fatta sul campo nella conduzione di questo progetto, spesso difficile, ha segnato una tappa importante nella sperimentazione di forme di collaborazione tra Comuni, Province e Regione sui complessi temi dell'inserimento delle donne nel mondo economico e sulla conciliazione dei ruoli e dei tempi di vita.

Questa può costruire solo una tappa di un nuovo modo di fare politiche pubbliche rivolte alle donne, utilizzando nuovi strumenti che tengono conto della capacità innovativa, del potenziale di creatività che da sempre contraddistingue l'agire femminile e che fa delle donne soggetti particolarmente adatti a ricoprire ruoli imprenditoriali.

*Donata Corelli*  
*Dirigente Unità Organizzativa Politiche Femminili e Pari Opportunità*  
*Regione Lombardia*

# Introduzione

di **Renato Borghi**  
Presidente Formaper

Il progetto "Imprenditoria Sociale Femminile" ha visti impegnati Regione Lombardia e Formaper, insieme a molti Enti locali lombardi, per tre anni. Desidero ringraziare la Regione Lombardia per aver affidato a Formaper la realizzazione di questo progetto, ulteriore riconoscimento a questa azienda speciale della Camera di Commercio di Milano, che da più di 13 anni è impegnata nello sviluppo di imprenditorialità, attraverso diversi interventi: orientamento, informazione, formazione, ricerca, assistenza.

Questo progetto ha rappresentato un'interessante sperimentazione di nuovi percorsi di intervento a sostegno dello sviluppo locale e delle donne, e come tale ha suscitato attenzione sia a livello nazionale (ha ricevuto il premio "Regionando 1999" come miglior progetto al forum della pubblica amministrazione), sia a livello comunitario (è stato presentato come best practice in occasione di un ciclo di seminari organizzati dall'Unione Europea a Vaxjo in Svezia).

Il progetto si proponeva di promuovere e sostenere l'avvio di nuove imprese costituite da donne nell'ambito dei servizi sociali in alcune aree della Lombardia, scelte perché caratterizzate da elevati indici di disoccupazione femminile, con il coinvolgimento degli Enti locali operanti in tali territori.

Vorrei ripercorrere le tappe che ci hanno portato, insieme alla Regione Lombardia, alla definizione di questo progetto e successivamente soffermarmi sull'approccio adottato, e fare alcune riflessioni su quanto emerso da questa sperimentazione.

## Innanzitutto: perché le donne? E perché progetti imprenditoriali?

Ci siamo rivolti alle donne in quanto in Lombardia, regione con limitati tassi di disoccupazione, il divario tra donne e uomini è ancora considerevole: nella media 2000 il tasso di disoccupazione femminile è pari al 6,7%, contro il 2,8% della disoccupazione maschile (in Italia i tassi sono rispettivamente 14,5% e 8,1%).

La scelta di stimolare iniziative imprenditoriali deriva dalla considerazione che l'imprenditorialità costituisce una delle maggiori opportunità d'impiego per le donne nel mercato del lavoro attuale. Non a caso, l'Unione Europea considera l'imprenditorialità femminile uno dei pilastri della sua politica per l'occupazione: oltre il 30% della nuova imprenditoria nei Paesi OCSE è costituita da donne. In Italia la percentuale è più bassa (23% come media nazionale) e in quanto tale va particolarmente sostenuta. Questa scelta è inoltre coerente con il ruolo e la mission di Formaper, nato, come dicevo prima, per promuovere e sostenere lo sviluppo dell'imprenditorialità, e che ormai da diversi anni opera nello specifico segmento dell'imprenditorialità femminile. Su questo argomento Formaper ha pubblicato anche un

libro, "Donne creano impresa", e ha realizzato tre siti dedicati alle donne e alla redazione del progetto imprenditoriale a cui si accede gratuitamente attraverso il sito Formaper ([www.formaper.com](http://www.formaper.com)). Voglio inoltre ricordare il recente impegno di tutto il sistema camerale e di Formaper nella realizzazione per conto della Regione Lombardia della promozione del IV Bando della Legge 215.

### Il secondo punto è: perché i servizi sociali?

Perché non si può pensare di favorire l'inserimento delle donne nel mercato del lavoro senza sviluppare l'offerta di servizi sociali. Sulle donne gravano gran parte dei compiti di cura connessi alla vita familiare (minori, anziani, etc.) e nessuna politica del lavoro potrà aumentare il tasso di occupazione femminile, se non assumerà contemporaneamente come obiettivo l'ampliamento dei servizi alla famiglia.

Ma anche perché il settore dei servizi alla persona sta acquistando un crescente interesse economico, in seguito all'emergere di sempre nuovi bisogni, che richiedono servizi flessibili, personalizzati e di qualità (Delors vi aveva individuato un "nuovo bacino d'impiego" già nel suo famoso libro bianco sull'occupazione).

Il fermento e le potenzialità dell'imprenditoria sociale creano quindi molteplici opportunità d'impiego, soprattutto a carattere imprenditoriale e specialmente per le donne.

Sulla base dei dati Infocamere sulle imprese (dati sulle imprese iscritte ai registri imprese delle CCIAA), sappiamo che le donne imprenditrici sono impegnate per il 14,5% nei servizi di cura, settore secondo solo al commercio al dettaglio. Le donne sono più attente ai bisogni e all'aspetto relazionale, sono creative nel progettare servizi di cui loro stesse avvertono il bisogno, sono abituate al lavoro di cura, che storicamente hanno sempre svolto all'interno della famiglia, di contro hanno bisogno di lavori flessibili, che consentano loro di gestire gli impegni familiari e la flessibilità è spesso proprio il punto di forza delle attività nate nel sociale.

E' importante precisare che questa scelta di promuovere l'imprenditoria sociale femminile non deriva affatto dalla volontà di relegare le donne ai soli e soliti compiti di cura, ma risponde ad un reale e forte interesse dimostrato dalle donne stesse verso questa tipologia di attività, come emerge sia dalle richieste ricevute dalla rete dei Punto Nuova Impresa, sia dalle domande di iscrizione ai nostri corsi di formazione (un dato per tutti: i percorsi formativi alla creazione d'impresa sociale hanno ricevuto più di 100 domande per 20 posti, più del doppio di quanto avviene per corsi relativi ad altri settori).

### Infine il terzo punto: perché il coinvolgimento degli Enti Locali?

Perché anche se si tratta di servizi di cui le Strutture pubbliche non sempre sono in grado di sostenere l'erogazione diretta, sia economicamente sia sotto il profilo organizzativo, gli Enti Locali hanno o devono assumere il ruolo di facilitatore e di programmatore dello sviluppo, oltre che di controllo e valutazione di attività molto "delicate", che hanno un impatto forte sulla qualità della vita e il benessere sociale.

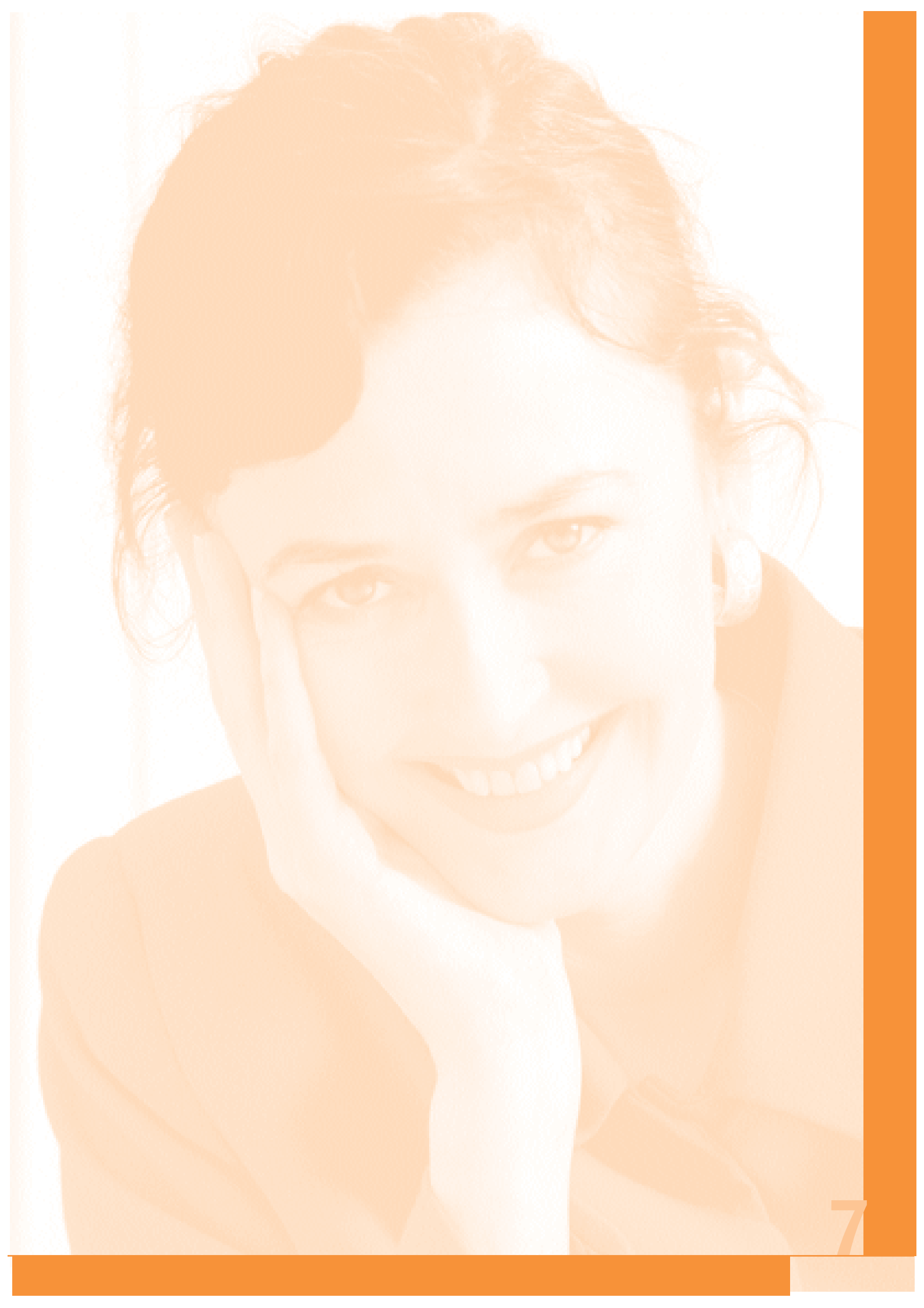
Queste erano le premesse e noi riteniamo che il progetto abbia centrato l'obiettivo di favorire l'occupazione femminile, agendo:

sia direttamente, favorendo l'auto-occupazione di donne disoccupate come neo-imprenditrici coinvolte nell'erogazione del servizio,

sia indirettamente, permettendo alle "donne clienti" dei nuovi servizi di conciliare tempi di vita familiari e professionali.

In questo intervento, la Regione Lombardia e Formaper hanno ricoperto il ruolo di animatori, cercando di favorire la costituzione di network territoriali e la partecipazione attiva degli Enti locali. E' stato un ruolo molto impegnativo, che non sempre ha dato i frutti sperati, ma che ci ha permesso di sperimentare e affinare nuove modalità di azioni, rafforzando la nostra determinazione a costruire un rapporto profondo con il territorio, che si sviluppi gradualmente attraverso un coinvolgimento degli Enti più attivi nel processo di allargamento e di coesione del network. Come animatori dobbiamo riuscire ad adottare un approccio che aiuti il territorio ad esplicitare le proprie esigenze e a progettare e adottare le soluzioni adeguate.

Questa esperienza ha dimostrato come un'attenta azione di assistenza nella rilevazione dei bisogni, di sensibilizzazione rispetto ai temi dell'imprenditorialità femminile come opportunità privilegiata per le donne, possa sostenere gli Enti Locali nella progettazione di politiche di parità.





# Il progetto "Impresa sociale femminile. Una rete per la qualità della vita e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale"

di **Marilena La Fratta**

*Unità Organizzativa Politiche Femminili e Pari Opportunità Regione Lombardia  
e **Giusy Mingolla***

*Responsabile Area Nuove Imprese Formaper*

## IL PROGETTO

Il progetto "Imprenditoria Sociale Femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale" ha inteso promuovere, in collaborazione con gli Enti Locali, la creazione di nuova imprenditorialità e lavoro autonomo femminile particolarmente specializzata nell'offerta di servizi "sociali" sul territorio di riferimento.

Il progetto ha voluto dare risposta a due differenti tipologie di problemi.

In primo luogo, tentare di risolvere il grave problema della disoccupazione e sottoccupazione femminile attraverso la promozione di nuova micro-imprenditorialità e lavoro autonomo; in secondo luogo, favorire la nascita di imprese "sociali" che siano in grado di offrire ed erogare servizi socio-assistenziali ed educativi rivolti a differenti "target" di popolazione tra cui bambini, anziani, adolescenti ecc.

La carenza strutturale di tali servizi, anche nella regione Lombardia, incide profondamente sulla qualità di vita della popolazione ed inoltre spesso rappresenta un elemento di discriminazione indiretta della condizione femminile nel mercato del lavoro.

In particolare, il progetto è stato finalizzato a:

- aumentare l'offerta qualificata dei servizi alle persone nei territori identificati dal progetto, definendo standard qualitativi nell'offerta di servizi differenziati e flessibili;
- sostenere la nascita e il consolidamento di imprese sociali che siano in grado di creare nuova occupazione femminile, avviare uno sviluppo economico compatibile con gli obiettivi di coesione sociale e favorire la conciliazione tra vita professionale e vita familiare;
- accrescere le competenze professionali delle risorse umane all'interno delle imprese sociali, per migliorare la qualità dei servizi offerti;
- aumentare l'informazione e sensibilizzare gli attori istituzionali locali verso una politica di sviluppo e miglioramento del welfare locale concertata e partecipata;
- raccordare domanda e offerta di servizi e migliorare il rapporto tra l'impresa sociale e l'ente locale (Comune) contribuendo anche a definire possibili procedure per il sostegno alle imprese sociali;
- costituire una rete, anche telematica, di comunicazione e di informazione tra tutte le imprese sociali neo-nate e gli operatori economici ed istituzionali sul territorio;

- sperimentare modelli di politiche attive del lavoro e buone prassi per l'attuazione del principio di parità.

Il progetto ha coinvolto aree territoriali circoscritte, omogenee e rappresentative della realtà regionale, in particolare 7 circoscrizioni per l'impiego facenti parte delle province di Milano, Lodi, Pavia, Varese.

Le aree territoriali selezionate coinvolgono 155 comuni e una popolazione di circa 1.000.580 abitanti che rappresentano rispettivamente il 10% dei comuni e della popolazione lombarda.

Il progetto si è sviluppato nelle seguenti fasi:

## A - Ricerca-Intervento

Questa fase prevede le seguenti analisi:

**Studio delle "best practices":** ricerca e analisi di «buone prassi» riguardanti l'offerta di servizi sociali ed educativi nelle aree urbane a livello regionale nazionale ed europeo, con particolare riguardo a modelli di servizi che incidono sul miglioramento della qualità della vita delle donne e sulla conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro delle stesse. Lo scopo di tale studio è stato quello di verificare la "riproducibilità" e la trasferibilità di esperienze di successo, sviluppate in altri territori-mercati, sui territori di riferimento del progetto.

**Studio dei fabbisogni di servizi sociali:** realizzato attraverso la metodologia dei Focus, con il coinvolgimento di soggetti istituzionali e attori privilegiati in grado di fornire dati, informazioni e che operano a diverso titolo e grado nei processi di programmazione o erogazione di servizi socio assistenziali ed educativi nei Comuni di riferimento. La ricerca ha analizzato inoltre le caratteristiche della disoccupazione femminile e dell'offerta di lavoro sui territori bersaglio.

**Mappa delle opportunità imprenditoriali:** realizzata sulla base dei risultati della ricerca sui fabbisogni di servizi sociali, educativi e di cura espressi localmente, con evidenziazione di tutte le opportunità imprenditoriali e di lavoro autonomo che si possono creare per soddisfare i bisogni emersi a livello locale.

**Studio dei fabbisogni formativi:** analisi dei fabbisogni formativi per progettare e sperimentare nuovi modelli di formazione e assistenza adeguati all'avvio di nuove imprese sociali e di attività autonome nel settore dei servizi personalizzati alle persone.

### **Redazione di n. 4 report finali:**

- Analisi delle best practices in Italia ed Europa sui nuovi modelli di offerta di servizi sociali e di cura
- Analisi dei fabbisogni dei servizi sociali dei territori di riferimento
- Analisi dei fabbisogni formativi e nuovi modelli di formazione e assistenza
- Mappa delle opportunità imprenditoriali.

## B - Animazione Territoriale e Orientamento

Sono stati realizzati n. 7 seminari nelle differenti circoscrizioni, per diffondere informazioni e orientamento sulle modalità di avvio di nuove attività ed in particolare sulla creazione d'impresa nel sociale e sulle principali opportunità presenti sul territorio con specifico riguardo al settore dei servizi alle persone.

I seminari si sono rivolti a donne disoccupate, inoccupate o a rischio di occupazione residenti nei Comuni coinvolti nel progetto ed anche a tutte le associazioni/enti/istituzioni ed organismi che a livello locale erano in grado di dare un contributo di partecipazione attiva al raggiungimento degli obiettivi del progetto.

Lo scopo di questa fase è stato quello di restituire ai 155 Comuni coinvolti nella ricerca, i risultati dell'indagine sui fabbisogni di servizi emersi dai diversi territori e le caratteristiche dell'offerta di lavoro femminile attraverso un'azione di informazione e sensibilizzazione con le seguenti finalità:

- valorizzare ed incrementare le capacità locali di partecipazione, concertazione e progettazione comune di iniziative di sviluppo e miglioramento del welfare locale;
- orientare le donne alla costituzione di imprese sociali;
- valorizzare la risorsa femminile locale attraverso la promozione dell'autoimprenditorialità.

### C - Promozione e Sviluppo del Partenariato

In questa fase si è effettuata una selezione, tra tutti gli Enti locali coinvolti, dei Comuni più interessati a impegnarsi a sostenere la nascita delle imprese sociali attraverso la sottoscrizione di specifici accordi.

### D - Formazione

Partendo dai dati emersi dalla realizzazione delle fasi precedenti, sono stati sviluppati nuovi percorsi formativi per favorire la nascita di imprese sociali e di attività di tipo autonomo, in grado di offrire servizi rispondenti alle esigenze dei mercati locali, e favorire inoltre l'accesso delle donne alla formazione imprenditoriale e alla scelta del mettersi in proprio.

Sono stati organizzati quindi n. 5 Corsi di formazione con lo scopo di fornire alle donne che intendono avviare un'impresa, tutti gli strumenti, le metodologie e le tecniche per valutare la fattibilità e realizzabilità di un progetto di Impresa Sociale dal punto di vista economico-finanziario, organizzativo e burocratico-legislativo e del mercato.

Per conciliare gli impegni di cura e l'attività formativa delle partecipanti, è stato previsto un meccanismo di «recupero formativo» e il rimborso del costo del «babysitting» e/o «assistenza persone a carico» sostenuto dalle stesse durante il periodo di frequenza del corso.

I servizi formativi sono stati erogati attraverso un percorso integrato in cui hanno coesistito coerentemente le seguenti attività:

**formazione collettiva in aula:** il cui obiettivo è quello di trasferire strumenti, tecniche e metodologie di analisi, pianificazione e valutazione di un progetto imprenditoriale nel settore dei servizi alle persone;

**formazione a distanza e multimediale:** che integra la formazione collettiva svolta in aula con l'obiettivo di rendere più flessibile e personalizzato l'intero percorso formativo e quindi agevolare la partecipazione delle donne alla formazione e facilitare la conciliazione tra i tempi di lavoro e quelli di cura. Inoltre l'originalità e la peculiarità di ciascun progetto imprenditoriale, le diverse tipologie di business e le caratteristiche personali e professionali di ciascuna aspirante imprenditrice rendono indispensabile un percorso formativo individuale, costantemente assistito e parallelo alla formazione in aula;

**attività pratica di ricerca sul campo:** ad ogni modulo di aula segue un modulo di attività pratiche il cui obiettivo è quello di supportare l'aspirante imprenditrice nelle attività di ricerca di dati e informazioni sul campo, anche attraverso le reti telematiche, per la definizione del singolo progetto imprenditoriale;

**attività stage e visite guidate:** tali attività vengono svolte presso piccole imprese già operanti nel settore dei servizi alle persone.



## E - Assistenza tecnica

Attraverso l'Assistenza tecnica le partecipanti sono state affiancate per mettere a punto il progetto imprenditoriale ed individuare le diverse fonti di finanziamento da cui attingere le risorse finanziarie ed economiche necessarie per avviare la nuova attività.

L'Assistenza tecnica è una modalità di formazione individuale che interviene nella fase finale del percorso formativo per garantire una maggiore focalizzazione sul processo di apprendimento e sul progetto imprenditoriale di ciascuna partecipante.

## F - Accompagnamento

Per ciascuna impresa o cooperativa sociale creata, è stato previsto un periodo di affiancamento e supporto consulenziale svolto seguendo un programma di lavoro predefinito dalla neo-imprenditrice e da un esperto. Scopo di questa fase è stato quello di:

- sostenere l'avvio di quelle neo-imprese che, a seguito del corso di formazione e di assistenza, hanno verificato la reale fattibilità del progetto e si presentano in grado di offrire servizi sociali con standard qualitativi accreditati e riconosciuti dalle diverse leggi sia nazionali che regionali e che inoltre presentino concrete possibilità di sviluppo futuro;
- facilitare il rapporto tra Ente Pubblico e neo-impresa sociale per quanto attiene la partecipazione alle gare di appalto e/o ai regimi di convenzionamento.

## G - Costituzione della rete tra le neo-imprese

Questa fase ha lo scopo di rendere stabili ed efficienti i rapporti tra le neo imprese e i soggetti istituzionali ed economici sul territorio per favorire lo scambio di opportunità di business, di informazioni, di esperienze nella fase più delicata del ciclo di vita delle imprese (primi 3 anni) in cui è concentrato il più alto tasso di mortalità delle giovani imprese.

Sono previsti n. 3 Workshop finalizzati al collegamento anche telematico e all'utilizzo della rete di neo imprenditori già funzionante sul territorio lombardo e gestita dalla Camera di Commercio di Milano (Club dei creatori di impresa).

## H - Divulgazione dei risultati del progetto

E' prevista la pubblicazione dei report di ricerca e una guida per la redazione di piani d'impresa nel settore dei servizi alle persone e di alcuni casi di successo di imprese e attività autonome avviate alla fine delle attività formative previste dal progetto.

Tutte le attività contenute nel Progetto sono state coordinate da un Comitato di Pilotaggio che ha il compito di validazione scientifica e metodologica degli interventi e azioni del progetto, di valutazione e monitoraggio in itinere delle stesse, di valutazione e proposta delle opportune modifiche in corso d'opera.

Il Comitato di pilotaggio è composto da: rappresentanti delle Direzioni Generali coinvolte, dell'Organismo Gestore, da esperti delle Università Lombarde e da rappresentanti del volontariato e dell'impresa sociale.



# Il sostegno all'impresitoria femminile: un punto decisivo nella costruzione del mercato sociale dei servizi alla persona

di **Costanzo Ranci**

*Direttore del Laboratorio di Politica Sociale Politecnico di Milano*

## INTRODUZIONE

Il progetto "Impresitoria sociale femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale", giunto ormai alla conclusione del suo percorso, richiama l'attenzione sull'importanza e l'urgenza che nel nostro paese si avvii una riflessione ed una progettualità innovativa, finalizzata alla promozione di un vero e proprio "mercato sociale dei servizi alla persona".

Il progetto sull'impresitoria sociale femminile parte da un obiettivo ambizioso: coniugare insieme una finalità occupazionale - la promozione dell'impresitorialità e dell'occupazione femminile - ed una finalità caratteristica delle politiche sociali - migliorare la dotazione di servizi di cura e accudimento disponibili alla popolazione. Due obiettivi conciliabili, naturalmente, ma che nella pratica ben raramente vengono tematizzati in modo congiunto ed armonizzati. Da un lato le politiche attive del lavoro adottano ancora troppo spesso, anche quando si applicano al campo dei servizi alla persona, obiettivi riduttivamente quantitativi, oppure focalizzati esclusivamente sulla capacità di generare nuove attività economiche. Dall'altro le politiche sociali insistono quasi esclusivamente sui temi della qualità e dell'efficacia dei servizi, preoccupandosi ancora troppo poco di sostenere un'espansione ed un rafforzamento del sistema di offerta di servizi.

Il progetto, dunque, coglie bene l'esigenza di azioni mirate a creare nuova occupazione nel campo dei servizi alla persona e contemporaneamente a garantire un allargamento dei servizi esistenti. Una duplice tematizzazione che implica, sul piano metodologico, che venga prestata attenzione sia alle opportunità economiche esistenti e al processo di creazione di impresa, sia alla soddisfazione dei bisogni sociali di cura rilevati in specifiche aree territoriali.

Si tratta di un orientamento che colloca questo progetto su una nuova frontiera: quella che segna il passaggio da un sistema di welfare di tipo residuale, fortemente centrato sulla delega alle famiglie dei principali compiti di cura e di accudimento della popolazione "fragile", ad un sistema di welfare che promuove la creazione, a fianco del sistema d'offerta pubblico, di un nuovo "mercato sociale dei servizi". Si tratta di un orientamento che gradualmente sta allargandosi e viene fatto proprio anche dalle politiche sociali dei paesi a welfare più avanzato e maturo del nostro (come quello tedesco o quello francese). Incrociare domanda ed offerta costituisce infatti la principale sfida delle politiche sociali di nuova generazione in gran parte dei paesi europei.

In estrema sintesi, potremmo affermare che il progetto promosso dalla Regione

Lombardia e realizzato da Formaper, analizzato per l'impatto che esso può avere sulle politiche sociali, cerca di rispondere ad alcune esigenze principali:

- dare risposta ad una domanda di cura e di accudimento che appare in crescita e sempre più insoddisfatta dall'assetto attuale del sistema d'offerta;
- sostenere (se non sostituire) il carico di cura delle famiglie (e in particolare delle donne) offrendo servizi flessibili, adattati alle esigenze specifiche dei care giver familiari;
- promuovere la creazione di una nuova offerta di servizi, di natura privata, aggiuntiva rispetto a quella esistente, capace di rispondere in modo stabile ed affidabile alla domanda esistente di cura e di accudimento;
- per questa via, sostenere ed aumentare l'occupazione femminile nel settore specifico dei servizi alla persona.

Vedremo di seguito:

a) come queste esigenze siano largamente presenti nel contesto attuale e destinate a crescere ulteriormente nel prossimo futuro;

b) come ad esse possa rispondere la prospettiva di costruzione di un mercato sociale dei servizi, entro cui si collocano a pieno titolo le iniziative sviluppate nell'ambito del progetto lombardo;

c) quali interventi devono essere attuati perché la prospettiva dei mercati sociali si sviluppi ulteriormente, facendo tesoro anche dell'esperienza derivante dal progetto in oggetto.

## UNA NUOVA DOMANDA DI CURA

---

L'assetto tradizionale del sistema italiano di cura è in una fase di profonda trasformazione. Si tratta di un sistema in cui il ruolo di perno fondamentale svolto dalla famiglia appare massicciamente sostenuto da un sistema assistenziale imperniato nella distribuzione di trasferimenti monetari, che rinforzano, naturalmente, la propensione della popolazione al "fai da te" oppure il ricorso al mercato privato.

Diversi sono i limiti e le incongruenze in cui attualmente ricade questo sistema. Le più significative sono:

- una tendenza molto spinta all'"autoaddossamento" dei carichi di cura da parte delle famiglie, che si riversano soprattutto sulle donne senza che esse abbiano la disponibilità di servizi di sostegno o di temporaneo o parziale "scarico"; le rigidità del mercato del lavoro contribuiscono inoltre ad intrappolare molte donne entro lo svolgimento di un lavoro di cura che diviene progressivamente sempre più impegnativo e difficile da sostenere autonomamente; inoltre ciò si traduce in un aumentato rischio di impoverimento delle famiglie, determinato dall'impossibilità di disporre di un doppio reddito; molti programmi assistenziali (dalle pensioni di invalidità alle indennità di accompagnamento) favoriscono di fatto il perseguimento di queste strategie di "autoaddossamento";
- nel mercato privato dei servizi di cura si sviluppa un'ampia area di prestazioni svolte al di fuori di una regolazione pubblica, sulla base spesso di prestazioni improprie, scarsamente qualificate, svolte senza garanzie né per i care givers né per gli assistiti; gli elevati costi dell'assistenza privata, peraltro, la rendono non soltanto accessibile in forma massiccia soltanto alla popolazione dotata di maggiore potere d'acquisto, ma rendono in ogni caso necessario un ruolo di complemento e di controllo che resta sulle spalle dei familiari;
- i servizi assistenziali pubblici intervengono soltanto nelle situazioni maggiormente

compromesse, finendo per destinare energie e risorse per l'assistenza ai casi sia fisicamente che relazionalmente più gravi; la residualità dell'intervento non consente a questi servizi di intraprendere in misura significativa politiche che prevengano o ritardino efficacemente l'istituzionalizzazione o la dipendenza pressoché assoluta, se non a costo di concentrare grandi energie su un numero limitato di casi;

- l'effetto macroscopico di questa situazione è che il sistema di cura è caratterizzato da un marcato dualismo tra una fascia di popolazione che, essendo provvista di un buon potere d'acquisto e potendo contare su un tessuto relazionale stabile, soddisfa i propri bisogni di cura soprattutto sul mercato privato, ed un'altra fascia di popolazione, alquanto ristretta che ha accesso all'assistenza pubblica; in mezzo resta un'area, alquanto ampia, di popolazione a reddito basso o medio, per la quale sia il ricorso al mercato privato che l'accesso al servizio pubblico sono resi difficoltosi dalla scarsità di reddito nel primo caso, e dalla non eccessiva scarsità di reddito nel secondo caso; si crea così un'ampia area di popolazione, in termini percentuali sicuramente più ampia delle due aree maggiormente polarizzate, per la quale l'unica strategia realistica resta l'autoaddossamento dei compiti di cura da parte di un familiare.

Questi limiti strutturali del nostro sistema assistenziale si sono accentuati negli ultimi anni in seguito alle trasformazioni che interessano i tre maggiori fornitori di servizi di cura: le famiglie, i prestatori di cura privati, i servizi socio-assistenziali pubblici. I principali cambiamenti sono:

- la crescita della popolazione (soprattutto anziana) che è sprovvista di un sostegno familiare, a causa dell'allungamento della vita e del conseguente aumento della quota proporzionale dei soggetti che vivono soli, nonché della diminuzione delle convivenze con i figli;
- la diminuita capacità delle famiglie di internalizzare i compiti di cura e di accudimento, causate soprattutto dal trade off crescente che si stabilisce tra il fabbisogno reddituale che spinge entrambi i partner a lavorare e l'esigenza di fronteggiare il carico di cura esistente;
- l'espansione di un mercato privato della cura totalmente deregolato, determinato da un'offerta crescente di prestatori di cura provenienti soprattutto dai paesi extra-comunitari e che in buona parte si sottraggono alle normative sul lavoro e a quelle sui permessi di soggiorno;
- le difficoltà crescenti di mantenimento, se non di espansione, dell'offerta assistenziale pubblica, a fronte dei vincoli di bilancio da un lato e dell'aumento quantitativo della domanda di assistenza dall'altro.

Si può affermare, dunque, che i nuovi processi espongono l'assetto tradizionale del sistema di cura ad una pressione senza precedenti, connessa all'aumento della domanda di cura cui corrisponde una diminuita capacità di risposta da parte delle famiglie, una sostanziale inerzia del sistema pubblico ed una progressiva frammentazione e ulteriore de-regolazione dell'offerta privata. Di fronte a ciò, il semplice richiamo alle responsabilità familiari rischia di tradursi in un aggravamento ulteriore di situazioni che appaiono già fortemente indebolite. D'altra parte l'affidamento alle logiche del mercato privato non sembra in grado di migliorare granché la situazione, a causa della notevole elasticità della domanda al reddito (che non consente di prevedere un'espansione del mercato sotto la soglia dei redditi medio-alti) e delle condizioni di scarsa qualificazione e assenza di garanzie che continua a caratterizzare questo mercato. Infine, le politiche pubbliche appaiono paralizzate nel seguente paradosso: come espandere l'offerta di servizi senza compromettere la sostenibilità finanziaria del welfare?

A questi interrogativi sembra possibile rispondere soltanto ipotizzando una riforma dell'assetto intero del sistema di cura.

## I CARATTERI DEI MERCATI SOCIALI

La pressione di questi problemi ha sollecitato un graduale mutamento di rotta delle politiche sociali. Il problema cruciale che le nuove politiche hanno cercato di risolvere non è stato - come si ritiene spesso - quello di ridurre il volume dell'intervento pubblico, quanto quello di espandere l'offerta di servizi e migliorarne l'efficienza e la qualità senza subire una pressione eccessiva sui costi pubblici.

La riorganizzazione dei sistemi assistenziali in atto è determinata in gran parte dal fatto che la nuova fisionomia dei rischi sociali tipica delle società contemporanee richiede soprattutto lo sviluppo di un "welfare dei servizi" e lo sviluppo di nuovi programmi finalizzati ad offrire assistenza e cura alle fasce deboli della popolazione (prima infanzia, anziani non autosufficienti, portatori di handicap, ecc.). L'esigenza di espansione e di miglioramento dei programmi che offrono servizi di cura si scontra d'altra parte con i limiti storici di espansione del finanziamento pubblico e con le inerzie organizzative del modello di welfare ereditato dal passato, fondato sull'intervento diretto dello stato oppure su un'ampia delega della fornitura agli Enti non-profit. La finalità dei nuovi programmi è stata dunque quella di trovare un assetto organizzativo nuovo che consentisse più l'espansione e la migliore finalizzazione delle politiche di cura che la loro riduzione.

Nel loro complesso, questi programmi non indicano tanto una privatizzazione dei servizi di cura, quanto il passaggio progressivo da un sistema fondato sulla dominanza della fornitura pubblica di servizi, o di una fornitura privata integrata in un sistema di programmazione pubblica, verso un sistema misto, caratterizzato dall'introduzione di una regolazione che consente maggiore competizione e pluralismo tra i fornitori, da un più stretto intreccio tra assistenza professionale e assistenza informale, da un rafforzamento della posizione dell'utente che è chiamato ad uscire da una posizione di dipendenza e ad assumere maggiori responsabilità dirette (sia di compartecipazione al costo quando ne ha la possibilità, sia di selezione dei fornitori e del modello di cura che considera più adeguato alle sue necessità).

Questa linea di riforma sembra ispirarsi all'idea che sia la costruzione di un mercato sociale dei servizi di cura a consentire un'espansione dei servizi senza un aggravio eccessivo di costi per l'amministrazione pubblica. Tale idea si fonda sulla rinuncia ad ogni ulteriore espansione dell'intervento pubblico diretto e sulla contemporanea adozione di misure finalizzate ad aumentare e potenziare la domanda e l'offerta privata di servizi sociali. La scommessa che sta a fondamento di questa impostazione è che il blocco dell'espansione dell'intervento pubblico possa reindirizzare la domanda sociale di servizi, se opportunamente sostenuta da misure di sostegno e di agevolazione, verso l'offerta privata, contribuendo così alla crescita di un vero e proprio mercato sociale dei servizi di cura.

Che cosa caratterizza un "mercato sociale"? Esso, a causa della peculiarità dei beni che vi sono scambiati (prestazioni ad elevato contenuto relazionale) e della finalità solidaristica (o equitativa) che giustifica la partecipazione dell'amministrazione pubblica (che ne resta il principale finanziatore, oltre che il soggetto regolatore), assume caratteristiche specifiche, ben distinte da quelle di un mercato "normale". Si tratta infatti di un mercato "sociale", dove questo termine non richiama soltanto l'esigenza di una regolazione pubblica che garantisca le finalità equitative o solidaristiche del sistema, ma anche il fatto che in esso giocano un ruolo rilevante risorse "sociali" (quali la solida-



rietà intergenerazionale, la responsabilità sociale delle agenzie che forniscono servizi, il legame fiduciario che si stabilisce tra chi riceve l'assistenza e il care giver) largamente disponibili nel tessuto sociale ma non facilmente integrabili (senza produrre effetti perversi, anche di scoraggiamento) entro un sistema regolativo complesso.

I principi organizzativi che stanno alla base di questo modello sono i seguenti, e sono tutti implicitamente o esplicitamente assunti nell'ambito del progetto sull'imprenditorialità sociale femminile:

A) una distinzione sempre più netta tra la funzione di finanziamento (che resta dell'intervento pubblico), quella di committenza o di acquisto (che viene, pienamente o parzialmente, conferita ai cittadini) e quella di gestione (che viene sempre più decentrata ad agenzie private, sia non-profit che profit);

B) l'introduzione di programmi di sostegno economico (sia dalla parte della domanda che dalla parte dell'offerta) finalizzate a sostenere l'allargamento e la pluralizzazione dell'offerta di servizi disponibile, nonché la regolarizzazione e la professionalizzazione dei prestatori d'opera;

C) l'introduzione di meccanismi competitivi e di forme di regolazione contrattuale nei rapporti tra finanziatori, acquirenti e fornitori;

D) il conferimento di una maggiore capacità di scelta ai cittadini, attraverso l'attribuzione di un maggior potere d'acquisto (sotto forma di assegni di cura o di voucher) e l'allestimento di procedure di accompagnamento e di consulenza finalizzate all'empowerment dei soggetti più svantaggiati;

E) il sostegno offerto all'attività di cura svolta dalle famiglie e dai care giver informali.

A ciascuno di essi vale la pena dedicare attenzione per coglierne le valenze innovative.

## **DISTINZIONE NETTA TRA FINANZIAMENTO, ACQUISTO E FORNITURA FINALE DEI SERVIZI**

---

Alla base del mercato sociale dei servizi di cura sta un netto split tra le funzioni di finanziamento (che restano per lo più di competenza dell'amministrazione pubblica), le funzioni di acquisto (che vengono trasferite, in misura talvolta parziale, ai beneficiari) e le funzioni gestionali (esternalizzate a fornitori privati, sia non-profit che for-profit). Se il modello che si era storicamente costituito nel campo dei servizi di cura era in precedenza caratterizzato dalla commistione di funzioni regolative e gestionali di spettanza dell'amministrazione pubblica e da una stretta compenetrazione tra questa e il terzo settore che attribuiva ai destinatari finali un ruolo sostanzialmente passivo, l'era del mercato sociale vede profilarsi una netta distinzione tra stato, fornitori privati e beneficiari finali. Le responsabilità pubbliche si distinguono e si chiariscono, così come la relazione tra i diversi soggetti si struttura maggiormente, venendo definita nei termini di uno scambio tra denaro e servizi, il volume e la qualità dei quali vengono commisurati ai costi sostenuti e alla soddisfazione ottenuta.

La distinzione tra le funzioni di finanziamento, acquisto e fornitura finale può essere realizzata solo progressivamente. In una prima fase viene stabilita una differenziazione tra la funzione di finanziamento e quella di fornitura, attraverso l'introduzione del contracting out e di una regolazione più formalizzata dei rapporti tra le amministrazioni pubbliche e i fornitori privati. Successivamente il passaggio al mercato sociale consente da un lato l'enucleazione della funzione di acquisto come elemento specifico e dall'altro l'acquisizione, da parte di chi detiene la funzione di acquisto, di un rilevante potere negoziale che limita alquanto il potere di definizione dei fornitori privati. Se un effet-

to viene prodotto dai mercati sociali, esso consiste soprattutto nella limitazione della discrezionalità in precedenza accordata ai fornitori. Ai legami fiduciari che caratterizzano il regime misto di partnership che ha accompagnato lo sviluppo dei sistemi assistenziali lungo gli anni settanta ed ottanta, si sostituisce ora una regolazione nuova, caratterizzata da una netta separazione delle responsabilità. Ad un'offerta privata tradizionalmente promossa dall'ente pubblico sulla base di un credito fiduciario nelle qualità intrinseche del fornitore, si sostituisce un'offerta più ampia e plurale, ma anche maggiormente sottoposta a vincoli.



## PROMOZIONE E REGOLARIZZAZIONE DELL'OFFERTA PRIVATA DI SERVIZI

---

Uno dei problemi ricorrenti negli ultimi anni riguarda la scarsità dell'offerta di servizi di cura disponibili, determinata da un lato dalla mancanza di incentivi economici per l'ingresso in questo campo di fornitori privati, dall'altro dall'esistenza di un'offerta privata composta in prevalenza da prestatori individuali di servizi che operano al di fuori delle regole contrattuali e che riescono, anche per questo, ad assorbire una notevole quota del mercato privato.

Devono così essere elaborati programmi finalizzati ad incentivare l'ingresso di fornitori privati nel campo assistenziale, come il progetto qui considerato, attraverso lo sviluppo di politiche attive del lavoro focalizzate sul bacino occupazionale dei servizi alla persona, sull'allentamento dei vincoli burocratici che impediscono l'accesso alle imprese private lucrative. Parallelamente devono essere adottate misure finalizzate a regolarizzare il lavoro privato individuale di cura, concedendo deduzioni fiscali alle famiglie ed offrendo ai prestatori individuali la possibilità di aprire una posizione pensionistica. Parallelamente si devono sviluppare interventi di sostegno alla domanda di servizi privati, attraverso la concessione di voucher o di assegni di cura che possono essere utilizzati per l'acquisto di servizi di cura forniti da agenzie private specializzate.

## INTRODUZIONE DI MECCANISMI COMPETITIVI NELLA REGOLAZIONE DEI RAPPORTI TRA FORNITORI E ACQUIRENTI DEI SERVIZI

---

Una terza caratteristica dei mercati sociali riguarda l'introduzione parziale di meccanismi e regole tipiche del mercato concorrenziale nel coordinamento dei rapporti tra i diversi attori pubblici e privati che operano all'interno del sistema assistenziale. Più che di privatizzazione (intesa in senso stretto, come un trasferimento di titolarità della gestione di alcuni servizi) quello a cui si assiste è il passaggio da un "grant system" - ovvero un sistema in cui l'amministrazione pubblica offre un sostegno finanziario poco selettivo, finalizzato a rafforzare le gestioni private senza vincolarne in misura sostanziale l'autonomia - ad un "contract system" - ovvero un sistema fondato su relazioni contrattuali che vincolano reciprocamente gli attori (pubblici e privati) che insieme compongono, sulla base di una chiara distinzione dei ruoli, il sistema assistenziale.

Il ricorso al contracting out si è diffuso parallelamente all'introduzione delle gare di appalto. La gara di appalto dovrebbe consentire, nelle intenzioni dei proponenti, di aumentare la trasparenza e l'efficienza dei procedimenti di selezione e di controllo dei fornitori privati. Ciò tuttavia presuppone che esista una reale pluralità di fornitori in

competizione reciproca. In presenza invece di una posizione monopolistica da parte di un fornitore, o di una coalizione di fornitori, la posizione di acquirente assunta dall'amministrazione pubblica diventa molto debole. Ma anche quando la competizione tra fornitori si verifica, il ricorso alla gara d'appalto non garantisce ancora i risultati attesi, se manca la capacità da parte dell'amministrazione pubblica di verificare i costi e la qualità dei risultati acquisiti dai fornitori privati.

Sono queste ed altre difficoltà che hanno stimolato l'elaborazione di nuovi sistemi regolativi che operano dalla parte dell'offerta, ovvero distinguendo in modo netto la responsabilità del finanziamento da quella dell'acquisto e attribuendo quest'ultima ai beneficiari finali. L'idea sottostante è la costituzione di un vero e proprio "quasi-mercato", in cui è la domanda finale, espressa dai consumatori, a determinare in gran parte l'offerta di servizi, che peraltro deve sottostare a standard e requisiti stabiliti dall'amministrazione pubblica.

Nel complesso, l'introduzione delle regole del mercato consente l'ingresso nel campo dei servizi socio-assistenziali di nuovi fornitori privati, in buona parte affrancati da logiche filantropiche ed attratti principalmente dall'entità delle risorse finanziarie messe in circolazione. Questi ingressi contribuiscono potenzialmente a rompere il regime protezionistico del passato, che privilegiava l'offerta pubblica oppure i fornitori non-profit collegati organicamente con l'amministrazione pubblica. La competizione, dunque, ancor prima di essere promossa e tutelata dai nuovi assetti regolativi, viene introdotta grazie all'aumento generalizzato del numero dei fornitori, nonché dall'ingresso in campo di fornitori particolarmente attenti all'efficienza ed abili nello sfruttare il conseguente vantaggio competitivo che ne deriva.

## RICONOSCIMENTO DELLA LIBERTÀ DI SCELTA PER I BENEFICIARI

---

Uno dei fondamenti principali delle innovazioni che si ispirano all'idea di mercato sociale è costituito dalla promozione e dalla garanzia di una maggiore capacità di scelta da parte degli utenti.

Alla base del riconoscimento della libertà di scelta stanno motivazioni diverse. La realizzazione pratica dei programmi assistenziali è stata variamente accusata di incentivare la dipendenza dei beneficiari, di stabilire eccessive rigidità e formalismi che deprimono la qualità dei servizi forniti, ma anche di essere spesso improvvisata, frammentaria, affidata alla buona volontà delle amministrazioni locali oppure degli Enti privati incaricati della gestione dei servizi. Parallelamente la crescente professionalizzazione dei fornitori ha fatto aumentare i costi, senza che a ciò si accompagnasse necessariamente un miglioramento della qualità o una maggiore adeguatezza dei servizi ai bisogni dell'utenza. E' così cresciuta l'esigenza di creare nuovi programmi in grado di limitare la discrezionalità e il potere di definizione dei servizi da parte dei fornitori (soprattutto se privati). In questa prospettiva il potere di scelta dei cittadini è stato avocato sia da chi ritiene che ciò garantisca, meglio del controllo esercitato dagli Enti finanziatori, una maggiore adeguatezza dei servizi alle esigenze sociali, sia da chi vede nel decentramento del meccanismo di scelta la condizione per lo sviluppo di una competizione effettiva tra i fornitori.

Il riconoscimento del potere di scelta dei beneficiari, se inteso in senso strettamente economico, indicherebbe la possibilità di selezionare e cambiare fornitore sulla base della possibilità e capacità di confrontare prezzi e qualità dei servizi offerti. In questa

accezione, tuttavia, tale diritto, anche se formalmente garantito, appare difficilmente esercitabile, a causa di due fattori inerenti il carattere specifico dei servizi di cura: da un lato l'oggettiva difficoltà di esercitare l'opzione exit da parte di una popolazione già soggetta a notevoli asimmetrie informative e poco propensa a sostenere ulteriori costi per la ricerca di fornitori alternativi; dall'altro la notevole perdita di qualità intrinseca in un servizio fornito senza garanzie di continuità e in assenza di un legame fiduciario stabile tra chi presta aiuto e chi lo riceve.

Esistono dunque, nei mercati sociali della cura, limiti strutturali all'esercizio del potere di selezione dei fornitori da parte dei cittadini. Ciò conduce i policy makers ad introdurre procedure di tipo certificativo - come l'accreditamento - finalizzate a garantire ai cittadini un livello qualitativo minimo, nonché nuovi strumenti informativi - come la carta dei servizi - che facilitano il controllo della rispondenza dei servizi effettivamente offerti a quelli promessi.

Un ulteriore sostegno ai processi di scelta ha trovato la sua principale applicazione nei quasi-mercati inglesi e consiste nella predisposizione di una complessa procedura negoziale (definita case management) attraverso cui vengono definiti i piani assistenziali individuali. Il case management ha infatti come funzione quella di procedere ad una valutazione concordata (tra utente ed operatore sociale) che consenta di adattare il meglio possibile le prestazioni assistenziali ai bisogni e alla situazione specifica dell'utente. Se da un lato il case management può essere interpretato come una forte limitazione delle possibilità di scelta del cittadino, dall'altro esso migliora notevolmente l'adattabilità delle prestazioni alle esigenze specifiche dei cittadini. Più che introdurre un astratto e inesigibile diritto a cambiare fornitore, esso rende più flessibile l'offerta e consente di tener conto della "voce" del cittadino nel momento in cui si costruisce il suo piano di intervento.

## SOSTEGNO AL CARE FAMILIARE

In tutta Europa è ormai ampiamente riconosciuta l'importanza dell'attività di cura e di accudimento svolta in modo spontaneo e informale dai familiari delle persone più fragili. Ci si è resi conto che si tratta di un'attività difficilmente sostituibile, non solo per i contenuti relazionali che vi sono incorporati, ma anche perché la stessa fornitura di servizi domiciliari pubblici richiede comunque una capacità di combinazione e di integrazione dell'offerta da parte dei beneficiari. L'enfasi sulla deistituzionalizzazione e la ricerca di soluzioni alternative al ricovero in istituto ha inoltre favorito una maggiore considerazione delle attività di cura informali. In diversi paesi è così emersa l'esigenza di predisporre misure di sostegno che favoriscano il mantenimento nel tempo della cura informale. Uno dei problemi emergenti riguarda infatti il notevole carico di lavoro spesso gravante su un singolo care giver, su cui normalmente si concentra gran parte degli oneri e delle richieste.

Un ulteriore carattere dei progetti che operano nella direzione dei mercati sociali riguarda così il rapporto tra i sistemi professionali di fornitura dei servizi e l'ampia rete delle attività di cura informale, in gran parte gestita nell'ambito delle relazioni familiari. Nell'assetto precedente la diffusione di un sistema di servizi di cura era considerata come una forma di defamilizzazione delle responsabilità di cura: i servizi erano concepiti come sostitutivi dell'attività di cura svolta, all'interno delle famiglie, dalle donne.

Nel nuovo assetto si realizza un rovesciamento: cura professionale e cura familiare non vengono più considerate come soluzioni alternative, quanto come attività che devo-



no essere rese complementari, attraverso una combinazione di misure di sostegno alla cura familiare (sotto la forma prevalente di cash) e di misure finalizzate ad offrire servizi professionali in kind (care). Attraverso queste misure, dunque, famiglia e servizi non costituiscono più due soluzioni alternative ai problemi della cura, quanto due elementi da rendere complementari attraverso politiche apposite. Più che "defamilizzare" ulteriormente la cura, dunque, i mercati sociali hanno la finalità di sostenere adeguatamente le responsabilità che le famiglie riescono ad assumere, senza cadere nella delega totale ad esse dell'intero carico dei compiti di cura.

## COME COSTRUIRE I MERCATI SOCIALI?

---

Il mercato sociale dei servizi alla persona non si sviluppa autonomamente. Esso deve essere "costruito" politicamente ed organizzativamente, deve cioè essere oggetto di specifici progetti di sostegno, come quello sull'imprenditoria sociale femminile. Non è infatti un caso che, a fronte di un'espansione senza precedenti della domanda di servizi di cura, non si sia costituito spontaneamente, se non in termini residuali, un vero e proprio mercato privato dei servizi di cura. In effetti l'ultimo decennio ha visto la crescita di tale mercato, ma ciò è avvenuto molto lentamente e in gran parte attraverso l'espansione del lavoro sommerso di cura, offrendo alla popolazione scarse garanzie di qualità dei servizi prestati e ai prestatori professionali di cura nessuna protezione occupazionale, contributiva e salariale.

I fattori che impediscono e rallentano la creazione spontanea di un mercato privato dei servizi di cura sono diversi. Alcuni di essi limitano la creazione di una vera e propria domanda di servizi di cura. Altri fattori riguardano l'esistenza di barriere all'ingresso di fornitori privati nel mercato dei servizi di cura, che rendono l'offerta di servizi scarsa, poco plurale e debole sul piano organizzativo ed economico.

La costruzione del mercato sociale dei servizi richiede dunque lo sviluppo di programmi ad hoc, che si propongano la finalità non solo di correggere i "fallimenti del mercato", ma anche di indirizzare il sistema verso gli obiettivi equitativi e redistributivi che sono propri dell'interesse pubblico. La finalità di tali programmi non è infatti solo quella di trovare forme efficienti di organizzazione del sistema assistenziale, ma anche quella di allargare l'offerta di servizi di cura, nonché di tutelare gli interessi più deboli sul piano economico e sociale.

L'intervento finalizzato alla costruzione di un mercato sociale si deve articolare contemporaneamente su diversi piani, così come avviene (come abbiamo notato) per il progetto di Formaper. Se da un lato si tratta di incentivare la domanda di servizi, dall'altro si tratta di sostenere l'offerta attraverso la promozione di nuove attività imprenditoriali e la definizione dei requisiti (di competenza e di solidità finanziaria) richiesti a tutti i fornitori.

## IL SOSTEGNO DELLA DOMANDA

---

La maggior parte delle difficoltà evidenziate nella costruzione di un mercato sociale dei servizi di cura ha a che vedere con problemi di "solvibilità". Questa constatazione ha dato il via ad un ribaltamento nelle logiche dell'intervento pubblico: si è passati dal finanziamento delle strutture di offerta al finanziamento della domanda.

Uno dei primi strumenti affermati in Europa per il sostegno della domanda sono gli

assegni di cura. Gli assegni di cura consistono in trasferimenti monetari erogati dal soggetto pubblico ad integrazione o in sostituzione di servizi direttamente erogati. L'ente pubblico, in questo caso, rinuncia (almeno parzialmente) ad erogare servizi e si limita a certificare il livello dei bisogni di cura presenti nella popolazione e i criteri per l'accesso ai contributi economici elargiti. Il contributo economico viene commisurato sia ai diversi livelli di bisogno che a criteri reddituali oppure relativi alla disponibilità di care giver informali. Le forme di pagamento possono variare notevolmente, andando dall'erogazione di una somma utilizzata discrezionalmente dal soggetto, al riconoscimento di un budget personale reso disponibile direttamente al soggetto o per tramite di un care manager, sino al rimborso di alcune spese oppure all'approntamento di un sistema di credito con una card ricaricabile entro determinati periodi.

Le persone che ricevono un assegno di cura possono decidere di utilizzarlo in vari modi: si possono rivolgere ad un'agenzia formale di servizi e stipulare un contratto di assistenza, possono attivarsi in prima persona e reperire un professionista da assumere legalmente (per esempio un'infermiera), possono utilizzare i soldi per pagare prestazioni reperite sul mercato nero, oppure, infine, possono utilizzare il contributo per pagare un familiare che svolge l'attività di cura.

Va sottolineato che l'assegno di cura è uno strumento deputato alla risoluzione di bisogni specifici e non è un generico strumento di integrazione del reddito. Gli assegni di cura specificamente finalizzati al pagamento dei servizi di cura sono stati introdotti soltanto dall'inizio degli anni '90, con lo scopo principale di razionalizzare la spesa pubblica destinata ai servizi per la popolazione non autosufficiente. In Italia gli assegni di cura sono da poco riconosciuti come strumenti utili per l'espansione e l'innovazione delle politiche sociali, anche se esistono molte sperimentazioni a livello locale e regionale, tra cui quella adottata dall'anno scorso dalla Regione Lombardia.

Uno strumento alternativo agli assegni di cura è costituito dall'introduzione di vouchers o buoni servizio. I vouchers differiscono dagli assegni di cura in quanto costituiscono titoli di pagamento che conferiscono il diritto all'accesso a servizi la cui natura ed Entità è stata stabilita in anticipo. La loro distribuzione può prevedere una tariffazione da parte dell'amministrazione pubblica, e dunque una differenziazione del prezzo sulla base della disponibilità di reddito dei beneficiari. Oltre a costituire un sistema di pagamento notevolmente più vincolante che l'assegno di cura, il voucher consente anche di introdurre una forma di contribuzione al costo da parte dell'utenza, commisurata alla capacità contributiva, uscendo così dall'alternativa tra la gratuità tipica dei servizi pubblici e i costi elevati dei servizi privati.

Oltre che costituire uno strumento attraverso cui gli utenti possono esprimere le loro preferenze nei confronti dell'offerta esistente e al livello qualitativo delle prestazioni offerte, il voucher consente anche di definire una regolazione accurata dell'offerta, giacché la partecipazione all'area dei fornitori accreditati a ricevere i vouchers è sottoposta al vaglio dell'ente pubblico, chiamato ad assicurare idonei standard di qualità dell'offerta. Il voucher può anche contribuire all'emersione del lavoro nero, giacché per goderne il consumatore-utente deve effettuare transazioni regolari.

Un ulteriore strumento di sostegno della domanda è rappresentato dall'introduzione di misure fiscali a favore dell'acquisto di servizi privati di cura. Si tratta, più propriamente, di strumenti indiretti di incentivazione che agiscono sulla convenienza economica del ricorso ai servizi a pagamento, abbassandone il costo finale per l'utente. Le misure fiscali hanno anche il pregio di ridurre i costi amministrativi a carico dell'utente e dell'ente pubblico. Tra le misure fiscali pertinenti si possono considerare: la deducibilità o detraibilità delle spese relative ai servizi acquistati, il riconoscimento di cre-



## Bibliografia

**Barbetta, P.** (a cura di)  
*Senza scopo di lucro. Dimensioni economiche, legislazione e politiche del settore non-profit in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1996

**De Vincenti, C. e Gabriele, S.** (a cura di)  
*I mercati di qualità sociale. Vecchi e nuovi modelli di consumo. VIII Rapporto Cer-Spi*, Bari, Laterza, 1999

**Esping-Andersen, G.**  
*I fondamenti sociali delle economie postindustriali*, Bologna, Il Mulino, 2000

**Fiorentini, G.**  
*Pubblico e privato nel nuovo welfare. La regolamentazione delle organizzazioni non lucrative e dei servizi di utilità sociale*, Bologna, Il Mulino, 2000

diti di imposta o la riduzione degli oneri contributivi laddove l'utente sia al tempo stesso datore di lavoro.

Un ulteriore strumento di incentivazione della domanda consiste nel credito agevolato. Esso incrementa la disponibilità economica degli utenti e delle loro famiglie che è necessaria per l'acquisto di servizi a pagamento. Per credito agevolato s'intende il credito erogato a condizioni economiche più favorevoli di quelle di mercato (a tassi ridotti) e/o a condizioni di accesso meno stringenti (garanzie, fidejussione, ecc.) per specifici profili di utenza. Una particolare forma di credito agevolato sono i prestiti sull'onore, che presuppongono una capacità reddituale dell'individuo - almeno potenziale - e la sostengono fornendo, attraverso un prestito, gli importi necessari a far fronte nell'immediato a difficoltà occasionali.

## IL SOSTEGNO DELL'OFFERTA

---

Uno dei problemi più gravi inerenti la costruzione di un mercato sociale riguarda la scarsità di offerta disponibile, nonché l'inefficienza e l'inefficacia che spesso caratterizza quella esistente. Come noto, il campo dei servizi di cura ha da sempre visto il contributo sostanziale offerto dai fornitori privati. Una parte consistente dei servizi di cura sono stati a lungo forniti da organizzazioni non-profit, spesso di estrazione religiosa e generosamente finanziate, attraverso sussidi e convenzioni, dall'ente pubblico. Il regime di agevolazioni in cui tali organizzazioni sono cresciute per decenni ha consentito loro di sviluppare, nonostante la dipendenza finanziaria dai fondi pubblici, una notevole influenza sulle decisioni dei policy makers, nonché ha evitato l'accesso nello stesso campo di competitori significativi. D'altra parte, l'ampio ricorso da parte del settore pubblico ai servizi offerti dalle organizzazioni non-profit ha permesso di raggiungere livelli di copertura dei bisogni di cura della popolazione che la sola forza organizzativa dell'ente pubblico non avrebbe reso possibili.

Lo sviluppo di programmi finalizzati a stabilire un mercato sociale determina tuttavia un radicale cambiamento della situazione. Nel nuovo modello, infatti, le organizzazioni non-profit si trovano in competizione con nuovi fornitori, talvolta mossi dalla prospettiva di realizzare profitti significativi. La competizione, d'altra parte, sembra favorire le organizzazioni più professionalizzate e che meglio riescono a standardizzare le loro prestazioni, a scapito spesso della flessibilità e dell'aspetto motivazionale che caratterizza l'attività di molti fornitori tradizionali. In una parola, si può affermare che l'introduzione di regole competitive indebolisce il regime di favore, fondato su relazioni fiduciarie, che è stato a lungo accordato alle organizzazioni non-profit che operano come "mano operativa" dell'amministrazione pubblica.

La costruzione del mercato sociale richiede tuttavia non solo l'abolizione dei trattamenti privilegiati, ma anche la rimozione di una serie di barriere specifiche che limitano lo sviluppo adeguato di un'offerta privata di servizi. Tali barriere sono riconducibili sia all'inadeguatezza dei meccanismi allocativi oggi esistenti che alla frammentazione e alla debolezza organizzativa del sistema d'offerta esistente.

Sul primo versante, il problema principale riguarda le difficoltà di ridurre i costi e i prezzi di tali servizi per renderli competitivi rispetto ai servizi offerti "in nero" oppure ad alternative (comunque costose) ricostruibili sulla base di una riorganizzazione delle reti familiari. I servizi alla persona sono infatti labour-intensive, richiedono cioè una elevata intensità di manodopera. Poiché la forza lavoro impiegata non è sostituibile con altri fattori produttivi, nelle organizzazioni che operano nel settore dei servizi alla per-

sona i costi del personale incidono notevolmente nella struttura dei costi d'impresa. Tuttavia, proprio a causa del fatto che il servizio si identifica inevitabilmente con la prestazione lavorativa, i margini di crescita della produttività sono piuttosto esigui, se confrontati con quelli di settori in cui la dinamica salariale accompagna la dinamica produttiva per effetto di incrementi della produttività del lavoro. Le conseguenze sul versante dei prezzi applicati alla clientela sono evidenti: i servizi risultano difficilmente accessibili alla maggior parte della popolazione, e comunque la dinamica dei costi risulta alquanto rigida.

A questo fattore se ne aggiungono altri, riguardanti le caratteristiche organizzative del sistema d'offerta del nostro paese. Ci si riferisce qui da un lato all'estrema frammentazione delle forme organizzative, che non permette di sfruttare le possibili economie di scala e di scopo e quindi mantiene i costi a livelli patologicamente più elevati del necessario (oltre a scaricare sulle famiglie, come soggetti di integrazione dei consumi, elevati costi aggiuntivi di informazione e di transizione in termini sia di tempo che di moneta); dall'altro alla tendenza assai diffusa a contenere la crescita dei costi soprattutto attraverso uno scadimento della qualità dei servizi o attraverso il ricorso a lavoro precario e sottopagato.

Il panorama dell'offerta privata dei servizi di cura è infatti caratterizzato dalla presenza di un elevato numero di organizzazioni molto piccole e poco diversificate, in cui i costi di gestione sono spesso elevati e le competenze manageriali alquanto scarse. Molte di queste organizzazioni nascono da iniziative di volontariato o di piccola imprenditoria sociale allo scopo di coprire bisogni che il sistema pubblico non è in grado di soddisfare, entrando in un secondo momento nel circuito "pubblico" attraverso l'ottenimento di convenzioni per erogazione di servizi. Oltre alle difficoltà proprie di ogni iniziativa imprenditoriale di piccole dimensioni (reperimento del capitale di avvio e accesso al credito), presto si affiancano difficoltà afferibili al rapporto economico con l'ente pubblico (mancanza di un sistema omogeneo di incentivi, ritardi nei pagamenti, restringimento delle risorse disponibili, ecc.), con conseguenze negative sulla capacità di programmazione delle attività e sulla loro sopravvivenza sul mercato.

A questi ostacoli vanno aggiunti quelli derivanti dalla scarsa professionalizzazione, connessa alla mancanza di percorsi professionali codificati ed uniformi. La formazione è attualmente lasciata il più delle volte alla buona volontà dei singoli e alla lungimiranza (nonché capacità finanziarie) delle agenzie fornitrici di servizi. La scarsa professionalità degli operatori ha inoltre un impatto negativo sull'opinione pubblica, che si convince del fatto che le organizzazioni impiegano manodopera poco qualificata, composta da persone che non hanno alternative lavorative e che perciò riparano nel settore dei servizi alla persona.

In realtà è sui servizi stessi che gravano preconcetti di non poco conto. Si può affermare che sul lavoro di cura gravano diversi pregiudizi negativi, secondo i quali esso è considerato semplice, di competenza di figure modeste e poco riconosciute: un'attività svolta entro le mura domestiche, rivolta a soggetti deboli e per questo poco qualificata. Questa visione negativa, se incide sfavorevolmente sulla propensione all'uso dei servizi da parte delle famiglie, colpisce anche l'attrattiva del settore nei confronti di una nuova manodopera più qualificata.

Il risultato di queste dinamiche è che il mercato sociale dei servizi resta nel nostro paese un "mercato sottile", con limitate possibilità di espansione, scarsa capacità di innovazione sul fronte dell'offerta e modesti margini di crescita della domanda. Di qui l'esigenza di progetti, come quello qui presentato, volti alla promozione di tali mercati. Si tratta infatti di rimuovere i fattori limitanti dal lato della domanda e dell'offerta in



## Bibliografia

**Gori, C.** (a cura di)  
*I servizi sociali in Europa. Caratteristiche, tendenze, problemi*,  
Roma, Carocci, 2001

**Laville, J.-L.**  
*L'economia solidale*,  
Torino, Bollati Boringhieri,  
1998

**Le Grand, J. e Bartlett, W.**  
*Quasi-markets and social policy*,  
London, MacMillan

**Pacolet J., Bouten R., Lanoye H., Versiek, K.**  
*Social protection for dependency in old age in the 15 EU Member States and Norway*,  
European Commission, Employment and social affairs, 1998

**Ranci, C.** (a cura di)  
*Il mercato sociale dei servizi alla persona*,  
Roma, Carocci, 2001

modo da innescare un "circolo virtuoso" di allargamento dei mercati dei servizi che sostenga lo sviluppo occupazionale e produttivo del settore.

Lo sviluppo del mercato sociale dei servizi di cura richiede dunque l'adozione di misure innovative. In primo luogo si pone il problema di fornire un sostegno alle nuove imprese che entrano nel campo assistenziale. Tali azioni di sostegno appaiono decisive soprattutto quando gli strumenti introdotti dal lato della domanda non promuovono l'offerta, né creano particolari vincoli alla domanda, come nel caso degli assegni di cura e delle forme di sostegno fiscale. A ciò concorrono sia misure di incentivazione fiscale (esenzione fiscale per i redditi provenienti dalla vendita di servizi accreditati, riduzioni consistenti del carico fiscale derivante da altre fonti di reddito, ecc.), sia la concessione di crediti agevolati alle imprese fornitrici di servizi di cura. Un ruolo fondamentale, ancora da far emergere ma ritenuto cruciale, dovrà essere svolto in futuro dalle politiche attive del lavoro, nella misura in cui esse si sviluppano in stretto intreccio con le politiche sociali. E' su questo punto che il progetto sull'imprenditoria offre un esempio interessante per cogliere possibilità e vincoli di un'azione locale volta alla promozione diretta e al sostegno di una nuova offerta di servizi.

Una ulteriore innovazione, non sviluppata nel progetto in oggetto, riguarda l'introduzione di una nuova regolazione pubblica che promuova e tuteli la qualità e la professionalità dell'offerta esistente. I "fallimenti del mercato" richiedono infatti che lo sviluppo di un mercato sociale dei servizi sia accompagnato dalla diffusione di mezzi che certifichino la qualità dei servizi e regolino attentamente i meccanismi di determinazione dei prezzi allo scopo di minimizzare l'influenza esercitabile da comportamenti opportunistici. L'elevato contenuto relazionale e fiduciario dei servizi di cura rende infatti del tutto insufficiente una regolazione affidata esclusivamente alla concorrenza oppure a meccanismi amministrativi fondati esclusivamente su criteri di costo.

La tutela della qualità dei servizi può essere perseguita sottoponendo l'accesso dei fornitori privati al mercato sociale ad alcune condizionalità che garantiscano alla popolazione uno standard minimo relativo alle professionalità, alle capacità organizzative e alla qualità dei servizi forniti dai fornitori. Possono essere previste, così, procedure di accreditamento dei soggetti che intendono operare nel settore dei servizi alla persona.

Un ulteriore aspetto che ostacola dalla parte dell'offerta lo sviluppo del mercato sociale è determinato, come abbiamo già notato, dal carattere sommerso di gran parte delle prestazioni assistenziali presenti sul mercato privato. Una larga parte dell'offerta di servizi di cura, infatti, proviene da lavoratori individuali, che operano tuttavia in larga misura al di fuori della normativa esistente e a condizioni di costo particolarmente competitive. Se l'offerta individuale non garantisce granché la qualità professionale della cura, essa d'altra parte sembra incontrare il favore di molti cittadini, grazie ai costi ridotti, alla flessibilità che consente, alla possibilità di combinazione con altre soluzioni informali. Gli interventi regolativi volti alla emersione del lavoro irregolare e alla regolarizzazione delle prestazioni individuali si scontrano dunque con notevoli resistenze da parte dei beneficiari individuali, che rischiano di confrontarsi con un'offerta più costosa e meno adattabile. Una regolazione eccessivamente rigida del mercato del lavoro di cura rischia infatti, nonostante le buone intenzioni, di rendere notevolmente meno attraente l'offerta di servizi veicolata tramite il mercato sociale, e di rendere meno decisivi i vantaggi che esso offre rispetto ai modelli tradizionali. D'altra parte un intervento sbilanciato sul lato della doman-

da rischia di diffondere ulteriormente, piuttosto che limitare, il mercato sommerso, con pesanti ricadute occupazionali e qualitative.

Anche la regolazione dei rapporti di lavoro che si sviluppano all'interno delle agenzie private che offrono servizi di cura su base organizzata incontra notevoli difficoltà. In questo caso interventi volti alla regolarizzazione rischiano di ripercuotersi pesantemente sui prezzi dei servizi, deprimendone la domanda. D'altra parte l'assenza di regolazione espone i lavoratori del settore ai ricatti derivanti dalla loro posizione debole sul mercato del lavoro, dalla loro bassa qualificazione, dall'esistenza di un'ampia offerta di lavoro concorrente (negli ultimi anni cresciuta notevolmente, a causa del massiccio ingresso nel settore di lavoratori extracomunitari).

## CONCLUSIONI

L'esperienza del progetto sull'imprenditoria sociale femminile offre alcune indicazioni preziose per i policy makers che operano nel campo delle politiche sociali.

Un primo dato riguarda la sempre più difficile procastinabilità di una politica che affronti sistematicamente il problema della domanda di cura della popolazione lasciata attualmente insoddisfatta. La soluzione tradizionalmente adottata nel nostro paese è stata l'affidamento alle capacità di autoaddossamento delle famiglie, eventualmente sostenute da un ricco, quanto sconosciuto e rischioso, mercato nero del lavoro di cura. Sono diversi i motivi per cui la funzione delle famiglie sembra destinata nel prossimo futuro ad indebolirsi: crescita dei single, aumento della necessità delle famiglie di poter ricorrere ad un doppio reddito che implica l'occupazione della donna, ridotto tasso di ricambio generazionale ed incrinarsi della solidarietà intergenerazionale, sempre più scarsa rilevanza del tessuto solidaristico radicato nelle comunità locali, ecc.

Non si tratta tuttavia di pensare ad interventi finalizzati ad offrire alternative alla cura familiare. Non solo per ragioni economiche (connesse alla costosità sia dei servizi domiciliari quando devono assumere un carico pesante di lavoro, sia dei servizi residenziali), ma anche per ragioni culturali (mantenere la responsabilità della cura e dell'accudimento nelle famiglie) e connesse all'efficacia dell'assistenza (che perde inevitabilmente di qualità se viene prestata in un "vuoto" sociale). Sono molte ormai le esperienze che mostrano che è possibile, e per alcuni versi auspicabile, che le politiche assistenziali assumano come proprio obiettivo quello di rinforzare e riconoscere l'attività di cura svolta dalle famiglie. Si tratta dunque di sostenere il care familiare evitando da un lato una semplice e comoda delega, dall'altro di limitare l'intervento pubblico soltanto a valle dell'azione familiare, quando questa si è esaurita, per consumo delle risorse disponibili o per altri motivi strutturali.

Dall'esperienza in esame proviene tuttavia una seconda indicazione: spostare l'attenzione verso le capacità di cura delle famiglie non significa infatti ridurre la portata e l'estensione del sistema d'offerta di servizi, quanto invece riformularne le modalità di funzionamento. Se il sostegno finanziario alle famiglie costituisce per diversi aspetti la soluzione più semplice e meno costosa, essa non sempre, tuttavia, è la migliore per i beneficiari. Nel nostro paese, dove la rete dei servizi alla persona è notevolmente limitata, il rischio è infatti che il sostegno alle famiglie si limiti al trasferimento monetario, con ciò consolidando una tradizione antica e inadeguata a risolvere il problema per come esso si presenta oggi. O ancora peggio: la soluzione del trasferimento monetario alle famiglie, per quanto finalizzato esso sia, rischia di distogliere l'attenzione e risorse significative dal compito di irrobustire la rete dei servizi territoriali.



## Bibliografia

**Rostgaard, T. e Fridberg, T.**

*Caring for Children and Older People. A comparison of European Policies and Practises*, Copenhagen, The Danish National Institute of Social Research, 1998

**Saraceno, C.**

*Mutamenti della famiglia e politiche sociali in Italia*, Bologna, Il Mulino, 1997

**Weekers, S. e Pijl, M.**

*Home care and care allowances in the European Union*, Utrecht, NIZW, 1998

Il modello dei mercati sociali non implica, infatti, una semplice delega delle responsabilità della cura alle famiglie e al mercato. Alla base del programma innovativo cui ci stiamo riferendo sta l'obiettivo di creare, attraverso il sostegno dell'imprenditoria femminile, un'offerta di servizi che sia plurale e più consistente. Non si tratta di richiamare ideologicamente le virtù del mercato, quanto dell'idea che una versione aggiornata delle politiche sociali richieda il coinvolgimento di risorse e di competenze private, meglio in grado di gestire con efficienza i servizi di cura rispetto ad un'amministrazione pubblica spesso rallentata da burocratismo e vincoli normativi. Ma, anche senza attribuire ai fornitori privati alcuna virtù particolare, la promozione dei fornitori privati appare ormai una necessità, date le restrizioni di spesa e le difficoltà organizzative che bloccano, o rallentano, l'amministrazione pubblica. Se si vuole allargare la platea dei beneficiari, o comunque offrire maggiori chance di scelta ai cittadini, la strada non può che essere l'attuazione di misure che creino le condizioni perché l'offerta di servizi sia maggiore e più pluralistica.

Non si tratta, tuttavia, di offrire condizioni più favorevoli ai fornitori privati. E' questa una strategia già ampiamente battuta, allorché si è individuato nel terzo settore la possibile soluzione ai problemi fiscali dello stato sociale. I compiti odierni, tuttavia, implicano un nuovo salto di qualità: il sostegno al terzo settore non può avvenire sulla esclusiva base di una supposta meritorietà di queste organizzazioni, quanto della prova che la loro capacità di gestione è davvero all'altezza dei problemi attuali. Un sostegno non fondato su questa prova assumerebbe il senso di un alibi che continua a giustificare l'assenza di volontà o di capacità politica di affrontare il problema.

Promuovere un'offerta plurale non significa, dunque, agevolazioni alle imprese sociali "amiche", quanto costruire un modello regolativo ed una cultura che creino le condizioni perché i fornitori privati più efficienti ed efficaci emergano, e perché non si creino forti rendite di posizione che sbarrino l'ingresso nel campo delle politiche ai nuovi potenziali attori.

La costruzione di un mercato sociale dei servizi di cura interroga anche le amministrazioni pubbliche del nostro paese. In un contesto caratterizzato dalla pluralizzazione dell'offerta e dalla crescita della fornitura privata, a ciò non consegue necessariamente una riduzione dell'intervento pubblico, quanto una sua conversione alla funzione di acquisto, monitoraggio e controllo del funzionamento del mercato sociale. Si apre qui una rilevante sfida per gli Enti Locali italiani, che devono sapere operare un cambiamento graduale funzionale a rinforzare le competenze necessarie a regolare, selezionare, valutare l'operato dei fornitori privati e lo stato delle loro relazioni con l'utenza. Senza questa riconversione dalla fornitura all'acquisto, sembra difficile immaginare che un mercato sociale possa garantire la qualità e l'efficacia minima ai cittadini.

In conclusione, le considerazioni qui svolte segnalano un problema per i policy maker italiani che appare paradossale: proprio in una fase di compressione delle spese sociali, emerge una domanda sociale in rapida diffusione. La soluzione del dilemma non sta nel rinviare la soddisfazione di questa domanda alle virtù spontanee della società civile, o ancor peggio a quelle delle famiglie italiane. Si richiede invece un investimento politico che tenga conto delle risorse familiari e societarie esistenti e che su queste innesti un'azione pubblica capace di rafforzarle e sostenerle. Il messaggio proveniente dal progetto sperimentale qui presentato è di raccogliere la sfida, e di provare ad immaginare un nuovo modello organizzativo, che abbiamo definito dei mercati sociali, che faciliti, se non la "quadratura del cerchio", almeno una mobilitazione più ampia di risorse ed una loro migliore finalizzazione alla soluzione di un problema di indubbio interesse collettivo.





# Le modalità di esternalizzazione dei servizi e di accreditamento e lo sviluppo dell'imprenditoria femminile

di **Alessandro Battistella**

*Responsabile dell'Area di Ricerca "Gestione dei Servizi di Convenzionamento"  
Irs Milano e Redattore di "Prospettive Sociali e Sanitarie"*

Le esperienze imprenditoriali in ambito sociale che concludono le iniziative formative rivolte al mondo femminile, di cui si tratta in questo libro, si rivolgono sia a settori di intervento sociale tradizionali, da tempo presidiati dagli Enti Locali attraverso l'acquisto di servizi da soggetti terzi, sia a settori nuovi, caratterizzati da un'offerta di servizi sociali innovativi, in cui l'acquirente di servizi non è l'Ente pubblico, ma il singolo cittadino. Questi nuovi settori d'intervento rappresentano una sfida importante per il futuro del nostro sistema di welfare, ma a tutt'oggi la sostenibilità dell'imprenditoria sociale nel suo insieme è ancora fortemente legata alle politiche sociali degli Enti Locali ed alle modalità di esternalizzazione che essi applicano. Ecco perché in questo capitolo ci soffermiamo ad affrontare l'inconsueto tema delle possibili relazioni tra le modalità di esternalizzazione dei servizi alla persona da parte dei soggetti pubblici e le potenzialità di crescita dell'imprenditoria sociale femminile. Data l'apparente distanza tra i due temi, per individuare se ed in che misura possa esistere un collegamento tra le modalità con cui le pubbliche amministrazioni procedono ad esternalizzare i servizi alla persona e le possibilità di successo delle imprese sociali create e gestite da donne, dobbiamo considerare innanzi tutto il sistema dei servizi alla persona nel suo complesso e gli orientamenti prevalenti dell'imprenditoria sociale femminile.

Il nostro sistema di welfare sta attraversando una fase di consistenti cambiamenti, generati sostanzialmente da due motivi: la necessità di riequilibrare il livello dei costi dei servizi, in costante ascesa, e l'esigenza di offrire ai cittadini servizi flessibili, in grado di rispondere efficacemente ad una domanda di prestazioni quanto mai articolata.

In questa situazione gli Enti Locali, i registi del nuovo sistema di servizi sociali introdotto dalla legge 328/2000, sono orientati a rivolgersi principalmente a soggetti gestori privati, cui delegare l'erogazione delle prestazioni. Quest'orientamento pubblico è presente soprattutto nell'ambito dei servizi sociali tradizionali, e rappresenta un importante elemento di cui tenere conto, poiché attraverso l'esternalizzazione vengono supportate aree di intervento imprenditoriale in cui, in alcune zone del nostro paese, è ancora possibile sviluppare nuove imprese sociali.

Il problema, però, è capire non solo dove ed in che misura sia ancora aperto uno spazio alla nuova imprenditoria, ma anche valutare quanto il mercato che si apre alle imprese sociali sia un mercato "sano" in cui vale la pena di entrare e, in secondo luogo, quali caratteristiche possano garantire maggiore possibilità di successo alle imprese di nuova creazione in un siffatto mercato.

## CHE MERCATO PER L'IMPRENDITORIA SOCIALE FEMMINILE

Per rispondere al primo quesito è necessario considerare alcune caratteristiche del nostro sistema di welfare e le distorsioni che in alcuni contesti territoriali lo caratterizzano.

Negli ultimi anni i Comuni e le Aziende Sanitarie hanno proceduto alla sistematica esternalizzazione dei servizi, giustificando tale scelta con la motivazione che l'efficienza produttiva dei soggetti del terzo settore sarebbe in grado di garantire minori costi e dunque la possibilità di offrire più servizi. La realtà, tuttavia, non è sempre questa, poiché, dietro dichiarazioni di ricerca della massima efficienza produttiva, si è fatto, e talvolta ancora si fa, ricorso alle gare al massimo ribasso. In presenza di tale impostazione, frutto di un'errata interpretazione della legge e di una sorpassata modalità di gestione della cosa pubblica, gli appalti non sono finalizzati a sfruttare la maggiore efficienza dei soggetti concorrenti, ma piuttosto a strappare loro il prezzo più basso possibile per l'acquisto del servizio da erogare.

Questo dipende dal fatto che spesso per i soggetti affidatari è davvero essenziale risparmiare sul costo dei servizi, motivo per cui, anche utilizzando modalità di appalto apparentemente finalizzate all'individuazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, essi talvolta finiscono, di fatto, per privilegiare i soggetti che offrono servizi a prezzi esageratamente bassi, talvolta insostenibili.

Il problema è culturale, poiché in termini di teoria dell'organizzazione è ormai del tutto assodato che un appalto a prezzi troppo bassi non produce, nel medio periodo, alcun vero risparmio ma anzi espone il soggetto affidatario a rischi considerevoli; d'altra parte la frequenza con cui si ricorre ancora a gare finalizzate al massimo risparmio è in grado di porre grossi problemi agli imprenditori sociali, soprattutto a quelli da meno tempo sul mercato.

Gli elementi su cui può far leva un soggetto privato per contenere il prezzo del servizio, in misura maggiore di quanto non possa fare l'Ente pubblico affidatario, riguardano sostanzialmente lo sfruttamento di possibili sinergie nella produzione di servizi, l'esistenza di economie di scala, un regime fiscale più favorevole, il diverso contratto di lavoro cui fare riferimento per la remunerazione degli operatori, la maggiore flessibilità organizzativa.

Non sono pochi elementi, e la concorrenza tra i diversi soggetti offerenti porta al loro migliore utilizzo, tuttavia non è pensabile che questi risparmi consentano un ridimensionamento del costo di un servizio nell'ordine del 30/40% come qualche volta è richiesto dai soggetti affidatari. Quando questo avviene si stanno mettendo i soggetti concorrenti nelle condizioni di non avere alcun margine di guadagno dalla loro attività di impresa e, talvolta, li si obbliga a svolgere parte delle prestazioni a titolo gratuito.

E' evidente come un mercato caratterizzato da una simile impostazione esponga maggiormente le imprese sociali di recente creazione al rischio di dover rinunciare al margine di profitto che, piccolo o grande che sia, ogni attività imprenditoriale è legittimo perseguire.

I rischi di mercato introdotti, in alcune situazioni, con un errato ricorso all'esternalizzazione dei servizi, tuttavia, non si limitano a questo. Un ulteriore aspetto critico è dato da un secondo motivo per cui gli Enti pubblici hanno trovato così conveniente il ricorso al "contracting out": la maggiore flessibilità delle organizzazioni del privato sociale rispetto alla rigida normativa che caratterizza la gestione dei dipendenti pubblici.

Tutti noi sappiamo quanto sia difficile ottenere dai pubblici dipendenti un cambiamento di orario o quanto possa essere oneroso per l'Ente pubblico ottenere una prestazione festiva o serale; sappiamo anche come i regolamenti abbiano, nel tempo, reso sempre meno possibile il ricorso ad accordi individuali con i pubblici dipendenti, cosicché se anche per un dipendente fosse funzionale lavorare di domenica e riposare di lunedì,

probabilmente qualche norma gli vieterebbe di farlo e di accordarsi in tal senso con la amministrazione. Una grande forza del privato sociale, da tutti riconosciuta, risiede proprio nel fatto che questi accordi sono possibili e che comunque niente vieta al datore di lavoro di richiedere ai dipendenti, o ai soci della cooperativa, prestazioni in orari disagiati. Tutto questo comporta però, per gli operatori privati, condizioni di lavoro generalmente più gravose che per i dipendenti pubblici, anche se non si può escludere che talvolta, per chi lavora nelle imprese sociali, questa flessibilità negli orari di lavoro possa essere positiva.

Un problema ancora più serio, poi, è dato dal fatto che la flessibilità garantita dai soggetti del privato sociale si estende anche ad un migliore utilizzo delle forze lavoro: l'Ente pubblico deve farsi carico dell'invecchiamento dei propri dipendenti e questo è un grosso vincolo, perché anche chi da giovane era in grado di svolgere lavori molto pesanti, frequenti nella relazione con utenti non autosufficienti o disabili, con l'andare del tempo è sempre meno in grado di far fronte a certi tipi di sforzo e deve passare a lavori più sedentari. L'impresa sociale che appalta i servizi, invece, deve impegnarsi ad utilizzare sempre personale in grado di svolgere le mansioni più gravose, senza obbligare l'Ente affidatario a preoccuparsi dell'invecchiamento degli operatori. Per l'Ente pubblico questo è un vantaggio molto rilevante, in grado da solo di giustificare il ricorso alla esternalizzazione.

Tralasciando ogni riflessione di ordine etico sul fatto di trasferire ai privati il problema dell'invecchiamento professionale degli operatori, per l'oggetto della nostra riflessione è importante considerare cosa possa significare, in termini imprenditoriali e nel lungo periodo, lo scaricare il costo sociale dell'invecchiamento dei lavoratori sulle imprese sociali. Si tratta di un nodo importante, soprattutto considerando che stiamo affrontando il tema dell'imprenditoria femminile, e che le statistiche vedono la popolazione femminile maggiormente esposta alle patologie derivate dallo svolgimento di mansioni gravose dal punto di vista fisico.

Sia la necessità per il settore pubblico di contenere al massimo il costo dei servizi, tanto da limare decisamente gli utili d'impresa, sia i problemi connessi con l'invecchiamento degli operatori e con la flessibilità del loro orario di lavoro, evidenziano dunque alcune zone d'ombra nel sistema di relazioni tra Enti pubblici e privato sociale nell'ambito dei servizi alla persona. Queste difficoltà assumono particolare importanza per le nuove imprese sociali, che non possono contare che su pochi operatori e su limitate riserve finanziarie.

Queste criticità, tuttavia, possono essere molto amplificate oppure altrettanto ridimensionate a seconda delle scelte degli Enti Locali in tema di esternalizzazione dei servizi: infatti, tanto quanto con l'esternalizzazione è possibile perseguire il massimo risparmio economico, è altrettanto possibile puntare all'acquisto di servizi di qualità, utilizzando criteri di scelta che privilegino aspetti di valore delle offerte.

Per poter poi svolgere una riflessione sull'opportunità, per un nuovo imprenditore sociale, di entrare nel tradizionale mercato dei servizi sociali esternalizzati, nonché sulle condizioni in grado di migliorare le probabilità di successo delle iniziative di imprenditoria femminile, è allora opportuno analizzare le possibilità offerte agli Enti pubblici dalle tecniche di esternalizzazione dei servizi, individuando le modalità di applicazione che meglio possono aiutare o sviluppo della giovane imprenditoria sociale.

## LE ATTUALI MODALITÀ DI ESTERNALIZZAZIONE

Come abbiamo detto, nell'ambito dei servizi sociali gran parte degli interventi vengono svolti da soggetti del privato sociale per conto degli Enti pubblici, da cui sono stati scelti attraverso gare di evidenza pubblica o trattative private e cui sono legati da con-

tratti di prestazione comunemente chiamati "convenzioni". Nonostante il tentativo di introdurre un diverso mercato dei servizi sociali, il sistema di esternalizzazione, per il momento, rappresenta di gran lunga la modalità di finanziamento prevalente per le imprese sociali che erogano servizi alla persona, e questo ha evidentemente un grande rilievo nel considerare le possibilità di successo di nuove imprese in questo settore.

Oggi l'appalto, lo strumento giuridico che la normativa impone di utilizzare per l'affidamento alle imprese sociali di servizi di consistente controvalore economico, viene spesso vissuto da tutti i soggetti, pubblici e privati, con un senso di oppressione e di insoddisfazione, ed è accusato di essere incapace di regolare efficacemente il sistema dei servizi alla persona. I soggetti del privato sociale fanno spesso notare come sia difficile rendere evidente il livello di qualità del servizio offerto, soprattutto nel caso di gare che sono finalizzate a garantire all'Ente affidatario i costi più bassi possibili. Gli operatori pubblici, da parte loro, esprimono molte perplessità sul fatto che l'appalto possa garantire l'acquisto di servizi di qualità, e lamentano di non poter affidare liberamente i servizi ai soggetti privati con cui hanno costruito nel tempo relazioni consolidate, sentendo come inutilmente faticose le procedure di gara.

Questi limiti dell'appalto sono reali, ma ragionando in termini teorici dobbiamo considerare che, quando si tratta di scegliere tra diversi soggetti che si offrono per erogare un servizio per conto di una pubblica amministrazione, la gara di evidenza pubblica, per quanto imperfetta, rappresenta la modalità di selezione più trasparente e imparziale, poiché mette tutti i contendenti in competizione tra loro su parametri certi ed espliciti. Rispetto ad altre modalità di scelta, l'appalto è uno strumento in grado di garantire maggiormente i cittadini che nessuna preferenza è stata fatta, che i precedenti rapporti tra l'amministrazione ed un soggetto non hanno condizionato la scelta, che il valore delle offerte è stato valutato per quello che sono, indipendentemente dalla loro provenienza. Si tratta, dunque, della procedura che garantisce meglio la collettività sul fatto che l'Ente pubblico ha comprato correttamente.

Se poi assumiamo il punto di vista di un nuovo imprenditore sociale, pronto a giocare la carta della qualità, dell'innovatività e della creatività per entrare nel mercato dei servizi alla persona in un certo territorio, il ricorso alla gara d'appalto può essere visto come un importante strumento per garantire il possibile ricambio tra i soggetti che erogano servizi per l'ente pubblico, consentendo l'ingresso di nuovi e più giovani soggetti. Con il sistematico ricorso alla trattativa privata, invece, è molto forte il rischio che si creino delle posizioni privilegiate in capo a poche imprese che da molto tempo hanno relazioni con l'Ente affidatario.

La gara d'appalto, ricomprendendo in questa accezione il pubblico incanto, la licitazione privata e l'appalto concorso, è dunque uno strumento che presenta luci ed ombre: può essere utilizzato per garantire i cittadini sulla qualità dei servizi acquistati, oppure per riversare sul privato sociale il conto di un sistema di welfare con sempre meno risorse. Perché, tuttavia, le gare d'appalto, ed in genere tutte le modalità di esternalizzazione dei servizi, possano svolgere efficacemente la loro funzione di garanzia della qualità, attraverso la scelta dell'offerta economicamente più vantaggiosa, è necessario che siano presenti alcuni presupposti.

Gli Enti affidatari debbono innanzi tutto voler perseguire anche il miglioramento della qualità dei servizi e non il solo contenimento del loro costo. In secondo luogo gli Enti acquirenti devono essere in grado di individuare la qualità che vogliono ottenere, declinandone le caratteristiche e motivando i motivi della scelta. Oltre a ciò devono saper definire, anche sulla scorta delle normative regionali vigenti, alcune dimensioni da valutare che riguardino sia il progetto del servizio che la natura del soggetto erogatore, declinando queste dimensioni in criteri ed indicatori trasparenti.



Come abbiamo visto, un problema delle gare al massimo ribasso dipende dal fatto che talvolta l'Ente affidatario, pur proponendo gare d'appalto apparentemente finalizzate alla individuazione dell'offerta economicamente più vantaggiosa, finisce, di fatto, per privilegiare i soggetti che offrono servizi a prezzi molto bassi, talvolta insostenibili. Questo orientamento è distruttivo per le nuove imprese sociali, che difficilmente possono, o sanno, competere in termini di costo con chi è da tempo sul mercato. Chi si affaccia per la prima volta sul mercato, il nuovo imprenditore sociale, ha necessità che il soggetto affidatario valuti, attraverso il ricorso al contracting out, la diversa qualità dei progetti, mettendo nella dovuta rilevanza gli eventuali elementi di innovazione.

Sfruttare le possibilità dei privati di fare servizi migliori a prezzi competitivi significa, per l'Ente pubblico, saper definire una propria idea di qualità rispetto alla quale valutare le offerte, scegliendo su quale caratteristica del soggetto privato puntare: in altre parole significa decidere, per esempio, se puntare sulla sua flessibilità, in grado di garantire un rapido adattamento alle esigenze della collettività, oppure sulla motivazione degli operatori, adeguatamente incentivati, oppure sulla esperienza progettuale e così via. Questo comporta la necessità di definire di volta in volta quale caratteristica dei concorrenti considerare più rilevante, facendone conseguire un coerente giudizio di valore.

Possiamo dunque parlare di qualità diversa, perché ogni volta si potrà, e dovrà, decidere "quale qualità" si predilige, modellando di conseguenza il sistema dei punteggi di gara.

Se in ogni gara d'appalto è necessario decidere a priori il tipo di qualità che si vuole perseguire, è di conseguenza necessario individuare alcune dimensioni significative da valutare, declinandole in criteri e definendo, per ogni criterio, alcuni indicatori in grado di evidenziare la presenza o assenza dei requisiti di qualità prescelti. Assegnando ex ante ad ogni indicatore un "peso" in termini di punteggio, la procedura di selezione può essere approfondita e trasparente, poiché ogni concorrente riceverà un punteggio complessivo che risulterà dall'analisi di ogni aspetto significativo del suo progetto e/o della sua organizzazione.

In questo modo la diversità tra i soggetti concorrenti può essere adeguatamente evidenziata, il che rappresenta un considerevole vantaggio sia per l'Ente chiamato a decidere a chi affidare il servizio, sia per le imprese sociali, che possono puntare sulla diversificazione per esprimere una propria qualità.

Il fatto di poter diversificare gli elementi di qualità da considerare ogni volta che si acquista un servizio, di poter quindi parlare di "qualità diversa" dei servizi, è importante per le giovani imprenditrici, che possono puntare su elementi di qualità delle proprie offerte e sulla originalità dei propri progetti imprenditoriali.

Le modalità di esternalizzazione conosciute possono assicurare, come di vede, un'efficace regolazione del sistema di offerta dei servizi; bisogna però considerare che esprimere un proprio concetto di qualità, esplicitare quali saranno gli elementi che verranno valutati in un appalto, decidere la fisionomia del soggetto privato da cui si preferisce acquistare i servizi sono tutte operazioni che oggi le amministrazioni non sono ancora abituate a compiere, e che obbligano ad un'assunzione di responsabilità nelle scelte gestionali davvero in grado di modificare il rapporto tra Ente pubblico, cittadini e imprenditori sociali<sup>1</sup>.

## IMPRENDITORIA SOCIALE FEMMINILE: A QUALI CONDIZIONI?

La complessità del quadro complessivo, la presenza di luci ed ombre nell'attuale sistema di regolazione del mercato dei servizi sociali, le potenzialità e criticità dei sistemi di esternalizzazione, ci inducono ad affrontare tre temi rilevanti per la giovane imprenditoria femminile.



### Note

1) Battistella, A.

*I problemi aperti nell'interazione pubblico/non-profit* in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 15-16/2000.

Idem, *La 328/2000 e le modalità di esternalizzazione dei servizi* in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 20-22/2000.

Il primo tema riguarda l'opportunità che un nuovo imprenditore punti ad entrare nel tradizionale mercato dei servizi alla persona gestiti per conto dell'Ente pubblico, e quali rischi debba mettere in conto.

Un nuovo imprenditore, una nuova imprenditrice, devono considerare con attenzione l'ingresso nel mercato dei servizi alla persona finanziati dagli Enti pubblici. Un elemento che può spingere in questa direzione è che il mercato dei servizi convenzionati è nel complesso solido, difficilmente subirà nel breve periodo grandi ridimensionamenti e, una volta che si è entrati nel giro dei soggetti cui una Pubblica Amministrazione si rivolge per affidare i suoi servizi, offre la possibilità di consolidare l'impresa. Per contro si tratta di un mercato per molti aspetti saturo, poco regolato, in cui sono molto rilevanti le relazioni personali consolidate, poco remunerativo per le piccole imprese sociali<sup>2</sup>. E' anche un mercato che assicura agli operatori che erogano servizi gravosi poche prospettive di lungo periodo.

E' certo che accedendo al mercato dei servizi in convenzionamento un nuovo imprenditore sociale ha la possibilità in poco tempo di veder crescere la propria impresa; la riuscita della impresa, però, dipenderà molto dalla scelta del territorio in cui operare, poiché ancora oggi la diffusione del privato sociale è disomogenea e la presenza di una domanda di servizi che non trova risposta è una condizione necessaria per entrare in un mercato che per molti versi presenta consistenti barriere all'entrata di nuovi competitori.

Considerando vantaggi e svantaggi, in queste condizioni l'imprenditoria femminile di nuova creazione sembra avere, comunque, poco interesse ad entrare nel mercato tradizionale dei servizi sociali in convenzione, mentre, come vedremo, potrebbe trovare maggiore spazio orientandosi verso servizi sociali leggeri ed innovativi da offrire ai privati.

Il secondo tema, evidentemente connesso al primo, riguarda proprio le strategie più opportune per assicurare migliori possibilità di crescita e consolidamento alle imprese sociali di nuova creazione.

Per sviluppare e consolidare una impresa sociale di nuova creazione, probabilmente, la strategia più efficace è puntare sulla innovazione, su servizi ad alta componente professionale, simili come impostazione ai Services de Proximité<sup>3</sup>, in cui si offre soluzione alle piccole esigenze delle famiglie non prevedendo interventi di largo respiro ma risposte mirate. Il mercato dei servizi innovativi, finalizzati ad offrire risposte alla domanda di servizi flessibili, limitati nel tempo, mirati alle esigenze specifiche degli utenti probabilmente offre, infatti, maggiori possibilità di riuscita e minori rischi imprenditoriali. Si pensi al successo riscosso nelle grandi città dalle iniziative rivolte ai bambini ed ai preadolescenti che hanno unito elementi di crescita culturale con aspetti di svago: i genitori rispondono volentieri a sollecitazioni originali, ad iniziative che consentono di far vivere ai figli avventure inusuali. Questi servizi possono appoggiarsi all'Ente Locale, cercandone una legittimazione pubblica, ma devono la loro riuscita al fatto di rivolgersi ai privati.

Il terzo ed ultimo tema riguarda come ed in che misura le modalità di esternalizzazione dei servizi adottate dagli Enti pubblici possano giocare a favore o a sfavore di una imprenditoria femminile motivata ad entrare nel mercato dei servizi sociali in convenzionamento.

Una corretta procedura di esternalizzazione dei servizi non può evidentemente accordare alcun tipo di preferenza all'imprenditoria femminile rispetto alla imprenditoria in genere. E' possibile, invece, chiedersi in che misura l'applicazione di valide modalità di esternalizzazione possa dare effettivo risalto ad eventuali caratteristiche



#### Note

2) Fareri, P.

*I network relazionali delle imprese sociali del Mezzogiorno*, in Battistella, A. (a cura di), *Imprese ed imprenditori sociali nel mezzogiorno*, FrancoAngeli, Milano, 2001.

3) *Getting to know and understand "proximity services" better in order to support their development*, rapporto di ricerca a cura della Fondation Roi Baudouin, Commissione Europea, 1996.

*Le Développement des services de proximité en Europe*, rapporto di ricerca coordinato da Groupe Ten per la Commissione Europea, Paris, 1995.

dei progetti nati nell'ambito dell'imprenditoria femminile, che presenta generalmente alcune peculiarità. Queste derivano in parte dalle motivazioni sociali che spingono le donne ad intraprendere una iniziativa imprenditoriale nel campo dei servizi alla persona, ed in parte dalle esperienze pregresse che frequentemente connotano le nuove imprenditrici.

I due aspetti sono probabilmente entrambi riconducibili al ruolo sociale ricoperto dalle donne nella nostra società. Alla donna, infatti, viene tradizionalmente chiesto di trovare risposta al bisogno di servizi della famiglia, facendo funzionare il sistema familiare nel suo complesso. Questa responsabilità avvicina maggiormente le donne alle problematiche sociali quotidiane: molte donne imprenditrici sociali hanno vissuto in prima persona i problemi sociali derivanti dalla mancanza di servizi di supporto familiare, e dunque ne hanno una percezione assai articolata e precisa.

Come noto, il fatto che l'onere di presidiare la famiglia ricada principalmente sulle donne, comporta, tra l'altro, l'uscita di molte di loro dal mercato del lavoro nei momenti di massimo impegno familiare. L'imprenditoria sociale femminile è spesso espressione della necessità per alcune di queste donne di rientrare nel mondo produttivo: è evidente che la sensibilità di queste future imprenditrici per i problemi sociali delle famiglie è molto sviluppata e molto "mirata".

Come si vede è possibile individuare una differenza tra l'imprenditoria sociale tradizionale e quella femminile, che non deriva, evidentemente, dalla diversa qualità e capacità imprenditoriale, ma che può cercarsi nella diversa storia delle imprenditrici sociali.

In termini operativi queste differenze portano spesso ad una diversa percezione dei servizi alla persona, visti maggiormente nella dimensione del servizio di supporto alla quotidianità piuttosto che nella risposta a problematiche sociali strutturali, e conseguentemente ad una diversa connotazione dei servizi prodotti dall'impresa sociale femminile. Le proposte imprenditoriali delle donne impegnate nel sociale hanno spesso una caratterizzazione di supporto alla quotidianità delle donne che lavorano, un approccio pragmatico ai piccoli e grandi problemi che la conduzione di una famiglia presenta. Le imprenditrici sociali spesso sono più interessate al quotidiano che ai tradizionali problemi sociali.

Al termine degli interventi formativi rivolti a future imprenditrici sociali è frequente imbattersi in progetti imprenditoriali molto originali ed innovativi, o in progetti di intervento tradizionali ma caratterizzati da una particolare attenzione agli aspetti relazionali ed alle esigenze dei potenziali utenti. Sono progetti che potrebbero incontrare il favore non solo dei privati cittadini, ma anche di Comuni ed Aziende Sanitarie; il problema è che i costi di produzione delle piccole imprese sociali sono spesso tali da impedir loro di competere sul piano dei prezzi con il privato sociale più consolidato. Questa difficoltà dei nuovi imprenditori ad entrare nel mercato dei servizi, ancorché innovativi, giustifica l'interesse per le forme di esternalizzazione in grado evidenziare non solo i tradizionali elementi di economicità e di affidabilità dei soggetti offerenti, legati al prezzo ed alle dimensioni organizzative, ma anche elementi innovativi, riconducibili alla specifica sensibilità sociale dei soggetti proponenti.

Costruendo sistemi di indicatori effettivamente riferiti alla qualità dei progetti, abbandonando l'attuale tendenza a fare gare sempre più grandi, in cui la dimensione organizzativa ha un ruolo di primo piano, non restringendo le gare ai soggetti tradizionalmente presenti sul territorio, attraverso il requisito della esperienza, rite-

niamo che gli Enti affidatari potrebbero sperimentare soluzioni innovative ai problemi sociali, proposte da imprenditori ed imprenditrici ancora pieni del necessario entusiasmo per battere strade nuove, con vantaggi indubbi per gli utenti.

Questo approccio aperto alla novità assume particolare importanza in questo momento, in cui sempre più spesso si parla di accreditamento dei servizi sociali, e dunque si intende innovare complessivamente il sistema di offerta<sup>4</sup>. L'accreditamento è una modalità di gestione assai interessante per l'oggetto delle nostre riflessioni, e merita dunque qualche considerazione.

## L'INTRODUZIONE DELL'ACCREDITAMENTO NELL'AMBITO DEI SERVIZI SOCIALI

La progressiva introduzione nel nostro paese di un sistema di accreditamento esteso ai servizi sociosanitari rappresenta un'importante occasione per i nuovi imprenditori sociali.

Per valutare quanto questo strumento gestionale possa offrire vantaggi all'imprenditoria femminile, bisogna considerare che le conseguenze sul sistema di offerta dei servizi derivanti dalla introduzione di un sistema di accreditamento dipendono, in grande misura, dal tipo di sistema di regolazione e governo dei servizi accreditati che gli Enti pubblici intendono adottare.

La principale novità dell'accreditamento rispetto alla tradizionale logica di esternalizzazione consiste nel superamento della logica pubblicistica, con il riconoscimento ai soggetti accreditati della possibilità di fornire servizi su un piano di parità con il soggetto pubblico ed agli utenti della facoltà di scelta del soggetto erogatore cui rivolgersi. La logica della parificazione tra soggetti erogatori pubblici e privati, tuttavia, può essere diversamente interpretata dai soggetti accreditanti, che possono dare diversi significati al concetto di "libera scelta" dell'utente.

L'Ente pubblico accreditante può decidere di affidare la regolazione del mercato all'utente, assegnandogli buoni servizio da spendere liberamente all'interno di una rosa di soggetti erogatori accreditati, riconoscendogli in questo modo la capacità di esercitare una discrezionalità al momento dell'acquisto<sup>5</sup>. Interpretando in modo restrittivo il concetto di accreditamento, l'Ente pubblico può invece decidere di mantenere il potere di regolazione del mercato dei servizi, continuando ad esercitare la funzione di acquisto dai soggetti accreditati di determinate quote di servizi da assegnare agli utenti.

Potremmo definire le due opzioni come il ricorso ad un sistema di accreditamento "puro", con il ricorso integrale alle regole di mercato, oppure "misto", con il ricorso a modalità di regolazione del mercato da parte dell'Ente accreditante.

Dietro la scelta di un sistema puro o misto c'è una diversa impostazione complessiva delle relazioni tra Ente pubblico e soggetti privati o del privato sociale.

Nel primo caso l'Ente pubblico manifesta un sostanziale disinteresse verso l'esito della competizione tra i soggetti erogatori accreditati, secondo principi di competizione perfetta, accettando che il soggetto che meno riesce a erogare servizi di qualità sia destinato a soccombere a favore di chi viene scelto dagli utenti. Una linea di indirizzo di questo tipo punta sulla autoregolazione del mercato, in



4) Bassanini, M.S.

*Accreditamento e sviluppo della qualità dei servizi*, in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, numero monografico sulla legge 328, 20-22/2000

Battistella, A.

*Potenzialità e criticità dell'accreditamento istituzionale come strumento regolativo dei servizi residenziali* in Gori, C. (a cura di), *Le politiche per gli anziani non autosufficienti*, Milano FrancoAngeli, 2001

Battistella, A.

*L'accreditamento istituzionale: una sfida difficile* in *Prospettive Sociali e Sanitarie*, 21/ 2001

5) Le Grand, J. e Bartlett, W. (a cura di), *Quasi markets and social policy*, Londra, Macmillan Gori, C.

*Il buono socio-sanitario nella rete dei servizi territoriali*, in Gori C. (a cura di), *Le politiche per gli anziani non autosufficienti*, Milano, FrancoAngeli, 2001

grado di premiare nel tempo i migliori concorrenti e di escludere chi non si dimostra in grado di offrire servizi di qualità e di tipologia adeguate alle richieste degli utenti.

Nel secondo caso, invece, rinunciando a lasciare del tutto libero l'utente di scegliere il soggetto erogatore, ma assumendosi il compito di acquistare direttamente quote di servizi, l'Ente che accredita impedisce che il mercato segua le proprie regole e si mette nelle condizioni di poter intervenire per indirizzare il mercato della offerta secondo le proprie esigenze.

La scelta di questa impostazione probabilmente nasconde la preoccupazione per la sorte di imprese sociali che oltre ad erogare servizi rappresentano un importante strumento occupazionale, così come è probabile che il sostanziale mantenimento delle quote di mercato risponda anche a logiche di "quiete politica"; questo però non toglie l'elemento di contraddittorietà insito nel ricorso ad un modello gestionale che incentra il proprio significato sulla competizione di mercato e poi ne nega valore e regole.

La distinzione tra i due modelli di accreditamento, comunque, ha grande rilevanza per gli imprenditori sociali, specie per quelli da poco sul mercato. Le imprese sociali, infatti, sono chiamate nei due casi a rendere conto della qualità del proprio operare a soggetti diversi, e dunque a modificare le proprie strategie. Nel caso di un sistema misto, infatti, il soggetto cui rendere conto della qualità del proprio operare è sempre e solo l'Ente pubblico, che nell'acquistare quote di servizio utilizzerà le stesse modalità di valutazione utilizzate quando ricorre al contracting out; nel sistema puro, invece, l'impresa sociale deve anche convincere della qualità dei propri servizi l'utente finale, il che significa adottare anche logiche di marketing.

E' evidente come il ricorso ad un sistema di accreditamento "puro" finisca per diminuire lo svantaggio competitivo delle imprese sociali che sono entrate da ultime nel mercato dei servizi, poiché viene loro garantita la possibilità di far valere la qualità delle loro offerte presso i singoli, meno interessati degli Enti pubblici agli aspetti organizzativi, dimensionali e di esperienza del soggetto erogatore.

E' altresì importante notare che, posta la possibilità di individuare una qualità dell'imprenditoria femminile, più facilmente questa potrà essere apprezzata dal singolo utente di quanto non sarebbe possibile fare con i tradizionali strumenti di valutazione delle offerte utilizzati dall'Ente pubblico.

## CONCLUSIONE

---

Con questa breve riflessione abbiamo voluto affrontare un tema particolare, inusuale, cercando di cogliere nei sistemi di regolazione del mercato dei servizi sociali elementi in grado di incidere sul possibile successo o fallimento dell'imprenditoria sociale femminile.

Non abbiamo trovato, né pensavamo di trovare, dei nessi di causa effetto tra il modo di acquisto di servizi sociali della Pubblica Amministrazione e la possibilità di crescita di tale imprenditoria sociale, pensiamo tuttavia di aver evidenziato qualche significativa ripercussione tra il sistema di regolazione del mercato adottata dagli Enti pubblici e le possibilità per le nuove imprese sociali di trovare un proprio spazio all'interno della rete di soggetti che erogano servizi per la collettività.

Un elemento comune a tutte le riflessioni svolte pensiamo sia che, indipendente-

mente dal tipo di strumento giuridico adottato per affidare ai privati l'erogazione dei servizi, la possibilità di sviluppo di una nuova impresa sociale dipende in qualche misura dalla capacità dell'Ente Locale, o degli acquirenti privati, di leggere e capire l'innovazione, l'originalità e la qualità delle offerte, indipendentemente dalla storia del soggetto proponente.

Gli strumenti per fare questo non mancano; la speranza è che il nuovo sistema di welfare delineato dalla legge quadro sui servizi sociali, legge 328/2000, porti ad un maggiore utilizzo da parte degli Enti pubblici di modalità di esternalizzazione o di accreditamento in grado di offrire maggiori opportunità ai nuovi imprenditori sociali.





# Il processo d'inserimento e di crescita professionale delle donne nell'impresa sociale

di **Livia Consolo**,

*Presidente di CGM Consorzio della Cooperazione Sociale Gino Mattarelli*

**Si parla molto di terzo settore, di non-profit e di impresa sociale; qual è la sua definizione, dato che presiede la più grande impresa sociale a rete d'Italia?**

L'impresa sociale è prima di tutto un'organizzazione direttamente impegnata nella produzione di beni e servizi alla persona in modo continuativo. È controllata da persone che hanno volontariamente scelto di intervenire in un'area di attività determinata, operando in modo autonomo, e non solo formalmente, rispetto alla Pubblica Amministrazione. Questo implica anche che coloro che costruiscono un'impresa sociale se ne assumono i rischi, totali o parziali: anche se utilizzano finanziamenti pubblici la vitalità economico-finanziaria, e quindi le prospettive imprenditoriali, dipendono dagli sforzi e dalle capacità dei diversi soggetti, soci, lavoratori, volontari impegnati nell'impresa per assicurarle adeguate risorse. Certamente senza un minimo di lavoratori retribuiti nessuna impresa sociale può garantire la continuità e la crescita delle attività intraprese ed un'impresa sociale è tale se tutte le persone che vi contribuiscono sono coinvolte a vario titolo: quindi la democrazia è per me una caratteristica imprescindibile dell'impresa sociale ed è altrettanto importante l'orientamento a rappresentare tutti i portatori di interesse e a far partecipare tutti i soggetti coinvolti. Sono anche convinta che una limitazione definita alla distribuzione dei profitti debba caratterizzare l'impresa sociale, indipendentemente dalla forma giuridica, sebbene l'essere non-profit non è sufficiente a caratterizzare come sociale un'impresa, anche quando gestisce attività nell'ambito dei servizi alla persona.

E' inoltre importante che un'impresa sociale si dia l'obiettivo esplicito di promuovere il senso di responsabilità verso le comunità locali, il territorio nel senso più ampio del termine; che si autovincoli a mobilitare e a rigenerare "il capitale sociale". Da questo punto di vista, per realizzare l'obiettivo dovrà utilizzare metodologie di attivazione delle risorse, sia istituzionali che nascoste all'interno delle dinamiche sociali, e di gestione di queste in modo da creare benefici visibili e misurabili non solo per i portatori di interesse rappresentati nell'impresa, ma complessivamente per il territorio in cui opera.

**Nella pluralità dei soggetti che compongono il Terzo Settore in Italia, quali sono identificabili come imprese sociali?**

Il cosiddetto terzo settore, o non-profit, è composto da una pluralità di soggetti: volontariato, associazionismo sociale, fondazioni, ONLUS, imprese sociali (le coope-

relative sociali), ecc. Ma attualmente l'unica forma di impresa privata a finalità sociale consentita dalla legge italiana è quella cooperativa.

Le cooperative sociali sono disciplinate dalla legge 381/91: il loro scopo è quello di "perseguire l'interesse generale della comunità alla promozione umana ed all'integrazione sociale dei cittadini" offrendo servizi socio-sanitari e educativi (le cooperative comunemente dette "di tipo A") e occasioni di inserimento lavorativo alle persone svantaggiate (cooperative "di tipo B"). Rappresentano oggi una delle componenti più vitali del cosiddetto terzo settore in Italia (sono il 7% delle organizzazioni di terzo settore ma il 25% dei posti di lavoro retribuiti): le imprese sociali sono circa 4.800, danno lavoro oggi a circa 100 mila persone, oltre 19 mila delle quali gravemente disagiate e fatturano oltre 3.000 miliardi l'anno. Oltre agli operatori retribuiti, collaborano con le cooperative sociali oltre 12 mila volontari.

### **Le imprese sociali, quindi, sono cresciute in questi ultimi anni: è cresciuta con loro anche la presenza ed il ruolo delle donne?**

Negli ultimi anni si è registrata una accelerazione notevole nella crescita del numero delle imprese sociali e delle donne che vi lavorano. I motivi di questa crescita sono molteplici e la presenza femminile ha pesato notevolmente in termini di contenuti per l'impresa sociale.

Il fattore di gran lunga più importante è il successo del modello che la cooperazione sociale rappresenta come forma di auto-organizzazione di cittadini e cittadine, capace di rispondere a bisogni sempre più differenziati, creando valore sociale e valore economico. Dopo anni di pionierismo, di sperimentazioni e di costante crescita lontano dalle luci della ribalta, le cooperative sociali sono oggi tra i protagonisti della riforma delle politiche sociali e delle politiche del lavoro, soprattutto nei settori dei servizi all'infanzia e dell'animazione territoriale.

Nel quadro delineato vanno inserite le strategie di alcune grandi organizzazioni di terzo settore, sia appartenenti all'area dell'associazionismo sia a quella del volontariato. Queste organizzazioni hanno incominciato a dare vita a cooperative sociali come naturale evoluzione delle loro articolazioni territoriali che si devono confrontare in misura via via crescente, con servizi complessi e con mercati in espansione. Il fenomeno è molto interessante e sta dando vita a sperimentazioni di grande rilievo, a specializzazioni, ad alleanze e ad una ridefinizione di ruoli nell'ambito del terzo settore. L'unico punto interrogativo di questa evoluzione, ma non di secondo momento, risiede nel fatto che talvolta le cooperative sociali create da associazioni o da organizzazioni di volontariato godono di scarsa autonomia, sono cioè una sorta di braccio operativo per la gestione di partite economiche e questo ne mortifica le potenzialità e la carica innovativa.

Un altro attore di questa crescita è la pubblica amministrazione cui può essere attribuito un ruolo ambiguo: una parte di essa sta infatti accelerando e qualificando il processo di affidamento all'esterno di servizi, nell'ambito di una strategia consapevole di trasformazione dello stato sociale; mentre un'altra parte sta sostenendo la nascita di cooperative fragili e scarsamente motivate, esternalizzando pezzi della sua struttura e spingendo dipendenti pubblici a trasformarsi in soci di cooperative sociali; dall'altro dando vita ad una cooperazione sociale impropria formata solo mettendo insieme persone impiegate nei lavori socialmente utili.



## Bibliografia

**Barbetta, G.P.** (a cura di)  
*Senza scopo di lucro*,  
Bologna, Il Mulino, 1996

**Bassi, A., Masotti, G.,  
Sbordone, F.**  
*Tempi di vita  
e tempi di lavoro*,  
Milano, FrancoAngeli,  
2000

**Borzaga, C., Mittone L.**  
*The multi stakeholders  
versus the non-profit  
organizations*,  
Trento, Università  
degli Studi, Dipartimento  
di Economia, 1997

**Borzaga, C., Fiorentini,  
G., Maticena, A.**  
(a cura di)  
*Non-profit e sistemi  
di welfare*,  
Firenze, La Nuova Italia  
Scientifica, 1996

**Borzaga, C.** (a cura di)  
*Capitale umano e qualità  
del lavoro nei servizi socia-  
li. Un'analisi comparata tra  
modelli di gestione*,  
Roma, FIVOL, 2000

**Borzaga, C.,  
Defourny, J.** (a cura di)  
*L'impresa sociale  
in prospettiva europea*,  
London, Edizioni 31,  
2001

In questo quadro sembra opportuno riprendere e rafforzare una indicazione che appartiene alla storia del movimento delle donne: la crescita di forme autorganizzate, con le opportunità e i problemi che porta con sé, rilancia con forza la necessità di estendere la partecipazione alla vita della comunità a sostegno e a garanzia dello sviluppo, del rafforzamento e della diffusione di opportunità di empowerment per tutti i cittadini e a garanzia della costruzione di mercati sociali adeguati alle necessità crescenti.

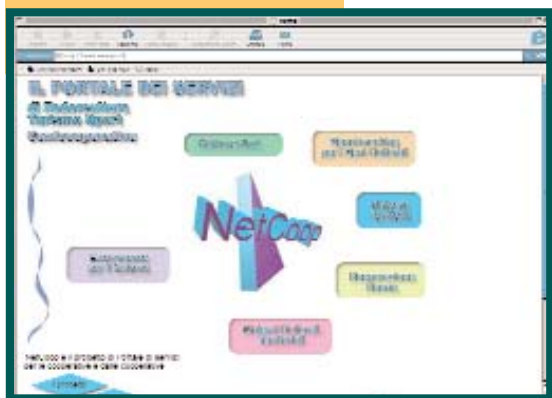
### **L'impresa sociale, ed in modo particolare la cooperazione sociale che lei rappresenta, attualmente è solo un bacino occupazionale o anche un luogo di realizzazione professionale per le donne?**

Credo di poter tranquillamente affermare che, relativamente al sistema cooperativo, il settore dell'imprenditoria sociale sia il bacino occupazionale più importante: i due terzi degli occupati stabili sono donne ed è un lavoro "vero", non un'attività precaria, temporanea o finale della vita lavorativa, come alcuni pensano. Il 72% delle donne nelle imprese sociali ha un contratto di lavoro a tempo pieno indeterminato ed è un'occupazione che non si può ritenere sostitutiva, visto che le ricerche evidenziano come la maggior parte delle cooperative sociali abbia coperto un vuoto presente sia nei servizi di cura che nelle attività di sostegno all'inserimento lavorativo, costruendo un ponte tra domanda di prestazioni (utenti e famiglie) ed offerta di competenze che altrimenti non si sarebbero incontrate, rimanendo le prime inevase od inesprese e le seconde sottoutilizzate.

La forte presenza delle donne ha conferito globalmente a queste attività caratteristiche di servizi e produzioni "altri" rispetto ai modelli classici di gestione (pubblico e privato). E' stato invece costruito un modello in cui produttori e consumatori, fornitori e fruitori hanno trovato uno spazio collettivo in cui confrontarsi e lavorare congiuntamente (anche con la consapevolezza di possibili contrapposizioni di interessi) per il miglioramento della qualità della vita per tutti.

### **Qual è a tutt'oggi il plus che le donne apportano e che si cerca di valorizzare nel loro percorso di crescita all'interno dell'impresa sociale?**

Dalle differenti indagini in un'ottica di genere fatte al nostro interno, risulta che le donne sono maggiormente capaci di affrontare la mobilità interna e di conseguenza sono stati previsti ruoli e relativi sistemi premianti per funzioni generaliste: all'interno dell'impresa sociale è assolutamente necessario sostenere e premiare coloro che cercano di costruirsi una visione d'insieme e che, pur utilizzando specialismi e vocazioni professionali particolari, sappiano integrare le competenze con crescente capacità di lettura delle dinamiche globali in gioco. Ciò nonostante, i dati rilevano la maggior difficoltà per le donne ad essere presenti in misura paritaria negli organismi amministrativi, proprio laddove cioè la capacità di visione generale è un requisito del ruolo. La difficoltà, prodotta dalla mancata conciliazione positiva tra i tempi di lavoro e quelli per la famiglia, è il versante su cui stiamo agendo per favorire l'accesso a posizioni di governo: soprattutto in funzione dell'uscita dal mondo lavorativo delle prime generazioni di donne (quelle della generazione dell'emancipazione), che hanno fondato il loro impegno nell'impresa sociale sulla condivisione del sistema valoriale, sarà necessario rafforzare azioni di sostegno e supporto ai percorsi di carriera delle nuove cooperatrici.



## Ci sono specifiche strategie di genere nelle imprese sociali e nelle loro organizzazioni?

Certamente nei prossimi anni è prevedibile un cambiamento delle politiche e delle strategie nel terzo settore in genere e nella cooperazione sociale in particolare: quando arriveranno negli organismi decisionali, soprattutto ai livelli sovra-territoriali e di settore imprenditoriale, un numero maggiore di oggi

di donne con competenze professionali, il fenomeno dell'impresa sociale attraverserà una trasformazione, il cui esito dipenderà dal ruolo che sapranno/vorranno giocare le donne per realizzare politiche concrete a sostegno dell'eguaglianza di genere. Oggi le azioni in tal senso sono concentrate sul raggiungimento di consapevolezza diffusa negli organismi istituzionali di rappresentanza, sull'elaborazione di regolamenti di governance del sistema e delle singole imprese a rete che comprendano quote per le donne negli organismi amministrativi, sull'implementazione di modelli positivi (già attuati e nell'individuazione di risorse per la loro replicabilità).

## Il caso\*

**"Loggia" Cooperativa Sociale - società cooperativa sociale a responsabilità limitata**  
Via X Giornate, 7 - 25038 ROVATO (BS)  
Tel. 030-7241619 - Fax 030-7705217 - P.Iva 01963490980

La cooperativa "Loggia" (di seguito denominata "Loggia") viene costituita con atto pubblico di fondazione il 13.04.1994. Nella primavera del 1997 definisce il proprio territorio d'elezione nel Comune di Rovato. "Loggia" nasce a seguito di un processo di creazione d'impresa tipico dell'imprenditorialità sociale denominato "spin off". Si tratta di un processo di gemmazione, di propaggine, da parte di una cooperativa madre (nel caso specifico la "Co.n.d.") che genera una nuova realtà autonoma e indipendente; un processo che rievoca, per analogia, il ciclo riproduttivo delle fragole che "...allignano tanto in buon terreno, come in tristo, e tanto al sole come all'ombra... Devonsi tenere nette da herba ne solo, ma da quei bracci, quasi fila, quali la pianta vecchia della fragola per moltiplicare allonga, e lo fa con tanta frequenza che se si scordasse, in breve tempo tutto il campo di fili haurai pieno"<sup>1</sup>. Lo spin off è dettato, e il caso di "Loggia" non fa eccezione, dalla consapevolezza della necessità di una cooperativa sociale di essere sempre più un'impresa socialmente efficace, capace di produrre servizi rispondenti agli oggettivi bisogni espressi dalla comunità, aumentando la capacità di pianificare e gestire l'integrazione sociale e culturale, costruendo relazioni stabili con le isti-



## Bibliografia



**Butera, F., Carbognin, M., Catino, M., e altri**  
*Il Campo di fragole - reti di imprese e reti di persone nelle imprese sociali italiane*,  
Milano, FrancoAngeli, 1999

**Centro Studi CGM** (a cura di)  
*Imprenditori sociali - Secondo rapporto sulla cooperazione sociale*,  
Torino, Edizioni Fondazione Agnelli, 1997

**Frisanco R., Ranci, C.** (a cura di)  
*Le dimensioni della solidarietà. Secondo rapporto sul volontariato sociale*,  
Roma, FIVOL, 1998

**Laville, J.L.**  
*L'economia solidale*,  
Torino, Bollati Boringhieri, 1998



1) Agostin L.  
"L'economia del cittadino in villa",  
Venezia, 1661

\* Si ringrazia per la gentile collaborazione la Presidente, Gemma Amighetti



## Note

2) Portatori d'interesse

3) Articolo 4 dello Statuto

4) Il previsionale del fatturato 2001 di "Loggia" si aggira intorno ai 2,7 miliardi di lire

tuzioni e le organizzazioni locali, assicurando alti livelli d'innovazione e di qualità della vita. In tal senso "Loggia" nasce come risposta coerente a tre principi cardine: la territorialità (gestione organizzata finalizzata all'autopromozione dei cittadini in risposta ai bisogni di una singola comunità), la specificità (specializzazione con sviluppo di precise competenze e di una cultura organizzativa distintiva) e la piccola dimensione (per garantire relazioni più dinamiche e dirette e una partecipazione integrale ed attiva tra gli stakeholders<sup>2</sup>).

Oggetto della cooperativa<sup>3</sup> sono le attività socio sanitarie ed educative di cui all'art. 1, primo comma, punto "a" della legge 8 novembre 1991, n. 381 e specificatamente: assistenza ad anziani a domicilio (S.A.D.) e in Residenza Protetta (R.S.A.); assistenza domiciliare (S.E.D.) e presso struttura a minori con particolare riguardo all'aspetto educativo; attività di animazione e gestione del tempo libero (C.A.G.).

In particolare il Servizio di Assistenza Domiciliare si rivolge ad anziani soli, a rischio di emarginazione sociale, parzialmente autosufficienti o non autosufficienti, ad adulti portatori di handicap fisico e psichico, a malati terminali e di AIDS. Il S.A.D. consente all'utente di vivere nel proprio ambiente familiare, ricevendo aiuto nell'igiene personale, nella corretta deambulazione, nell'igiene della casa, nella preparazione dei pasti oltre a beneficiare del sostegno psicologico. Un piano assistenziale individualizzato consente la partecipazione attiva dell'utente e stimola le abilità residue. Questionari di soddisfazione e incontri periodici di verifica garantiscono la valutazione costante dell'intervento.

Il Centro di Aggregazione Giovanile è aperto sia a minori normodotati sia a minori con handicap o segnalati dai Servizi Sociali. Il C.A.G., che vede il coinvolgimento dei genitori, di volontari e obiettori di coscienza, supporta i processi di socializzazione, educazione e sviluppo delle capacità personali, grazie ad attività ludiche e ricreative, a laboratori creativi ed occupazionali. Il minore, protagonista attivo dell'intervento, partecipa alle scelte operative, costruendo un rapporto stabile e sereno con le figure educative, in un ambito d'azione centrato sul "fare". Un continuo monitoraggio di indicatori di qualità, efficienza ed efficacia, nell'ambito di incontri di équipe con educatori, coordinatore e volontari consente una costante valutazione e manutenzione del servizio.

La Residenza Sanitaria Assistenziale per anziani "Tilde e Luigi Colosio" di Rodengo Saiano rappresenta l'attività più consistente sia in termini di fatturato<sup>4</sup> che di personale, impiegando 1 coordinatore, 5 "capo-casa" (responsabili di altrettanti nuclei con 20 posti letti ognuno), 31 ausiliarie socio assistenziali (A.S.A.), 1 animatore e 4 operatrici addette alle pulizie. Utenti della R.S.A. sono anziani non autosufficienti con situazione cronica che non possono beneficiare di un ricovero ospedaliero, non gestibili a domicilio. I servizi offerti garantiscono la tutela abitativa all'anziano ricoverato così che, oltre ai bisogni sociali e sanitari, anche i bisogni affettivi-emotivi vengano riconosciuti e rispettati. All'interno della residenza è attivo un Centro Diurno Integrato (C.D.I.) che offre la possibilità di accogliere 10 ospiti parzialmente autosufficienti.

Particolarmente innovativa è la figura della "capo-casa", un'A.S.A. addetta all'assistenza di base alla persona, con requisiti tecnici e relazionali specifici dell'area socio-assistenziale, con competenze di gestione dell'organizzazione del nucleo e del gruppo di lavoro. E' una figura cardine, di riferimento per gli ospiti, per i loro parenti e per le A.S.A. del nucleo. Cura l'accoglienza dell'anziano, ne analizza il fabbisogno, ne monitora i bisogni di salute, di sicurezza, di relazione e di accettazione

della propria condizione d'età; verifica l'adeguatezza degli interventi e garantisce l'integrazione delle diverse figure professionali coinvolte nell'intero processo assistenziale dell'ospite.

Per la gestione della residenza è stata costituita la cooperativa sociale "Genesi", come strumento di cooperazione tra specifiche esperienze ed attività sociali del territorio, valorizzando, in una logica di rete, gli specifici di ognuna: "Loggia" per l'area socio assistenziale, "Benefit" per l'area sanitaria, "Quercia" per la produzione di pasti, "Ecopolis" per il servizio lavanderia, "Isparo" per il servizio giardinaggio.

Complessivamente<sup>5</sup> gli utenti serviti da "Loggia" sono annualmente oltre 1.300, in una fascia d'età prevalente compresa tra gli 81 e i 90 anni.

La cooperativa, in aggiunta all'impegno originario con il comune di Rovato, opera con le limitrofe amministrazioni comunali di Cazzago San Martino, di Paderno Francia Corta, di Monticelli Brusati, di Castrezzato, di Pontoglio, di Rodengo Saiano, di Erbusco, di Pontoglio, oltre a collaborare con l'Istituto Vittoria Razzetti di Brescia e la Comunità Montana del Sebino orientale.

La struttura organizzativa di Loggia prevede, oltre agli organi sociali (Assemblea soci, Collegio sindacale, Consiglio d'amministrazione) un Presidente, un Vicepresidente, tre Coordinatrici di servizio, un Responsabile del servizio di sicurezza (D.Lgs. 626/94), un Responsabile qualità<sup>6</sup>, un'impiegata amministrativa e una segretaria. Alle coordinatrici di servizio fanno capo ausiliari socio-assistenziali (A.S.A.) con attestato di qualifica professionale, educatori professionali, assistenti ad personam ai portatori di handicap nelle scuole e a domicilio, animatori sociali professionali, operatrici addette alla distribuzione pasti e addette alla pulizia, per un numero complessivo superiore alle 90 unità siglando un costante trend occupazionale positivo. Tutti gli addetti di "Loggia" sono donne, alcune delle quali intervengono su più servizi e fanno parte di équipes di lavoro del servizio o tra servizi della cooperativa. "Loggia" pone e richiede una costante attenzione formativa (di base, aggiornamento, specializzazione) professionale, agli strumenti della managerialità sociale e ai valori cooperativi, favorendo l'accesso dei propri operatori a percorsi realizzati da Enti ed agenzie pubbliche e private. La formazione è infatti intesa sia come occasione di crescita individuale e di gruppo, sia come elemento incentivante che motiva i comportamenti del personale. Si segnalano le convenzioni attivate con tutti i C.F.P. del territorio per tirocini di formazione e orientamento, con i quali, in coerenza con la normativa, agevolare le scelte professionali tramite la conoscenza diretta del mondo del lavoro, realizzando momenti di alternanza tra studio e lavoro.

Da sempre agli addetti (dipendenti e soci lavoratori) viene applicato il C.C.N.L. delle cooperative sociali, oltre ad essere stipulata un'apposita polizza assicurativa per la copertura di danni a persone e/o cose, arrecati durante l'effettuazione del servizio. Molti operatori (soci e non) partecipano alla vita associativa (incontri, assemblee, giornate di lavoro), contribuendo ad orientare lo sviluppo di "Loggia", nel rispetto di criteri gestionali ispirati alla trasparenza e alla democrazia partecipativa. La cooperativa favorisce e sostiene i processi di crescita della propria base sociale, per favorire e diffondere la presa in carico individuale e diffusa della responsabilità d'impresa, nel rispetto di valori e principi fondativi di "Loggia" quali l'adesione libera e volontaria, senza discriminazioni di alcun tipo, il controllo democratico da parte dei soci, la centralità della persona come valore culturale e di crescita. La base sociale è composta da 23 soci prestatori e da 6 soci volontari.

"Loggia" crede e investe nella gestione delle risorse umane già a partire dal reclutamento, dalla selezione e dall'accompagnamento (tutoring) del personale. La



#### Note

5) Dati relativi al 2000, forniti dal Bilancio sociale redatto dalla cooperativa "Loggia"

6) "Loggia" ha implementato il Sistema Qualità conforme alla norma UNI ES ISO 9002

selezione del personale addetto ai servizi è effettuata dal coordinatore e vuole coniugare le aspettative del candidato con le esigenze della cooperativa. I criteri di selezione sono relativi alla qualifica e all'esperienza dell'aspirante, individuato prettamente nella rete della cooperazione sociale o tra i nominativi indicati dai C.F.P. di Brescia e Provincia. L'accoglienza e l'inserimento nei servizi sono a carico del coordinatore che predispone l'affiancamento con un operatore esperto (tutor) per favorire la presa di coscienza riguardo all'utenza (patologie, progetti di recupero, abitudini), all'organizzazione del servizio e alle modalità relazionali e comunicative da adottare, garantendo in tal modo un supporto motivazionale al neoassunto.

Centrale è il processo di valutazione (dei risultati/obiettivi raggiunti e delle competenze), inteso come autocontrollo e autoanalisi, condivisione di fini e valori. Oltre alla valutazione tecnica viene monitorata la soddisfazione da parte dell'utenza (customer satisfaction) attraverso la somministrazione periodica di questionari di gradimento. Per favorire la qualità del servizio e il livello motivazionale degli addetti è adottato un sistema di incentivazione basato su diversi riconoscimenti economici e benefit.

La diffusione delle informazioni è elemento centrale nella gestione del personale e si concretizza in comunicazioni, verbali scritti e in incontri periodici programmati tra responsabili del servizio e operatori oppure in équipes mensili in cui discutere piani di lavoro, analizzare casi problematici, programmare ferie e sostituzioni, valutare situazioni personali, aiutare e sostenere la pratica quotidiana.

"Loggia" si riconosce all'interno dell'impresa-rete "CGM7", essendo socia del Consorzio territoriale "Inrete.it", di recente costituzione (frutto del processo di spin off dello storico consorzio "Sol.Co. Brescia") e riconosciuto come strumento imprenditoriale efficace per la realizzazione di un moderno modello di "welfare community". Il lavoro di rete è vissuto come un modello di attività finalizzato ad integrare più persone e servizi/agenzie del sistema territorio, tramite connessioni di relazioni inter-organizzative ed inter-personali significative per rispondere nel modo più efficace, sia sul piano sociale, sia sul piano economico, ai bisogni della persona. Lo sforzo è quello di costruire una rete di opportunità, oltre che di servizi, da mettere a disposizione del cittadino lavorando con la comunità locale, tramite un corretto rapporto tra singolo, famiglia, istituzioni del pubblico e del privato sociale. Tra questi soggetti del territorio, "Loggia" valorizza il volontariato, mai considerato come risorsa sostitutiva degli operatori, ma risorsa integrativa e promozionale, espressione della comunità locale.



7) Per maggiori informazioni si rimanda al sito [www.retecgm.it](http://www.retecgm.it)







# Il concetto di conciliazione tra vita e lavoro

di **Marina Piazza**,  
*Presidente Commissione Nazionale  
per la Parità e le Pari Opportunità tra Uomo e Donna*

Conciliare significa accordarsi, essere consenzienti nel pagare un prezzo (ad esempio conciliare una multa).

Conciliare vita privata e lavoro professionale significa dunque mettere sul piatto della bilancia i pesi diversi che questi fattori assumono nella vita quotidiana di una persona, nella consapevolezza che è necessario fare qualche sforzo, pagare qualche prezzo perché questi tempi e mondi diversi non si schiaccino a vicenda o non si alleino per schiacciare la stessa persona, la sua identità e il suo benessere.

Nella tradizionale divisione tra mondo della produzione e mondo della riproduzione, questo problema si poneva in modo molto collaterale poiché la divisione era anche ritagliata per genere: gli uomini nel mondo della produzione, nel sociale, nel pubblico; le donne nel mondo della riproduzione, nella casa, nella domesticità, con i figli, in un quadro armonico basato sulla complementarietà dei ruoli.

Nel mondo di oggi, i due mondi tendono a confondersi e a sovrapporsi perché sono cambiati i soggetti stessi che vivono in questi due mondi: nel mondo del lavoro ci sono uomini e donne, giovani e anziani, autoctoni e immigrati, ciascuno con le sue diverse esigenze; nel mondo della casa e degli affetti privati cominciano a volerci essere anche gli uomini che non accettano più di essere confinati esclusivamente nel mondo della produzione.

A definire la qualità della vita non c'è più soltanto il reddito, c'è anche il tempo, e che cosa se ne fa del tempo complessivo: del tempo di lavoro, ma anche del tempo libero, del tempo per la cura, del tempo per le relazioni, del tempo per sé.

Prendendo allora come perno centrale la qualità della vita quotidiana di uomini e donne, di bambini e anziani, è evidente che attorno ad esso si dispongono, in modo sinergico o oppositivo, i fattori o i sistemi di fattori che vi interagiscono in modo diretto. Quali sono questi sistemi di fattori?

Da un lato i tempi e le forme dell'organizzazione del lavoro per il mercato.

Dall'altro i tempi e le forme del lavoro di cura e le forme di condivisione.

Dall'altro ancora i tempi e le forme della vita sociale allargata, i tempi della città.

Dall'altro ancora il tempo libero, il tempo per lo studio, il tempo per il divertimento e le passioni, il tempo per sé.

E' quindi sulla questione del tempo che si gioca il problema della conciliazione.

Se prendiamo la questione del tempo dal punto di vista delle esigenze del mondo produttivo, ci imbattiamo necessariamente nella questione della flessibilità.

E non vi è dubbio che uno dei perni centrali attorno a cui ruotano sia il nuovo mercato del lavoro che la nuova organizzazione del lavoro sia la flessibilità.

La nuova organizzazione del lavoro richiede estrema flessibilità per una serie di fattori concomitanti quali la necessità di una fortissima competitività dovuta alla globalizzazione dei mercati, la necessità di rispondere just in time agli ordini dei clienti, la

sparizione degli stoccaggi e dei magazzini, l'impiego di sofisticate tecnologie labour saving che impongono cicli continui, ecc.

La flessibilità riguarda quindi la tipologia dei rapporti di lavoro (assunzioni, durata del rapporto di lavoro, natura del vincolo tra datore di lavoro e lavoratore); gli orari di lavoro; la retribuzione. Si tratta di un complesso di interventi che toccano la vita quotidiana dei lavoratori e delle lavoratrici.

Per quanto riguarda le trasformazioni nei rapporti di lavoro, al fine di mettere a fuoco quegli elementi che possono incidere sulla vita quotidiana di uomini e donne - e quindi sulle politiche di conciliazione - è necessario osservare che l'entrata sempre più frammentata e precaria dei giovani, maschi e femmine (assunzioni attraverso stage, borse lavoro, apprendistato, contratti di formazione lavoro e soprattutto contratti a tempo determinato, collaborazioni occasionali, collaborazioni coordinate e continuative, prestazioni a partita IVA, ecc.) determina ovviamente una spinta alla persistenza della permanenza nella famiglia d'origine e una posposizione dell'assunzione di responsabilità familiari, quindi incide direttamente sulla natalità.

Inoltre, questi passaggi tra diversi lavori possono portare a un eccesso di precarietà che diventa precarietà di identità, difficoltà di narrare la propria storia, vuoto di relazioni significative, incapacità di sostenere le contraddizioni legate alla vita quotidiana (aumento delle separazioni e divorzi anche in giovane età, nuove conflittualità nella gestione dei figli da parte dei separati/divorziati, ecc.)

Per quanto riguarda il sistema degli orari di lavoro, si può notare una tendenza a una richiesta di flessibilità frazionata soprattutto nel settore dei servizi - che riguarda soprattutto le donne ai livelli medio-bassi di scolarizzazione e qualificazione - e una richiesta di dilatabilità soprattutto nel settore dell'industria e ai livelli medio-alti, che riguarda soprattutto gli uomini e le donne giovani e qualificate. Ai livelli medio-alti, la massima richiesta di adesione ai valori aziendali e alla flessibilità coincide con l'età riproduttiva. Se non fai carriera tra i 30 e i 40 anni, non la fai più. Ma anche un figlio, se non lo fai tra i 30 e i 40 è difficile farlo.

Quindi, sotto il grande ombrello della "flessibilità" si stanno rinegoziando non solo le nuove regole del mercato complessivo e dell'organizzazione del lavoro ma anche la posizione stessa dei soggetti.

Ed è partendo dalla posizione dei soggetti e dalla loro versione - e necessità - della flessibilità che si incontra la parola conciliazione.

Finora il problema della conciliazione tra tempi diversi della vita è stato considerato un affare privato. Il tempo di lavoro è stato finora il perno centrale attorno a cui ruotava qualsiasi altro tempo, ad esso subordinato.

Ma proprio la aumentata richiesta di flessibilità delle aziende e delle organizzazioni invade oggi il tempo della vita in modo così massiccio che il problema di come conciliare i due tempi non può più essere relegato a una capacità equilibristica dei soggetti, viene ributtato anch'esso come richiesta alle organizzazioni.

Come reagiscono le organizzazioni a questa richiesta, soprattutto per quanto riguarda le donne?

Complessivamente si potrebbe affermare che continua a permanere una "predilezione" del mercato nell'attribuire alle donne professioni considerate tradizionalmente femminili. Che sono ancora posizioni segregate, sia in verticale che in orizzontale, e corrono il rischio di diventarlo ancora di più, con l'aumento del ricorso al part-time nei ser-

vizi. Infatti, nei luoghi di lavoro dove è molto forte la presenza di part-time è assolutamente prevalente la presenza femminile, per molteplici ragioni: sia perché il lavoro di cura, sia alle cose (pulizie) che alle persone - preponderante nelle organizzazioni che funzionano sull'uso massiccio del part-time - è considerato un lavoro adatto alle donne; sia perché a domanda di part-time risponde un'offerta prevalentemente femminile; sia perché le donne accettano lavori anche scarsamente qualificati purché a part-time e spesso non riescono ad accedere a posizioni più elevate perché non sono offerte a part-time.

Si verifica invece un uso molto scarso del part-time nelle aziende produttive perché non se ne vede la convenienza e viene concesso per benevolenza alle donne, quindi è un percorso marginalizzante, che penalizza di per se stesso il percorso di carriera. Il part-time invece è l'orario-base nelle aziende di servizi, ristorazione, grande distribuzione. Ma qui gli aspetti critici da rilevare sono l'imprevedibilità e l'uso del part-time minimo, allungabile a richiesta del datore di lavoro, che porta direttamente a un modello "americano" di occupazione precaria e sotto la soglia di sopravvivenza, favorendo una cattiva qualità del lavoro. Infatti l'eccessiva frammentazione e precarizzazione non consente di avere motivazioni sufficienti a svolgere bene qualsiasi tipo di lavoro, e quindi diventa anche uno svantaggio per l'azienda.

Il mercato di settori e posizioni tradizionalmente maschili si apre cautamente alle donne nelle posizioni medio alte perché le donne si presentano sul mercato del lavoro come più scolarizzate e più qualificate e soprattutto perché si sono iniziate a rompere le barriere segregative di tipo formativo. Le donne sono entrate nei settori "nuovi" della formazione (marketing, comunicazione, design, ecc.) ma anche nei settori più tradizionalmente maschili (ingegneria, ecc.).

Quello che oggi comincia ad apparire come la barriera segregativa più importante è il terreno della "disponibilità temporale" che, se viene giocato come alibi dalle aziende nelle assunzioni delle giovani donne (che spesso sono più disponibili, più impegnate, più decise dei giovani maschi) può essere una reale contraddizione nel corso della carriera e della vita. Arriva una fase (sempre più postposta, ma reale) nel corso di vita in cui le nuove responsabilità familiari spostano - almeno per un periodo - la quantità dell'investimento sul lavoro. Il problema perciò potrebbe essere così posto: della necessità della sovrapposizione della professionalità con la flessibilità favorevole, soprattutto per le giovani donne. Che non sono disposte a barattare la propria professionalità con la concessione di "privilegi" temporali (come è avvenuto nel campo della pubblica amministrazione per la precedente generazione di donne), ma non sono nemmeno disposte a sacrificare totalmente la loro qualità di vita al lavoro professionale. E' questo il vero campo della sfida per le donne in questa fase.

Questo è dunque lo scenario - a larghissime linee - di come il mercato del lavoro accoglie le donne.

Ma - oltre alle trasformazioni che hanno investito l'organizzazione del lavoro - vorrei qui soprattutto mettere l'accento sulle rilevanti trasformazioni che sono avvenute in campo demografico e sociale, che hanno riguardato i soggetti che si muovono nel mercato del lavoro: diminuzione della natalità, aumento dei divorzi e delle famiglie monogenitoriali, aumento del tasso di partecipazione delle donne al mercato del lavoro, soprattutto per quanto riguarda le giovani generazioni, aumento delle persone dipendenti anziane affidate alle cure della famiglia, sfrangiamento delle reti di sostegno intergenerazionali e intragenerazionali.

Le trasformazioni sociali e demografiche sopra citate incidono ovviamente in modo diretto sulle modalità del lavoro di cura e del lavoro professionale. Nel senso comune il

lavoro di cura viene considerato in diminuzione: si fanno meno figli, ci sono sofisticatissimi elettrodomestici, ci sono gli asili nido per i bambini ecc. ecc. Ma il fatto che sia cambiato non significa affatto che sia diminuito, al contrario bisogna partire dalla presa d'atto di una complessificazione forte del lavoro familiare avvenuta in questi anni. Da un lato sono aumentati i soggetti che richiedono attività di cura: a ventinove anni suonati la metà dei figli maschi e un quarto delle figlie femmine continua a vivere con i genitori nella famiglia d'origine e gli anziani non autosufficienti hanno bisogno di un sistema di copertura continuo che nella stragrande maggioranza dei casi è fornito dalle famiglie, anche nel caso di autonomia abitativa degli anziani. Dall'altro lato è in atto una complessificazione delle operazioni di cura, dovuta anche al suo entrare in relazione con il sistema di welfare.

La questione della "conciliazione dei tempi" dunque non riguarda gruppi e aspetti marginali delle società del nuovo millennio e investe anche la ridefinizione delle politiche di welfare e i nuovi modelli di servizi - pubblici e privati.

In un certo senso si potrebbe anche affermare che la vera novità dell'oggi sia la fine del regime separato tra i due tempi, il tempo della produzione e il tempo della riproduzione.

Tutto l'impianto di welfare è stato tradizionalmente basato sulla divisione temporale e spaziale: da una parte della città le fabbriche, dove stavano gli uomini "bread-winner", dall'altra le case, dove stavano donne e bambini. Oggi gli spazi e i tempi sono mescolati: non solo le donne escono per il loro lavoro, ma comincia a farsi largo il telelavoro, il lavoro a distanza, una richiesta di flessibilità temporale da parte delle aziende sconosciuta solo dieci anni fa. Ma anche una esigenza di flessibilità che viene dai soggetti stessi, soprattutto le donne, ma anche gli uomini e soprattutto dall'intreccio tra le diverse strategie di donne e uomini nella famiglia. Il tempo familiare si riversa sul tempo produttivo e viceversa in un intreccio molto forte. Non è più un tempo individuale quello su cui avviene la contrattazione, ma proprio un tempo della famiglia, dove la negoziazione avviene, ancor prima che con l'esterno, all'interno stesso della famiglia, tra i suoi vari membri (part-time dell'uno, turni dell'altro, incastro per portare e ritirare i figli dal nido o dalla scuola, ecc.).

Si sono definite quindi in questo ultimo decennio nuove esigenze di flessibilità delle aziende e nuove esigenze di flessibilità dei soggetti.

Sul tema dell'incontro tra queste diverse flessibilità e quindi sul tema della conciliazione tra famiglia e lavoro vi è stato negli ultimi anni un interesse crescente delle Istituzioni europee.

All'inizio degli anni '90 comincia ad essere introdotto nei documenti ufficiali della Unione Europea il termine "conciliazione", intendendo per conciliazione la volontà di predisporre direttive, informative, raccomandazioni, suggerimenti ai diversi Paesi perché adottino misure in grado di salvaguardare in particolare la possibilità di conciliare la vita familiare con la vita lavorativa.

In sintesi, le misure di conciliazione sono tutte quelle facilitazioni che sostengono la combinazione di lavoro pagato e responsabilità di cura, tutte le strategie tese a conciliare le domande oppostive di tempo, al fine di rendere meno drammatico il conflitto sul tempo nella vita quotidiana.

Gli elementi che appaiono innovativi nella filosofia della Commissione europea possono essere così sintetizzati:

- il primo elemento è il riconoscimento implicito che il tema della conciliazione non può essere trattato soltanto attraverso la legislazione (raccomandazioni, direttive,



ecc.) data anche l'assenza quasi totale di politiche nazionali su questo tema (ad esclusione di alcuni Paesi nordici), ma che va soprattutto monitorata e evidenziata la sperimentazione sul campo, affidata ai partners sociali e agli accordi contrattuali;

- il secondo elemento è la sottolineatura insistita che non è questa una questione di donne, come è sempre stata, ma una questione di donne e uomini, anzi strategicamente di uomini. Non si tratta infatti di proteggere le donne al lavoro, ma di assicurare a tutti, donne e uomini, una migliore qualità di lavoro e una migliore qualità di vita privata. Giustamente è stato proposto di trasformare la dizione di programmi di riconciliazione o "family friendly" in programmi di "work-life" per sottolineare l'estensione e la trasversalità del problema e la sua irriducibilità a una "questione di donne e bambini".

Tuttavia, al di là dell'impostazione teorica e delle buone intenzioni, il nodo centrale del problema sta nel fatto che - almeno in Italia - tali progetti e programmi sono stati fatti oggetto finora di attenzione più dalle donne che dalle politiche generali, dalle politiche aziendali e dalle politiche sindacali.

Se definiamo una cultura di contesto favorevole alle misure di conciliazione come una cultura che legittimi nei fatti la consapevolezza che entrambi, uomini e donne, abbiano la possibilità di fare lavoro pagato e non pagato, potendo contemporaneamente appoggiarsi su servizi di supporto per i membri dipendenti della famiglia, possiamo affermare che in Italia tale cultura esiste ancora allo stato iniziale, poiché il lavoro di cura è ancora invisibile, non detto, non riconosciuto, non sostenuto da politiche di conciliazione, né da parte del soggetto pubblico (sia a livello nazionale che regionale) né da parte del soggetto privato (aziende).

Bisogna infatti rilevare che questo è uno dei punti a cui le aziende - soprattutto in Italia - dedicano meno attenzione, come se fossero incapaci di capire l'importanza di individuare sul piano organizzativo un "triangolo bilanciato" tra tempo di lavoro, tempo della famiglia e tempo personale. Il che ovviamente penalizza le donne.

Il concetto di "centralità strategica" dei sistemi di conciliazione sta cominciando a farsi strada in questi ultimi tempi, perché sono cambiate alcune situazioni di base che impongono un "salto" nella riflessione e che potremmo così rapidissimamente descrivere:

- l'incremento esponenziale della scolarizzazione e del livello di qualificazione femminile sposta sempre più donne giovani verso lavori tendenzialmente maschili, a tempo pieno e a forte dilatazione di tempo. Le donne che continuano a lavorare anche in presenza di figli sono in numero molto maggiore tra le donne ad alta scolarizzazione che tra quelle a bassa scolarizzazione;
- è in atto - con sempre maggiore evidenza - uno sfrangiamento progressivo delle reti di sostegno intrafamiliari e intergenerazionali;
- diminuisce la rete di supporto pubblica (nidi, ecc.).

Se questo è vero, si impone il problema di una condivisione del lavoro di cura tra uomini e donne all'interno della famiglia. Ciò non è ancora avvenuto se non in frange molto ristrette della popolazione, ma se ciò avvenisse - ed è inevitabile che avvenga - uno sviluppo in tal senso imporrebbe la necessità di ripensare la natura stessa delle modalità di lavoro, essendo per definizione incompatibile la crescita di uno o più figli con due lavori a piena disponibilità di tempo dei genitori.

Troppo spesso nelle organizzazioni è ancora in atto una cultura del prestissimo e della prestazione, volta a far emergere la materialità dei prodotti, strutturata su un tempo tipico di un'organizzazione avida, avida del tempo delle persone, che le discrimina secondo la loro potenzialità di disponibilità di tempo basata sulla cultura della presenza e della mancanza di delega.

Un sistema premiante dunque che è vecchio - perché è fondato sul tempo che uno dà e non su un'organizzazione temporale che esalta il tempo che uno può dare - e che è discriminante perché presuppone ancora il vecchio modello "bread-winner" del maschio adulto fornitore di prestazioni sul mercato, con al fianco una donna che si occupa dei servizi della riproduzione.

Per misurare se è in atto un cambiamento, bisognerebbe iniziare a interrogare il sistema premiante delle aziende. Che cosa si richiede? tempo? E che cosa si dà? status symbol, soldi, potere? Ma va altrettanto bene per le donne? O non potrebbero esserci altri sistemi premianti? Ma qui entriamo in un circolo vizioso: perché il soffitto di vetro per le donne non potrà mai essere rotto se gli uomini non prendono parte alle responsabilità di cura e contemporaneamente gli uomini non prenderanno mai una parte più attiva nelle responsabilità di cura se le organizzazioni e le aziende continuano - anche nella nuova organizzazione del lavoro - a tenere scisso il sistema premiante (ancora basato, per inerzia e stupidità organizzativa sul tempo che uno o una mette a disposizione) dalla valutazione delle competenze e quindi dai risultati in termini di plus aziendale. Se non si interrompe questo circolo vizioso, ai livelli medio-bassi le donne continueranno ad essere richieste per posizioni segregate tradizionalmente femminili, e ad accettarli proprio per l'esigenza di conciliare con i tempi della famiglia, e ai livelli alti saranno valorizzate ed apprezzate fino a che non porranno il problema di conciliare le diverse parti e i diversi tempi della loro vita.

Allora coerentemente ci si dovrebbe anche domandare: esiste un sistema di part-time - in tutte le sue innumerevoli forme - favorevole e non penalizzante? Esistono modelli di part-time e job sharing anche ai livelli alti? Esistono nidi, forme di sostegno a chi ha responsabilità di cura? Come si contratta la flessibilità all'interno dell'organizzazione? E queste non sono misure a favore delle donne, anzi la loro natura dovrebbe avere esattamente l'obiettivo contrario, quello cioè di dare la possibilità anche agli uomini (e soprattutto tra i giovani emerge questo nuovo desiderio) di sperimentare forme di conciliazione tra il sé (famiglia, ma anche altro) e il lavoro.

Questo è un punto centrale anche se si ragiona sul sistema di valorizzazione delle competenze femminili: se non si crea questo aggancio (tra le politiche di valorizzazione e le politiche di conciliazione) si rischia di creare una forte (e sempre più forte) differenziazione tra donne: tra donne qualificate, competenti (a cui si richiedono contemporaneamente competenze trasversali "femminili" e modalità di allocamento del proprio tempo e orari segnati dal modello maschile) e donne "perse" alla competizione a causa delle loro responsabilità familiari. Le aziende ripetutamente dichiarano il loro apprezzamento per le donne giovani, qualificate, determinate, flessibili, competitive e la contemporanea messa in mora delle donne più "anziane", chiuse in un mondo femminile che non ha gli stessi codici dell'azienda e che richiede sistemi di flessibilità che non possono essere soltanto dedotti dalle convenienze aziendali. Un sistema di flessibilità favorevole alle lavoratrici prevede misure di conciliazione che a breve possono anche comportare costi e investimenti organizzativi, ma che poi potrebbe rivelarsi vincente non soltanto per favorire le risorse marginali, ma anche per trattenere l'high potential delle donne giovani e qualificate.

Il concetto di "conciliazione" è dunque un concetto centrale, ma non ancora entrato a pieno titolo nella "mission" delle organizzazioni.

Quindi anche in questo campo, per arrivare a qualche risultato, si è dovuto ricorrere ad azioni positive. Si potrebbero fare molti esempi di "buone prassi", ma restano pur sempre esperienze isolate, nate da felici combinazioni di circostanze.



In generale, la flessibilità emerge o come richiesta aziendale unilaterale - che funziona anche da filtro per un giudizio di "fealty" da parte dei/delle dipendenti - o come una paternalistica e benevolente accettazione, in casi speciali, di esigenze dei soggetti - in particolare delle donne, quasi esclusivamente ai livelli medio-bassi.

Sembra molto lontana dalla cultura delle aziende un'appropriazione del concetto di cura come di una risorsa delle organizzazioni, potenzialmente sinergica alla mission aziendale. Come sottolinea la direttrice di un'agenzia di intermediazione, "dalle giovani manager a tutte le altre, tutte mi dicono che per loro l'esperienza della maternità è stata bellissima ed è stata utile ai fini lavorativi; cioè si diventa più mature, più equilibrate, si vive il lavoro con più distacco... l'azienda si ritrova di fatto una persona più equilibrata, più matura, più distaccata... ma non lo sa".

Il nodo della conciliazione resta dunque un problema aperto e irrisolto: è quindi necessario mantenere una continua consapevolezza della tensione tra le forze del mercato e la riproduzione sociale.

Il problema si potrebbe porre in questo modo:

- scompigliamo le carte all'interno della divisione del lavoro di cura in modo che non siano soltanto le donne, ma anche gli uomini a farsene carico al posto delle donne? In altre parole diamo per scontato che non ci possono essere in una stessa famiglia due soggetti paritari, ma che uno deve sacrificarsi al lavoro di cura? Quindi rivoltiamo specularmente il modello classico: è la donna che lavora a tempo pieno e fa carriera e l'uomo prende il congedo parentale/lavora a part-time, ecc.?
- oppure scompigliamo le carte all'interno dell'organizzazione del lavoro, per cercare di sconfiuggere l'avidità temporale delle aziende e arrivare a un modello di identità multipla in cui né il lavoro per il mercato né il lavoro di cura né altre diverse attività assorbono l'identità di un soggetto, sia esso uomo o donna? Perché è anche necessario affermare che non tutto l'altro dal lavoro professionale si configura come lavoro di cura.

Se vogliamo provare a scompigliare le carte all'interno dell'organizzazione del lavoro, sono molti gli strumenti adottati o adottabili, sia a livello politico nazionale che regionale, sia a livello di singole aziende o di gruppi di aziende.

Fondamentalmente si possono dividere in:

- **strumenti che riducono o articolano diversamente il tempo di lavoro** (part-time nelle sue diversissime articolazioni; job sharing, banche del tempo; flessibilità in entrata e uscita, telelavoro, lavoro a term time, ecc.). Sarebbero molti gli esempi da fare, ma la filosofia che vi è sottesa è trasversale a tutti e può essere riassunta nel dare "più opzioni possibili a più dipendenti possibili, all'interno del sistema delle compatibilità";
- **strumenti che liberano tempo** (articolazioni differenziate dei congedi parentali, congedi di paternità, schemi di interruzione di carriera, nidi aziendali, strutture di supporto aggiuntive per bambini e anziani, diritto al part-time al rientro dopo la nascita di un figlio, ecc.).

Per quanto riguarda il sistema dei congedi parentali favoriti dalla legge 53/2000 è interessante segnalare l'aumento esponenziale in questi ultimi due anni delle richieste fatte dai padri, non solo nell'amministrazione pubblica, ma anche nelle strutture priva-

te, anche se naturalmente con maggiori difficoltà soggettive dei lavoratori ad ottenerli per le maggiori resistenze opposte dalle aziende.

Per quanto riguarda le strutture di accoglienza dei piccoli, i due fuochi attorno a cui si dispongono i bisogni dei soggetti rispetto al sistema pubblico di copertura sembrano essere la richiesta di nuova flessibilità degli orari e l'urgenza di nuovi modelli e tipologie integrative per coprire i tempi differenziati. Rispetto al sistema privato, si fanno sentire esigenze di nidi nei luoghi di lavoro, di nidi-famiglia, di doposcuola, di colonie, ecc. Recentemente questa esigenza è stata recepita in un disegno di legge e in un finanziamento presente nella finanziaria: anche qui bisognerà seguire con estrema attenzione le prime sperimentazioni affinché siano salvaguardate le condizioni essenziali per il benessere dei piccoli. Ma anche qui va sottolineato che non sono solo o principalmente i singoli servizi che vanno incrementati (anche), ma che soprattutto lo stato deve intervenire con strategie di rete, che mettano in comunicazione i vari servizi, che creino camere di compensazione, che impediscano il coagulo delle contraddizioni in nodi patologici.

- **strumenti che formano una diversa cultura sul tempo**

Formazione, mentoring sulle carriere in relazione alle responsabilità di cura, presenza in azienda di coordinatori work-family, formazione alla genitorialità, ecc.

In conclusione, il sistema delle misure di conciliazione - cioè delle misure di flessibilità favorevoli alle lavoratrici e ai lavoratori - è un ecosistema complesso che prevede un insieme di misure e di politiche che necessariamente vanno viste insieme e che coinvolgono sia aree diverse che attori diversi. Naturalmente è molto difficile la loro combinazione, ma è questa la grande sfida che ci aspetta nel prossimo futuro, sia a livello individuale che a livello sociale più complessivo.





# Le politiche di riorganizzazione dei tempi della città: sviluppo della qualità della vita e del territorio

di **Sandra Bonfiglioli**

*Professore Ordinario di Architettura Politecnico di Milano  
e Consulente per il Piano degli Orari del Comune di Milano*

## PREMESSA

---

Il progetto pilota "Imprenditoria sociale femminile: una rete per la qualità della vita sul territorio e l'integrazione delle donne nella vita economica e sociale" è stato promosso dalla Regione Lombardia con la finalità di: sperimentare modalità innovative di sviluppo locale dal basso; favorire la crescita dei tassi di attività femminile e trovare un modello di collaborazione tra Enti Locali. La risposta dell'imprenditoria femminile ha riguardato sostanzialmente l'erogazione di servizi sociali rivolti all'infanzia e agli anziani.

Scopo di questo articolo è di presentare l'esperienza delle politiche temporali urbane per la conciliazione del tempo individuale con gli orari di lavoro e con i tempi della famiglia. L'imprenditoria femminile affianca oggi un'azione pubblica che apre nuove possibilità alle donne e all'impresa.

## LA DOMANDA DI SERVIZI DI CURA AI MINORI E AGLI ANZIANI. ASPETTI TEMPORALI

---

In Italia la presenza delle donne nel mercato del lavoro retribuito è aumentata in ogni settore e nelle diverse posizioni professionali, tuttavia numerose ricerche (Beccalli '99, Piazza '99) convergono nel delineare un perdurante e stabile sistema di disuguaglianze.

Le rigidità degli orari dei servizi sono spesso causa della difficoltà di conciliare lavoro retribuito e lavoro familiare. In particolare per le donne con figli tali rigidità possono essere causa dell'abbandono del mercato del lavoro (Istat 2000). I dati riferiti a Milano e riportati nel "Rapporto Milano 2001" realizzato dalla Fondazione Ambrosianeum parlano di un 30% di donne che riduce significativamente il proprio impegno di lavoro alla nascita di un figlio.

L'accesso e la permanenza nel mercato del lavoro delle donne, in particolare quelle con figli in età pre-adolescenziale, è strettamente collegato alla disponibilità sul territorio di servizi e di orari pubblici utili per conciliare i tempi individuali e di cura parentale con gli orari di lavoro. Questo legame emerge chiaramente dalle inchieste e dalle azioni condotte dalle politiche temporali in ambito locale (Bonfiglioli e al. 1997, 2000), dalle ricerche e inchieste sociologiche di genere condotte in ambito locale (Zajczyk 2000) e da quelle condotte dall'Istat (2000). Sul territorio i sistemi di orari pubblici, e non solo la quantità e buona distribuzione dei servizi, costituiscono individualmente per i cittadini dei vincoli e delle risorse per costruire agende quotidiane sulla base di

uno spettro di opzioni di scelte più o meno ampio. Aumentare le opzioni di scelta temporale è ciò che viene richiesto dai cittadini quando chiedono il prolungamento degli orari di apertura dei servizi.

Gli orari scolastici strutturano con vincoli di sistema gli orari individuali di lavoro dei genitori e degli addetti al settore scolastico con gli orari dei servizi sul territorio, in particolare del trasporto, e con i tempi complessivi della famiglia. Le scuole hanno risolto la richiesta di prolungamento del servizio con le attività di pre e post scuola e integrative in presenza di orari rigidi e standard.

Il rapporto Istat 2000 evidenzia come nella scelta della scuola, quando possibile, vengano valutate da parte dei genitori le offerte orarie e di servizi in un'ottica di conciliazione dei tempi familiari. Ad esempio la scuola privata rappresenta una scelta dettata principalmente da esigenze di orario.

Si può concludere che gli orari delle attività scolastiche costruiscono insieme vincoli e sistema di opportunità per gruppi sociali diversi, in particolare per le donne a cui è affidato il maggior carico di cura all'interno della famiglia. Agire per modificare gli orari scolastici è pertanto un'azione complessa, ma con effetti virtuosi. Tali effetti si ritiene possano contribuire a una migliore organizzazione dell'agenda familiare, e in particolare offrire alle donne un'opportunità ulteriore per conservare e migliorare la propria posizione nel mercato del lavoro. O ancora costituiscono un'occasione per dare vita a nuovi servizi privati caratterizzati da creatività, flessibilità e adattività.

## LE POLITICHE TEMPORALI URBANE

### • L'origine (1985-1990)

Attorno al 1985 nascono in Italia processi di innovazione che riguardano il tempo.

Nell'ambito della politica, in Italia, un'iniziativa di legge popolare "Le donne cambiano i tempi" è l'occasione per le donne "di doppia presenza nella famiglia e nel lavoro" (care givers) di costruire un'idea forte: conciliare tempi di cura parentale, orari di lavoro e tempi scelti per sé è problema che non riguarda la sfera del privato, bensì è problema collettivo, pubblico, e pertanto politico. Le donne indicano il terreno d'azione: l'organizzazione dei tempi della città e del territorio, in particolare il coordinamento degli orari dei servizi di interesse pubblico e l'offerta territoriale di servizi nei diversi cronotopi urbani. Le politiche temporali urbane nascono in Italia come azione di gender mainstreaming sulle politiche sociali ed urbane. La conciliazione di tempi complessi è un'idea di civilizzazione che ha valore non solo per le donne, ma per tutti i cittadini.

Nella tradizione della cultura urbana europea le politiche temporali non intendono ridurre la complessità dei tempi di vita alle logiche di mercato o alla semplice razionalizzazione dell'esistente.

Nell'accademia internazionale nascono studi time-oriented: l'urbanistica dei tempi e della mobilità; la sociologia della vita quotidiana; l'economia dei tempi lunghi dello sviluppo sostenibile; i time geographer analizzano i timing space delle pratiche di vita; la sociologia urbana si occupa delle nuove morfologie delle popolazioni temporaneamente presenti nei nodi di sistemi urbani di scala vasta.

Alla fine degli anni '80 l'articolo 36 della legge 142/90 di riforma della pubblica amministrazione assegna al sindaco il potere di coordinamento degli orari dei servizi pubblici orientandoli ai bisogni degli utenti.

Gli anni '90. In applicazione della legge le città di Milano, Genova, Roma, Catania, Bolzano e Venezia avviano politiche temporali e istituiscono Ufficio Tempi. Nel corso



## Bibliografia

**Beccalli, B.**

*Donne in quota*, Milano, Feltrinelli, 1999

**Bonfiglioli, S.,**

**Mareggi, M.** (a cura di)

*Il tempo e la città fra natura e storia. Atlante di progetti sui tempi della città*,

Urbanistica Quaderni, n. 12, Roma, Inu Edizioni, 1997

**Comune di Bolzano,**

*Patto della mobilità e Piano dei tempi e degli orari. Una prospettiva europea - Mobilitätspakt und Zeitleitplan. Eine europäische Perspektive*, Urbanistica Quaderni, n. 26, Roma, Inu Edizioni, 2000

**Bonfiglioli, S.,**

**Mareggi, M., Zedda R.**

(a cura di)  
ISTAT 2000,  
*Rapporto annuale*, Bologna, Il Mulino

**Mareggi, M.**

*Le politiche temporali urbane in Italia*, Firenze, Alinea, 2000

degli anni '90 nove Regioni hanno prodotto leggi di indirizzo e finanziamento alla attuazione di politiche temporali.

Le leggi nazionali e regionali hanno dato legittimità e durabilità formale ad un'azione pubblica innovativa.

La presenza delle donne elette negli Enti Locali, amministratrici, accademiche, professioniste, imprenditrici ha favorito l'applicazione delle leggi e il radicamento dell'innovazione mediante un'azione sistematica di promozione dell'idea presso i decisori, animazione dei portatori d'interesse, scambio di buone pratiche con i pionieri. Una rete di donne elette, accademiche, sindacaliste hanno promosso l'Associazione Pianoforte per la diffusione delle politiche temporali in Italia che ha operato con seminari periodici di scambio di buone pratiche.

Le università nei campi della sociologia e dell'urbanistica hanno svolto un importante ruolo di sostegno allo sviluppo e diffusione delle politiche temporali su tutto il territorio nazionale. Le università hanno offerto corsi di formazione permanente per i tecnici e i dirigenti di politiche temporali; hanno svolto programmi di ricerca nel campo degli strumenti tecnici per gli Ufficio Tempi; hanno pubblicato manuali di buone pratiche e risultati di ricerca.

Dal 1990, il Ministero italiano dell'Università e della Ricerca Scientifica e Tecnologica (MURST) ha finanziato una rete di università per una ricerca interdisciplinare sulle politiche temporali. Questa ricerca ha prodotto una strumentazione tecnologica e tecnica time oriented: cronomappe per Sit; tecniche di gestione partenariale; modelli di simulazione della mobilità sensibili alle variazioni orarie; modelli di indagine sociale per la conciliazione dei tempi di vita e lavoro.

Nel 1994 il Centro interuniversitario "Orari di lavoro, tempi sociali e tempi urbani" è stato istituito da due università (Politecnico di Milano e Università degli studi di Milano-Bicocca) per la pianificazione temporale urbana e la ricerca sociale time oriented.

#### • L'attualità e le prospettive

Nell'anno accademico 2001-02, un nuovo corso triennale di laurea in Architettura dei luoghi della mobilità e Urbanistica dei tempi è attivato presso il Politecnico di Milano.

Nel 2001, un'Area di ricerca Urbanistica dei tempi e della mobilità urbana viene costituita presso il Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano. Gli assi di ricerca sono: politiche temporali per la conciliazione dei tempi individuali, familiari e di lavoro; rigenerazione urbana e sicurezza; progettazione delle stazioni e dei servizi di scambio; servizi per circuiti museali e riqualificazione delle vie storiche; sistemi tecnici per l'urbanistica time oriented e le crono mappe; public art. Lavora attualmente nella costruzione di un prototipo di servizi nomadi.

Il corso di laurea e l'area di ricerca sono i primi passi per costruire una rete di università dell'UE con lo scopo di offrire una formazione universitaria europea in materia di politiche temporali. La costruzione di una comunità scientifica affianca il progetto formativo. Questo progetto è stato lanciato a Parigi nel seminario conclusivo del programma Eurexter ed è gestito dall'associazione Eurexter Europa che raccoglie in rete comunità locali, università, imprese, sindacati e altri attori sociali. "Pensare ed agire europeo" è lo slogan della nuova fase di sviluppo delle politiche temporali.

Nel 2000 entra in vigore la nuova legge nazionale 53/2000, detta Legge Turco. La legge si basa sull'esperienza avviata dal 1990 in centinaia di comuni italiani che hanno istituito un Ufficio Tempi, gestito politiche temporali urbane e redatto il Piano dei tempi e degli orari. La legge obbliga i sindaci di città con più di trentamila abi-

tanti a redigere un Piano territoriale degli orari, a istituire un Ufficio Tempi presso il Comune, a individuare un dirigente responsabile e ad avviare un tavolo cittadino di concertazione coinvolgendo i rappresentanti delle istituzioni (sindacati, associazione degli industriali, CCIAA, ecc.).

La legge Turco è divisa in due parti: la prima parte riguarda gli articoli relativi ai congedi parentali in applicazione della direttiva europea; la seconda parte riguarda gli articoli relativi alle politiche temporali.

I due aspetti della legge focalizzano l'attenzione degli operatori pubblici sulla volontà di mettere in relazione le azioni per la conciliazione dentro i luoghi di lavoro con le azioni per la conciliazione sul territorio, in particolare mediante il coordinamento degli orari dei servizi pubblici. La legge dà potere agli imprenditori di intervenire sul territorio mediante azioni partenariali pubblico/privato. Le imprese distribuiscono il carico dell'applicazione della legge sui congedi parentali su un più ampio spettro di benefici acquisibili sul territorio.

La collocazione della regolamentazione in materia di tempi della città e congedi parentali in una medesima legge è stato voluto per portare a compimento l'idea che le politiche temporali siano finalizzate a conciliare tempi di vita ed orari di lavoro mediante un'azione che "esce dalla fabbrica" e dalla stretta relazione sindacato-impresa del dialogo sociale per diventare azione territoriale allargata al dialogo societale fra cittadini.

Presso il Politecnico di Milano, nel '99, il network Eurexter e alcuni partner della rete Family and Work hanno organizzato un workshop internazionale "Tempi di vita e orari di lavoro". Il seminario, al quale hanno partecipato numerose donne elette e attive nel campo della ricerca, della pubblica amministrazione e nelle istituzioni comunitarie ha avviato l'incontro fra le politiche di pari opportunità e le politiche sui tempi della città nel comune obiettivo della conciliazione dei tempi individuali, familiari e di lavoro.

In Italia la legge e l'iniziativa seminariale hanno rafforzato l'orientamento gender mainstreaming delle politiche temporali e, viceversa, hanno promosso l'utilizzo della disciplina (ormai solida) delle politiche temporali e degli Ufficio Tempi in azioni di pari opportunità.

In questo spettro di azioni e istituzioni si è dato corpo in un lavoro decennale e reso pubblico un problema di conciliazione tra tempo individuale, orari di lavoro e tempo per la famiglia che fino ad ora era rimasto privato e del singolo individuo.

## NUOVI ORARI SCOLASTICI PER LA CONCILIAZIONE DEI TEMPI DI VITA E DI LAVORO

Dieci anni di esperienze di politiche temporali (art.36 L. 142/90) sulle scuole fatte in numerose città italiane hanno dato vita ad azioni quali: la desincronizzazione degli orari di ingresso e uscita dalle scuole (es. Genova, Vicenza, Prato, Bolzano), la riappropriazione da parte dei cittadini degli spazi aperti delle scuole oltre il calendario didattico sia giornaliero sia annuale (es. Catania, Genova, Bolzano), la progettazione integrata di azioni di desincronizzazione degli orari scolastici in ingresso e in uscita, la definizione di percorsi sicuri per i bambini, attività formative e culturali per insegnanti e studenti, l'attivazione di servizi di pre e post scuola, l'individuazione di percorsi particolari per il trasporto pubblico e istituzione di linee dedicate (es. Firenze, Cremona, Torino).



### Bibliografia

**Mückenberger, U.,  
Boulin, J.Y.**

*Time in the City and  
Quality of Life in Europe,  
Best - European Studies  
on Time,*

n. 1, European  
Foundation for the  
Improvement of Living  
and Working Conditions,  
Dublin, 1999

**Piazza, M.**

*Conciliazione tra lavoro  
e famiglia,*

contributo prodotto  
nell'ambito del progetto  
LISA, diretto da  
Catasta, A., Maggi, E.  
promosso da CdIE nel  
quadro del programma;  
"Occupazione e valorizza-  
zione delle risorse umane  
- NOW", finanziato dal  
Fondo Sociale Europeo e  
dal Ministero del Lavoro  
e della Previdenza  
Sociale, Milano, 1999

**Zajczyk, F.**

*Tempi di vita e orari della  
città. La ricerca sociale  
e il governo urbano,*  
Milano, Angeli, 2000

<http://www.eudifitalia.it/>  
rete italiana di informazione tra le donne

<http://www.palazzochigi.it/cmparita/>  
sito Commissione Pari Opportunità

<http://www.palazzochigi.it/pariopportunita/index.html>  
Dipartimento delle Pari Opportunità

Oggi, anche a seguito dell'impulso offerto dalla legge 53/2000, è in corso una nuova fase che accentua le azioni di intervento inscrivendole propriamente nel gender mainstreaming.

Sindacati locali, agenzie ed Enti locali hanno risposto all'*appelle d'offre* del programma comunitario Equal con proposte che applicano entrambi i ver-

santi della legge Turco: propongono coordinamenti degli orari di servizi che sono influenti nelle strategie individuali di conciliazione quotidiana di diversi tempi; propongono obiettivi di gender mainstreaming nel cambiamento degli orari scolastici che è attualmente in corso in Italia.

Per altri versi, nelle sperimentazioni locali sono in corso di definizione e attuazione ad esempio presso l'Ufficio Tempi del Comune di Bolzano (in partenariato con la dirigenza scolastica cittadina e gli organismi scolastici provinciali) azioni di coordinamento delle attività extra-scolastiche, di armonizzazione degli orari tra le varie scuole di un quartiere, la creazione di una banca del tempo, la sperimentazione di nuovi servizi per i ragazzi e le famiglie, il monitoraggio dei risultati sui cambiamenti avvenuti negli ultimi anni negli orari scolastici verificando inoltre come nuove articolazioni orarie abbiano inciso sul bambino e sulle famiglie.

Sia per le sperimentazioni pilota di Bolzano sia per il progetto Equal, l'obiettivo finale è esplicitamente la lotta alla discriminazione orizzontale e verticale delle donne nel mercato del lavoro e a favore della loro permanenza nel mercato del lavoro.

Le politiche temporali, a causa della loro origine nel pensiero femminile e l'alta presenza delle donne nella loro gestione, affiancano le politiche di pari opportunità e le azioni positive di genere. Il terreno di azione delle politiche temporali a favore di una buona occupazione femminile è quello del coordinamento degli orari dei servizi sul territorio e anche la promozione di servizi in orari atipici (notturni, estremamente prolungati, a richiesta, di emergenza, temporanei). I servizi i cui orari entrano direttamente nelle strategie individuali di conciliazione sono in particolare: trasporti collettivi, negozi, scuole materne elementari e medie, asili nido e servizi alla persona.

In pratica l'idea è di aumentare le risorse sul territorio affinché le donne possano costruire con un agio maggiore le strategie quotidiane di conciliazione dei diversi tempi e soprattutto abbiano maggiori opportunità di scelta fra opzioni di natura temporale. Le donne care givers sono al centro dell'attenzione di queste politiche anche se i risultati non sono riservati a questo target.

Le politiche temporali in Italia sono oggi orientate a prendere in carico esplicita-



mente l'obiettivo dell'occupazione femminile nei termini e secondo le linee di azione sopra descritti. Inoltre questo obiettivo aiuta le politiche temporali ad operare in una logica di qualità e non di semplice razionalizzazione dell'esistente.

## IL RUOLO DELL'UFFICIO TEMPI PER L'IMPRESA SOCIALE FEMMINILE

L'Ufficio Tempi è una struttura istituita presso i Comuni italiani per la gestione delle politiche temporali urbane. Si tratta di un organismo che agisce sulle politiche territoriali mettendo in rete i diversi soggetti sociali e costituisce una referenza presso le amministrazioni comunali per l'impresa sociale.

L'impresa sociale trova così nelle politiche territoriali gestite dagli Ufficio Tempi l'istituzione di un potenziale mercato rivolto ad esempio a valutare la qualità dei servizi, progettare percorsi sicuri, inventare e fornire servizi per l'infanzia e per le famiglie mirati alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. L'impresa sociale ha un mercato naturale laddove l'impresa gestita dalla mano pubblica trova difficoltà ad essere presente perché vincolata agli orari del lavoro dipendente: orari atipici, servizi a chiamata, servizi temporanei. Ma esistono molti servizi di tipo territoriale da inventare. Inoltre uno stretto rapporto fra lavoro delle imprese sociali e azione pubblica nel campo della conciliazione dei diversi tempi individuali e sociali non solo migliora il servizio collettivo ma anche agisce come reciproco controllo di qualità.





# Donne - Imprese - Innovazione, ovvero una new economy del sociale

di **Rosanna Santonocito**  
Giornalista "Il Sole 24 Ore"

Quando nel 1999 incontrai a Roma Muhammad Yunus, lo straordinario personaggio che i media chiamano "il banchiere dei poveri", in viaggio in Europa per parlare della sua iniziativa di microcredito, la Grameen Bank, mi colpirono due cose di questo signore bengalese, musulmano gentile, economista ex funzionario della Banca mondiale che sa leggere bene nei cuori della gente come nei bilanci. E queste due cose le porto ancora con me, anche dopo tante interviste.

Una è che tutto il sistema di prestiti di Grameen è fondato proprio sulla fiducia nelle donne. Sono loro (miracolo!) le referenti ideali di questa banca solidale che, al contrario delle altre, presta denaro solo a chi non ne ha e quasi mai, alla fine del gioco, lo perde.

Il perchè non c'entra niente con la generosità: è che le donne vengono ritenute clienti più affidabili e aspiranti imprenditrici più motivate al business. Il bello che questo accade anche - e soprattutto - dove la discriminazione è forte per ragioni di cultura e religione. Poche decine di dollari messi in mano a una donna non finiranno persi al gioco o bevuti, dice Yunus perché questa è l'esperienza che ha, ma saranno l'embrione di una microimpresa, del futuro suo e dei figli.

L'altro ricordo di Yunus che non mi abbandona è la frase che scelse per rafforzare questo concetto "Bisogna cambiare tutte le proprie convinzioni - mi disse allora - o non raggiungeremo le persone. La nostra cultura impone alle donne di parlare a bassa voce: noi abbiamo detto loro GRIDATE, che tutti vi sentano. Grameen funziona perché ha creato una cultura alternativa. In Occidente è lo stesso, soprattutto nelle famiglie povere gli uomini sono dominanti. La religione non c'entra: a Chicago c'era una donna che aveva paura di dire al marito che aveva un conto bancario intestato a lei". Non si può negare che i fatti gli abbiano dato ragione: partito nel 1976 oggi l'esperimento di Grameen Bank ha 14mila dipendenti e opera in 35mila villaggi e città di tutto il mondo. La banca ha distribuito a chi ha malapena di che vivere 4 milioni di microprestiti per avviare nuove attività, per un valore di circa 500 milioni di dollari. E questi soldi vengono restituiti nel 98% dei casi: un risultato sorprendente, paragonato alle "sofferenze" delle banche tradizionali nei Paesi ricchi. Quelle che raramente, invece, cambiano modo di vedere e che rispettano la Grameen perchè i suoi bilanci non fanno una grinza e i suoi funzionari, in giro per villaggi, applicano in modo informale la tecnica bancaria più rigorosa. Non basta: al ritorno in Bangla Desh, ad attendere Yunus c'era l'avvio un nuovo piano di formazione per l'uso dei telefoni cellulari e di Internet. Grameen bank ha infatti creato una società di telefonia mobile in Bangla Desh e in quel momento puntava l'obiettivo anche sui servizi telematici.

"Le nostre collaboratrici - mi spiegò ancora il banchiere - per 50 dollari al mese vanno di villaggio in villaggio, mettendo a disposizione degli abitanti i cellulari, in modo che attraverso le chiamate e i collegamenti via Internet possano superare il proprio isolamento. Così, per esempio, chi fabbrica cestini di vimini può trovare nuovi sbocchi attra-

verso l'e-commerce. Il problema è quello di sempre: superare l'esclusione. Lo scopo è affacciarsi ad un mercato più vasto. Noi abbiamo capovolto il sistema: la nostra società di telefonia mobile appartiene ai poveri, che li usano per lavorare e guadagnare, e scoprono che ci sono altri Paesi e altre lingue. Una donna molto anziana di un villaggio mi ha detto: ogni volta che il telefono suona porta soldi. In questo modo si cambiano mentalità e costumi: nei nostri villaggi sono i ricchi che vanno dai poveri a telefonare". Più vicino a noi, e più di recente, ho conosciuto invece l'iniziativa del coordinamento nazionale delle donne Spi Cgil a favore delle donne della ex Jugoslavia. L'ho letta su un giornale e le ho chiamate per farmi spiegare tutto. In collaborazione con molti coordinamenti regionali, le donne pensionate del sindacato hanno deciso di farsi carico di altre donne meno fortunate della Bosnia Erzegovina, anche adesso che l'emergenza della guerra è superata e il target non è più di quelli di cui i Tg parlano in prima serata e che attirano la generosità dei Vip, aiutandole a risollevarsi moralmente ed economicamente attraverso la creazione di impresa.

L'iniziativa, partita nel 2000, si propone (lavorando insieme alle associazioni femminili locali di Mostavi Priateltsva, di Priedor e di Mostar) di sostenere i progetti imprenditoriali delle donne che, con grande fatica, stanno mettendo in piedi una produzione ortofrutticola in serre, laboratori di patchwork e di ceramica, un ambulatorio medico e un centro sociale che faccia attività di aggregazione e anche di formazione.

Centinaia finora sono state le adesioni dall'Italia, fatte con la formula dell'adozione a distanza, altrettante le donne che hanno ricominciato a vivere del loro lavoro in Bosnia.

Ma l'esperienza che mi ha fatto capire meglio, e sotto tutti gli aspetti compreso quello economico gestionale, che cosa voglia dire fare impresa sociale ha per protagonista ancora una volta una donna, questa volta impegnata in prima persona nell'impresa sociale. Parlo di Rina Biz, presidente a Treviso della cooperativa "Insieme si può". Questa impresa, che è un marchio storico e un fiore all'occhiello del Terzo Settore ha prodotto nel 2000 servizi per 26 miliardi di lire. Per la fine del 2001 la previsione era di raggiungere il traguardo dei miliardi.

I margini attivi, pari a un valore medio che è tra il 5 e l'8%, sono destinati ad uno speciale capitolo chiamato "bilancio sociale", finalizzato alla creazione di opportunità per figure svantaggiate come i malati psichici o ad attività di formazione professionale per i lavoratori stranieri.

I campi di intervento di "Insieme si può" sono i servizi tecnici (pulizie, verde pubblico e servizio) e la formazione e sociale (anziani, handicap, psichiatria, assistenza scolastica e domiciliare, centri infanzia, politiche giovanili). La divisione servizi formativi della cooperativa ha ottenuto la certificazione Iso 9001. Lascio apposta per ultima una cosa molto importante da dire: degli oltre 730 soci della cooperativa, il 92% sono donne.

Al di là dei risultati, l'aspetto che mi è più piaciuto in questa signora veneta, energica e appassionata, è l'attenzione estrema al tema dei valori imprenditoriali che devono vivere e funzionare anche quando sono trasposti in una realtà di tipo non-profit, altrimenti il mercato ti elimina. Colpì molto e favorevolmente, questo rigore nel sottolineare gli aspetti di gestione ed efficienza, anche l'allora vice direttore de Il Sole 24 ore Antonio Calabrò, con cui Rina Biz si trovò faccia a faccia in un convegno all'Università di Padova e che, probabilmente, vittima di uno stereotipo che ha i giorni contati, si era mentalmente preparato ad incontrare una sorta di dama di carità vecchio stile, forse con una spolverata di management in più.

Per vent'anni, come ha raccontato Rina Biza quella volta (e lo ha ripetuto ad un convegno recentemente organizzato da Unindustria di Treviso), la sua cooperativa ha cercato di tenere assieme "un'ostinata coerenza con la mission sociale e mutualistica e la ricerca di un modello imprenditoriale specifico per il non-profit".

La Cooperativa è nata (come molte altre) per dare lavoro in particolare alle fasce deboli di lavoratori che allora (parliamo del 1983) erano i giovani disoccupati. Subito dopo diventarono le donne sposate con figli espulse dal lavoro a causa degli impegni familiari e che poi non riuscivano più a rientrare nel mercato occupazionale; poi gli immigrati, i disabili, i malati di mente. Oggi ad animare le attività in cooperativa sono invece le molte donne sole (separate, ragazze madri) e anche i giovani con lauree deboli. "Insieme si può" non ha dato un lavoro qualsiasi: ma dignitoso anche dal punto di vista del reddito", che può conciliarsi con gli impegni della famiglia; che faccia crescere professionalmente; che permette di sentire la propria utilità e di sentirsi ed essere responsabile della propria impresa. Ma c'è di più.

Qualche tempo fa Rina Biz ha inventato lo slogan "una new economy sociale". Voleva esprimere in due parole la capacità di ascoltare il territorio per capirne le trasformazioni sociali e subito tradurre questa comprensione in idee che poi, a loro volta, diventano progetti e servizi concreti. La sfida qui, avverte Rina Biz, "è trovare sempre il giusto mix tra stabilità dei valori sociali ed etici e la flessibilità organizzativa: non siamo tra coloro che vedono l'impresa profit come "altra", come una controparte. Pensiamo, al contrario, che profit e non-profit abbiano vicendevolmente da imparare: troppe volte si confonde il lavoro sociale con il volontariato. Nulla di più sbagliato: se l'economia sociale rivendica - com'è giusto - il suo ruolo, non deve avere paura di imparare dalle migliori imprese profit la cultura del mercato, perché sebbene il Sociale sia un mercato molto particolare, anche nel mercato sociale la competizione va a vantaggio dell'utente (che in più è anche soggetto debole) perché migliora il prodotto, le organizzazioni, l'utilizzo delle risorse (che in larga misura sono denaro pubblico)".

## DOV'È LA LEZIONE DA IMPARARE

---

Se ho scelto di raccontare queste storie è perché ciascuna di esse rappresenta bene un valore che si ritrova puntualmente e in modo significativo nell'esperienza che lega le imprese sociali e lo stile delle donne nel fare business.

Le microimprese avviate con successo (e senza debiti!) dalle contadine bengalesi, analfabete e poverissime finanziate dalla banca solidale di Muhammad Yunus ci dicono, per esempio, come le donne siano portate naturalmente alla creazione e alla gestione di impresa anche nelle condizioni più difficili, se appena appena non sono sole e hanno a disposizione gli strumenti agevolativi e di formazione per farlo.

Dati dell'Ocse alla mano, vediamo infatti come oltre il 30% della nuova imprenditoria "profit" sia già costituita da donne. Negli Stati Uniti è un fenomeno dilagante: in più le imprese a conduzione femminile sono quelle che negli ultimi cinque anni hanno creato più posti di lavoro oltreoceano.

In Italia, è vero, le lavoratrici autonome sono ancora meno di un quarto degli occupati (rappresentano il 22,3% sul totale della forza lavoro femminile contro il 31,5% degli uomini che lavorano in maniera indipendente). Ma si tratta di trend dinamici, e velocemente indirizzati al cambiamento: si scopre, per esempio, che nel 2001 le libere professioniste sono diventate il 9% della categoria e che tra i lavoratori parasubordinati o con impresa individuale le donne sono già rispettivamente il 28,4% e il 33,4% del totale in base alle ultime rilevazioni di Movimprese.

Secondo insegnamento: gli esempi - dall'Asia fino a quelli di casa nostra - ci dimostrano che l'innovazione non spaventa le donne, e men che meno le imprenditrici. Parliamo di innovazione sia intesa come cambiamento di costumi, pratiche e

modi di vedere (in azienda tutto questo si traduce con la parola "processi", e il cavallo di battaglia dei consulenti d'impresa non è forse, da anni, proprio la "reingegnerizzazione" dei processi?) sia, nell'accezione più tradizionale, come utilizzo di strumenti innovativi per il lavoro e la formazione.

Dicono i testi di economia che la domanda di servizi sociali è fortemente correlata al grado di innovatività dell'offerta e che spesso la domanda che emerge dal mercato rimane senza risposta (e un'opportunità di business va persa) perché non esistono ancora i servizi in grado di soddisfarla. Spesso sono proprio le donne a esprimere questi bisogni: è più facile quindi che siano altre donne ad avere le antenne per captarli e anche le capacità di concretizzare una risposta. Trasformando, proprio come diceva l'imprenditrice trevigiana parlando della new economy del sociale, le intuizioni in progetti e poi in servizi.

Per citare invece qualche dato sulla propensione all'innovazione tecnologica, secondo il rapporto "Donna e impresa 2000" realizzato dal Censis, con l'Aidda (Associazione imprenditrici dirigenti d'azienda) in collaborazione con l'Ibm, le nuove tecnologie non fanno paura alle imprenditrici italiane, che anzi le utilizzano in modo massiccio nelle loro aziende: il 95% utilizza il computer e oltre un terzo ha una rete locale o una Intranet (il 34,9% di cui la metà ha meno di cinque anni di vita). Il 47,3% si dichiara interessata all'e-business: l'82% delle società gestite al femminile usa regolarmente Internet per comunicare e navigare, ma anche per promuovere i propri prodotti.

Dal ponte aperto dalle donne di Spi-Cgil con le neo-imprenditrici bosniache riscontriamo ancora una volta come le donne siano particolarmente attente ai bisogni degli altri e concentrate sugli aspetti relazionali (tra 591mila volontari impegnati in Italia secondo l'Istat le donne sono già il 42,6%) e come ciò porti loro a pensare in sintonia con quella parte del Terzo Settore che è fatta di Enti e organismi che producono servizi sociali e assistenziali, alla persona, alle famiglie e alle comunità.

Sono servizi che, come specifica la definizione del Forum dell'impresa sociale, coprono settori economici che vanno dalla cultura e formazione alla manutenzione ambientale, al turismo sostenibile all'organizzazione del tempo libero fino a toccare i servizi per l'impiego e quelli di promozione dello sviluppo economico locale. In più, per far nascere organizzazioni non-profit non ci vogliono capitali enormi, quanto piuttosto reti di relazione, mentre il lavoro di cura, che viene storicamente svolto dalla parte femminile della società diventa a questo punto non più un ruolo discriminato non remunerato (e anche indesiderato) un valore di competenza riconosciuta.

Dall'esperienza di Rina Biz e della sua cooperativa traiamo infine il dato che le donne, in generale, condividono i valori sostanziali e le motivazioni che sono alla base della scelta di chi si impegna nel settore dell'impresa sociale: innanzi tutto l'interesse per il lavoro e la coerenza con la propria formazione di studi (che spesso è legata alle lauree cosiddette deboli sul mercato del lavoro: filosofia, psicologia, scienze della formazione), poi la necessità di conciliare il lavoro con altri impegni familiari o personali.

Già oggi l'80% circa degli occupati nel settore non-profit è costituito da donne, come emerge dalla ricerca "Capitale umano e qualità del lavoro nei servizi sociali" realizzata dall'Issan (Istituto studi sviluppo aziende non-profit) dell'Università di Trento. È un ambiente di lavoro, quello delle imprese sociali, inoltre, che si rivolge soprattutto a donne e giovani con titolo di studio medio alto: il 73,2% degli occupati ha un titolo di studio superiore alla scuola dell'obbligo.



## Indirizzi Utili

**CRIS - Centro Risorse  
per l'Impresa Sociale**  
Vicolo del Gallo, 10  
20092 Cinisello Balsamo  
Tel. 02.6186061  
Fax 02.61860640  
cris@cris.it

**Coordinamento donne Spi Cgil**  
Via dei Frentani 4/a  
00185 Roma  
Tel. 06.444811

## Dati sul Terzo Settore

### GLI OCCUPATI

Per tipologia di organizzazione	
Organizzazioni di volontariato	9.000
Cooperative sociali (*)	108.000
Fondazioni	4.200
Altre organizzazioni non-profit	388.800
Associazioni	180.000

(\*) Dati relativi al 1999 stima centro studi Cgm

## COLTIVARE LE CAPACITÀ IMPRENDITORIALI

Sarebbe un errore, però, insistere troppo sull'affinità tra le doti di attenzione e partecipazione che vengono attribuite da sempre alle donne (e che oggi, finalmente, cominciamo a citare anche nel mondo del lavoro e degli affari) tralasciando con questo la prospettiva più nuova e favorevole: a offrirla è lo sviluppo del settore, che è sempre più all'insegna di un modello imprenditoriale che richiede risorse professionalizzate e preparate che lo gestiscano e gli diano vita ogni giorno, in cui le donne hanno un ruolo importante da giocare.

L'impresa sociale comincia a mutuare dall'impresa profit una serie di qualità: il coraggio dell'intrapresa, del rischio personale, della voglia di cambiare; poi l'organizzazione, la logica del lavoro per progetti e per processi, il miglioramento continuo, l'ottimizzazione delle risorse, la valorizzazione delle risorse umane, la formazione permanente. La strada da percorrere è lunga, non c'è da illudersi. Dall'ultimo studio dell'Istat emerge ancora la realtà di un settore non-profit composto dai 221mila Enti che sono per la maggioranza micro-unità poco organizzate, dotate di capacità ridotte e scarsa autonomia finanziaria e operativa.

A questo mondo si oppongono invece, sempre nell'ambito del non-profit, organizzazioni molto ben strutturate e competitive persino rispetto agli operatori pubblici e privati nelle attività che svolgono.

Tanti esempi si trovano nella realtà ricca e dinamica del Nord Est, dove il non-profit si può dire faccia parte del Dna come l'imprenditorialità e dove i suoi imprenditori sono consapevoli di poter dare un valore aggiunto e un contributo determinante verso l'innovazione del territorio. Le strade che il Terzo Settore del Veneto e dintorni sta percorrendo sono già parallele a quelle dell'economia profit: qualità, competitività ma anche finanza innovativa, attraverso soggetti come Banca Etica, che fa a tutti gli effetti da venture capitalist e merchant bank per il segmento.

Esistono anche altrove esempi interessanti di collaborazione tra il mondo delle imprese profit e imprese sociali nati negli ultimi anni, che le aspiranti imprenditrici sociali possono utilmente avvicinare. Uno è rappresentato da Sodalitas. Si tratta di un inedito esperimento che coniuga volontariato d'impresa con volontariato manageriale, razionalità con solidarietà. L'Associazione per lo Sviluppo dell'Imprenditoria nel Sociale che porta questo nome è nata nel 1995 per iniziativa di un gruppo di dirigenti senior, di Assolombarda e di alcune imprese sue associate, con lo scopo di essere un ponte tra la cultura d'impresa ed il mondo del non-profit. Sodalitas oggi può contare sull'apporto di 80 consulenti volontari (dirigenti senior che mettono parte del proprio tempo a disposizione dell'Associazione) e 30 imprese socie. Lo sviluppo

dell'imprenditoria nel sociale promosso da Sodalitas si esplica in due direzioni: contribuire alla professionalizzazione del non-profit offrendo servizi gratuiti di consulenza manageriale e formazione e promuovendo progetti di stimolo alla crescita e dall'altra incoraggiare e accompagnare, il coinvolgimento delle imprese profit nel sociale.

Recentissimo invece è l'impegno di Sviluppo Italia con il Programma Fertilità. Il primo bando si è chiuso alla fine del 2001 con 400 progetti presentati a questa iniziativa per la creazione e allo sviluppo di cooperative sociali e loro consorzi, gestita da Sviluppo Italia in convenzione con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione Generale dell'Impiego. Fertilità mira a far crescere la cooperazione sociale nelle sue diverse forme attraverso il coinvolgimento di organizzazioni di Terzo Settore, in grado di accompagnare lo start up delle nuove realtà imprenditoriali. La risposta al progetto è stata superiore alle attese e ha confermato la forte domanda di progettualità e di imprenditorialità esistente nel Terzo Settore.

Il programma Fertilità gode di un finanziamento di 25,8 milioni di euro e prevede agevolazioni sia per i servizi reali di formazione e consulenza offerti dai soggetti non-profit "promotori" (fino a 50.000 euro), sia per le nuove iniziative di cooperazione sociale (fino a 280.000 euro).



Associazione	Indirizzo	Città	Telefono	Fax	E-mail
Seniores Italia Genova	Via Al Ponte Reale 5	GENOVA	0102517511	0102517504	
Sviluppo non-profit	Via A. Visconti 19/A	LECCO	0341/286387	0341/354163	
Brianza Solidale	Via Correggio 39	MONZA	039835055	0392025334	Brianzasolidale@libero.it
Seniores Italia	Via Nazionale 39	ROMA	064819540/541	06/4819559	Seniores@tin.it
V.E.L.A.	Via Marocchetti	TORINO	0117755406 (Giancarlo Colombo)		
Solidarietà Trieste	Piazza Scorcola 1	TRIESTE	040661610		Solits@libero.it
Altraimpresa Venezia	Via Brunacci 28	VENEZIA MARGHERA	0415499149	041935952	
Altraimpresa Vicenza	Corso Palladio 56	VICENZA	0444/525091	0444/525091	Altraimpresa@assind.vi.it

## L'IMPORTANZA DELLA FORMAZIONE

Le leggi come quella sulla riforma dell'assistenza o quella sulle fondazioni di origine bancaria, fanno diventare più urgente che mai il passaggio del settore dell'impresa sociale dalla dimensione spontaneistica e volontaristica a quella dell'impresa che si muove con le altre sul mercato. Questo vuol dire moltiplicare le opportunità di lavoro, ma anche cominciare a lavorare, e in fretta, sul livello di preparazione di tutti, imprenditori e addetti.

Il consiglio per le aspiranti imprenditrici più giovani quindi è di investire subito sul proprio bagaglio di conoscenze senza disperdersi in percorsi generalisti all'Università e di approfondire in seguito queste competenze seguendo un corso di formazione imprenditoriale ad hoc come quelli promossi in Lombardia da Formaper.

Le occasioni di formazione professionalizzante per chi vuole avviare un'impresa sociale cominciano a inserirsi un po' dovunque nell'offerta di nuovi corsi seguita all'applicazione della riforma universitaria. Citiamo, solo per dare qualche esempio indicativo, il corso di laurea per Esperto nelle organizzazioni del terzo settore attivato alla Facoltà di Scienze della Formazione dalla Lumsa di Roma e quelli di Scienze dei Servizi Sociali e Scienze Sociali per la Cooperazione, lo Sviluppo e il Non-profit dell'Università di Lecce.

Altri ne seguiranno presto. Nascerà nel Mezzogiorno anche la futura Università del Terzo Settore che avrà come obiettivo la creazione di corsi di studio e di formazione sull'impresa sociale. Si tratterà di un soggetto integrato di interesse pubblico (come prevede la direttiva comunitaria 92/50), a carattere multiregionale, composto da numerose Università, Istituti di ricerca pubblici e privati e soggetti privati con know-how specifico. Compito dell'Istituto sarà innanzitutto quello di costituire un osservatorio sulle nuove professioni e sui processi formativi del Terzo Settore con attività di monitoraggio, informazione, animazione e consulenza.

## OPPORTUNITÀ IN LOMBARDIA

---

Qual è invece la realtà in Lombardia? Fortunata e vivace possiamo dirlo. Secondo una ricerca sullo sviluppo economico delle cooperative sociali della Regione apparsa sulla rivista "Non-profit", curata dal Crisp queste realtà, le più dinamiche e professionalizzate dell'intero Terzo Settore, rappresentano il 20% del totale nazionale. Dalla ricerca emerge che al 31 maggio 2000 l'anagrafe delle cooperative sociali lombarde attive contemplava con un loro tasso di sviluppo dal '94 al '99 tra l'85 e il 109% e un incremento degli addetti tra il 163 e il 184 per cento.

Un'azione rilevante rivolta alle donne che ha come teatro la Lombardia è quella avviata dall'Agenzia Sviluppo Nord Milano (ASNM), insieme ai Comuni e ad altri Enti e operatori territoriali, con lo scopo di agevolare loro l'accesso al mondo del lavoro dipendente e anche all'imprenditorialità. Una di queste iniziative è stata l'apertura, presso il Cris, Centro risorse impresa sociale di Cinisello Balsamo, di uno sportello donna che, oltre a fornire servizi e informazioni sul lavoro e le politiche delle 'pari opportunità' utili alle donne del Nord Milano, formerà parte della rete di centri donna che si sta sviluppando in Lombardia. Lo sportello nasce nell'ambito del programma Recife della Regione Lombardia, che prevede la costituzione di un 'Centro Risorse Regionale' che metta in rete tutti i centri donna già esistenti e che sostenga la creazione di nuovi nelle zone dove attualmente non ne esistono.

Lo sportello donna di Cinisello Balsamo svolge due tipi d'attività: un servizio di orientamento e d'accompagnamento al lavoro dipendente e alla creazione di impresa e uno di informazione sulle proposte e testi di legge sulle politiche di pari opportunità a livello locale, regionale, nazionale e comunitario e le procedure per l'accesso ai finanziamenti nazionali e ai programmi comunitari; i progetti europei di interesse per le donne. Al Cris si svolge anche buona parte dell'offerta di corsi di formazione per donne promossi dai quattro Comuni dell'area in collaborazione con ASNM e altri Enti Territoriali.

## I NUOVI SETTORI DAL WELFARE ALLA COMUNICAZIONE

---

Lo sbocco tradizionale delle imprese sociali al femminile nel settore dell'assistenza alle persone ha trovato oggi un riconoscimento di legge con il Dpcm del 30 marzo 2001 che contiene l'atto di indirizzo e coordinamento sui sistemi di affidamento da parte degli Enti Locali. Il provvedimento, infatti, traccia le coordinate lungo le quali dovranno muoversi i Comuni per erogare interventi più efficaci in materia di servizi sociali. Questo avverrà con l'impiego delle professionalità dimostrate da associazioni e organizzazioni non-profit presenti sul territorio. Il testo comprende nella definizione di Terzo Settore anche Enti di promozione come cooperative e fondazioni.

La collaborazione tra pubblico e privato si consolida sempre attraverso lo strumento classico della convenzione, ma il decreto prevede anche novità e indicazioni operative precise che vanno a favore delle donne che da sempre giocano con le armi della professionalità e della trasparenza. Per i criteri che i Comuni dovranno osservare nella preselezione dei soggetti a cui affidare l'erogazione di servizi, infatti, dovranno essere valutate prima di tutto la formazione, la qualificazione e l'esperienza professionale degli operatori. In seconda battuta, conteranno il peso dell'esperienza maturata nei settori e nei servizi di riferimento.

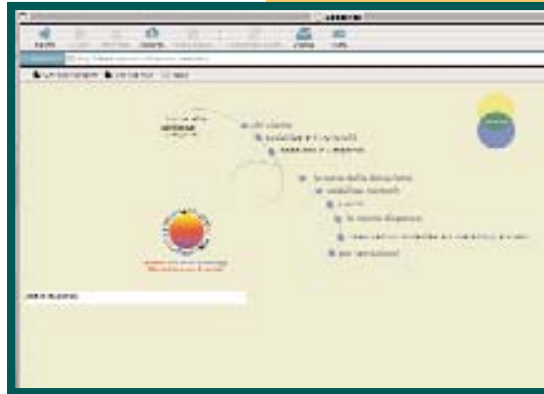
Ma oggi per chi, donna, decide di misurarsi sul terreno dell'impresa sociale il Welfare e i servizi alla persona non sono l'unico sbocco. Lo sviluppo del settore porta infatti alla ribalta la necessità per tutte le organizzazioni del mondo non-profit di dotarsi di servizi innovativi. Sono attività che vanno dalla comunicazione in tutte le sue forme al fund raising, che devono essere organizzati in modo professionale ma, allo stesso tempo essere concepiti e strutturati con una mentalità nuova per non tradire la filosofia e gli obiettivi degli Enti che rappresentano.

I segnali non mancano. Uno viene per esempio dall'iniziativa di società affermate in campo pubblicitario come la Motion picture house (35 miliardi di fatturato e clienti come Procter&Gamble e Johnson Wax) di dotarsi, prima nel suo campo, di una divisione rivolta al non-profit. Già in passato la Motion aveva seguito campagne benefiche (lo spot per il Gay pride o quelli commissionati dalla Cesvi per la somministrazione di inibitori anti-aids alle donne sudafricane incinte). Adesso, alla base dell'iniziativa ci sono la consapevolezza che le battaglie sociali hanno bisogno di idee e di energie come di risorse, e che una casa di produzione di servizi per l'entertainment audiovisivo può fare la sua parte fornendo una comunicazione efficace.

Del resto, dati diffusi nel settore delle comunicazioni rivelano che almeno il 20% dell'insieme degli introiti delle organizzazioni non-profit (2miliardi miliardi l'anno) vengono normalmente reinvestiti in attività che possono essere ascritte alla voce "relazioni pubbliche": rappresentanza di interessi, relazioni con i media, eventi, relazioni interne, reclutamento nuovi soci, raccolta fondi. Si crea quindi una grande opportunità per la crescita di specialisti che siano capaci di proporre le proprie competenze professionali in questo campo.

Infine, sul fronte del profit risulta che il 75% delle aziende italiane ha realizzato un'operazione di marketing sociale negli ultimi due anni.

Tra le iniziative sviluppate, quelle di Cause Related Marketing (CRM) sono le più utilizzate. Per questo Sodalitas ha lanciato in collaborazione con UPA (Utenti Pubblicità Associati) un "Osservatorio Sodalitas" sul Crm che vuole diventare un punto di riferimento per tutti coloro che sono interessati a conoscere meglio questo strumento di partnership tra impresa e non-profit.



## Bibliografia

**Yunus, M.**

*Il banchiere dei poveri,*  
Milano, Feltrinelli, 1999

**Vitali, O.**

*Rilevazione e interpretazione economica del non-profit,*  
Milano, FrancoAngeli, 2001

**Canepa, A., Deponti, F., Pezzotti, B., Cherchia A.**

*Lavorare nel non-profit,*  
Milano, Il Sole 24 Ore libri, Collana Le guide di Task, 1996



# Una testimonianza Lavoro, qualità di vita e conciliazione: cosa vogliono le donne?

di **Cipriana Dall'Orto**  
Condirettore "Donna Moderna"

E' possibile per una donna conciliare famiglia e lavoro? Sono più di vent'anni che, per un motivo o per l'altro, mi faccio questa domanda. Domanda che riguarda almeno la metà delle lettrici di Donna Moderna che ci scrivono sottoponendoci i loro problemi. E che mi riguarda direttamente, avendo io due figli e una carriera tuttora in corso. Da sola, o insieme ad altre donne, ho tentato di rispondere. Ma lo confesso: sono a un punto morto. Oggi dentro di me si agitano pensieri e sentimenti non solo contrastanti, addirittura contraddittori, perché se da un lato continuo ad amare il mio lavoro, che faccio con divertimento e grandi soddisfazioni, dall'altro sento sempre di più il bisogno di stare con i miei figli e soprattutto di starci bene, rilassata, disponibile. Spesso queste due esigenze lottano dentro di me in maniera così violenta da farmi star male e ogni tanto, lo ammetto, mi sfiora una sensazione di impotenza. Ma la respingo subito, perché per storia e per carattere sono una che non si arrende e perché continuo a pensare che, da qualche parte, una soluzione esista.

So che tantissime donne, parlo soprattutto di quelle della mia generazione, provano esattamente le stesse cose: un misto di desideri che fanno a pugni tra di loro, la voglia di non mollare (ma ogni tanto la tentazione di farlo), l'orgoglio di reggere su tutti i fronti (ma sotto sotto il bisogno costante di conferme), una grande stanchezza, la paura che a pagare il prezzo più alto siano i nostri figli, l'eterna sensazione che gli uomini queste cose non solo non le provino ma nemmeno le capiscano, eppure la continua speranza che a un certo punto le cose si appianino, tutto fili liscio e a noi resti solo il piacere, il piacere di amare, il piacere di lavorare.

Tutto questo lo so perché tra donne (amiche, colleghe, ma persino estranee incontrate per caso) si parla, e perché io godo di un osservatorio speciale: il parco delle nostre lettrici, circa tre milioni di italiane tra i 20 e i 60 anni, di target medio, medio-alto, equamente distribuite in tutte le regioni del paese. Tale osservatorio, mi è ben chiaro, non dà nessun rilievo oggettivo alle mie riflessioni: in altre parole, non ho la presunzione di avere una visione sociologica del mondo femminile. Diciamo, semplicemente, che lo conosco bene "da dentro". E questo mi stimola a qualche ragionamento in più. E a formulare delle idee che ora, in maniera giornalistica e non scientifica, proverò a raccogliere e a mettere giù.

## L'ONNIPOTENZA

Un consiglio alle donne giovani: attente a voi stesse. Attente a non fregarvi con le vostre mani, a non cadere nella meravigliosa trappola dell'"io ce la faccio". Attente alla vostra voracità esistenziale. Attente: la vostra energia è grande, ma non inesauribile. Un difetto delle donne della mia generazione (le quaranta-cinquantenni) è stata l'incapacità di scegliere: abbiamo voluto tutto e abbiamo lottato per fare tutto contemporaneamente. Spesso l'amore, un figlio, un salto di carriera arrivavano insieme: bene, afferravamo tutto quanto a

occhi chiusi, non sapevamo dire di no a nulla e nemmeno ci sfiorava l'idea che potessimo rimandare qualcosa a dopo.

Potevamo fare diversamente? Forse no. Forse la paura che lasciare un'occasione significasse perderla aveva un fondamento di verità. Ne ho viste di colleghe assentarsi per la maternità e poi, al ritorno sul lavoro, essere di fatto retrocesse! Ne ho viste di donne distrarsi in amore per dedicarsi alla carriera (cosa che agli uomini è permessa da sempre) e poi pagare questa scelta con la solitudine!

Però, francamente, nelle virago degli anni Ottanta-Novanta (e mi ci metto anch'io), c'era qualcosa di più della paura: c'era un profondo e inebriante sentimento di onnipotenza. Più facevamo, più avremmo fatto. Io non lo so dove prendevamo, e prendiamo, la forza di reggere tredici-quattordici ore di lavoro, magari una gravidanza in corso, o un allattamento, la gestione di tutti i problemi domestici e familiari (cambio di baby sitter, organizzazione degli sport dei figli, acquisto degli elettrodomestici, colloqui con gli insegnanti, prenotazione delle vacanze, ecc.), più la disponibilità ad ascoltare, discutere e magari risolvere i problemi del marito, dei figli, delle amiche, della mamma...

Una vita così è stancante, ma è talmente ricca di stimoli che diventa una droga. Tanto è vero che, quando abbiamo un minuto libero, stiamo male, siamo in crisi di astinenza, dobbiamo fare subito una cosa, o magari due insieme, meglio ancora se sono tre (che ne so, leggere il giornale, fare andare la lavatrice, dare un'occhiata al Tg...).

Questa droga naturalmente ha un effetto piacevole, a volte addirittura euforizzante: ed è la sensazione, direi un vero e proprio compiacimento narcisistico, di sentirsi brave. Così brave che niente ci spaventa (cosa che, ovviamente, spaventa da morire gli uomini).

## L'AUTOSTIMA

---

Ma perché noi donne dobbiamo dirci e sentirci dire che siamo brave? Non ci bastano i voti a scuola e i risultati in ufficio? No, non ci bastano.

Qualcuno, tanto tempo fa, ha detto che una donna vale meno di un uomo. E' questo pregiudizio, ufficialmente sfatato, ma sotterraneamente vivo e vegeto, a guastare anche la più piccola vittoria che ci portiamo a casa. Le più critiche con le donne sono loro stesse: per brave che siano, sotto sotto non credono mai di essere davvero all'altezza. Così si crea una spirale perversa: la società (maschile) non tratta le donne alla pari di un uomo. Questa secolare ingiustizia insinua nelle donne il dubbio che, effettivamente, gli uomini abbiano una marcia in più.

Sì, purtroppo quasi tutte abbiamo una bassissima autostima e la conseguenza è che, anche nel rivendicare i diritti più elementari, riusciamo a comunicare le nostre insicurezze: lo facciamo in modo lamentoso, oppure reagiamo aggressivamente, rendendoci antipatiche e prestando il fianco a chi ci considera "troppo emotive" e rabbiose verso il genere maschile. Gli uomini hanno paura di questi comportamenti, li giudicano inadatti al mondo razionale del lavoro quindi, se devono scegliere un collaboratore, preferiscono un uomo. Ed ecco innescata la spirale perversa di cui parlavo.

## INVISIBILI

---

A scusante delle donne, va detto che si muovono in un mondo sfacciatamente ingiusto nei loro confronti. Sono i dati che parlano, eccone alcuni:

- le donne nel Parlamento italiano sono il 10 per cento, e più precisamente alla Camera sono 71 contro 547 uomini, al Senato sono 25 contro 297;

- le donne con incarichi di governo sono solo il 14 per cento;
- nel mondo del lavoro, le donne sono pagate, a parità di mansione, il 36 per cento meno degli uomini.

Oltre a doversi confrontare con queste potenti discriminazioni, che metterebbero a dura prova anche gli uomini se le subissero, le donne devono essere continuamente vigili per "non far passare" sottili messaggi che le collocano ancora e sempre in un mondo inferiore. Quando non le rendono addirittura invisibili. Mi ricordo un episodio che mi successe una quindicina d'anni fa. Facevo attività sindacale e fui incaricata, durante le trattative, di sostituire un collega (maschio) ammalato. Così mi recai al posto suo, insieme ad un altro collega (maschio), all'incontro con un rappresentante dell'azienda. Costui squadrò me e l'altro sindacalista, si rivolse a lui e gli chiese: "Come mai tutto solo?". Bene, questa sensazione di essere invisibile l'ho provata tante volte e purtroppo la provo ancora.

## IL SENSO DI COLPA

---

Già che ci siamo, affondiamo il coltello nella piaga. Ho detto che siamo delle megalomani, con delirio di onnipotenza. Ho detto che siamo delle insicure, con una bassissima autostima. Aggiungo che noi donne lavoratrici siamo divorate dai sensi di colpa. Forse del tutto superato quello nei confronti del marito, resta, gigantesco e doloroso, il senso di colpa nei confronti dei figli. So di non dire niente di nuovo: sui nostri sensi di colpa si sono versati fiumi di inchiostro. Ma siamo al punto di partenza, ce li abbiamo e ce li teniamo. Abbiamo cercato di combatterli con vari sistemi. Nell'ordine: abbiamo dato la colpa dei nostri sensi di colpa all'educazione ricevuta, abbiamo dato la colpa alla società, che non ci sosteneva con asili e scuole adeguate, abbiamo dato la colpa agli uomini, che non condividevano abbastanza il peso della famiglia.

Ebbene, a me sembra di notare che: anche quando l'educazione non è stata colpevolizzante, anche se abbiamo a disposizione tutti gli aiuti e gli asili nido di questo mondo, anche quando abbiamo un marito che collabora, i sensi di colpa restano.

Perché?

## L'INFELICITÀ

---

E già, perché? Cercando una risposta a questa domanda, riflettendo sui miei personali sensi di colpa e su quelli di migliaia di lettrici che scrivono a Donna Moderna, mi imbatto in un libro interessante. S'intitola "L'infelicità del successo" (Fazi Editore) ed è scritto da un uomo, Robert Reich, un economista americano con una storia così tormentata che sembra quella di una donna. Robert Reich, infatti, ha un posto di prestigio, un ruolo di potere, con un ottimo stipendio (in poche parole, lavora al fianco del presidente degli Stati Uniti) quando si accorge che, in tanta ricchezza, gli manca qualcosa: la famiglia. Per la verità ha una moglie e due figli, ma non li vede mai e quando sta con loro è altrove perché la sua testa, e anche il suo cuore, sono al lavoro.

"Avevo perso contatto con la famiglia" scrive. "Avevo perso contatto con i vecchi amici. Cominciavo a perdere contatto perfino con me stesso... Poi una mattina entrai nella stanza di mio figlio Sam, il più piccolo, per dargli un bacio... Senza quasi aprire gli occhi Sam mi chiese di andarlo a salutare non appena fossi tornato. Gli spiegai che sarei rientrato così tardi che lui sarebbe stato a letto già da un pezzo; probabilmente

era meglio se l'avessi visto la mattina dopo. Ma lui insistette. Gli chiesi perché. Disse che voleva semplicemente sapere che ero lì, a casa. A tutt'oggi non so spiegare esattamente cosa mi sia successo in quel momento, ma all'improvviso capii che dovevo lasciare il mio lavoro".

Queste parole mi hanno colpito come un pugno nello stomaco. Qualche anno fa avrei detto che un uomo più sensibile della media aveva messo il dito nella piaga di tanti papà (anche da una recentissima indagine risulta che stanno pochissimo con i figli, circa un quarto d'ora al giorno). Oggi sento che è un problema di tutti, un dramma comune agli uomini e alle donne che amano il lavoro più di se stessi, e in qualche caso più dei propri figli.

"Stiamo entrando nell'Era grand'opportunità", scrive in un altro punto Reich. "E chi non vuole un'opportunità migliore? Lo devi a te stesso, alla tua famiglia". Ma perché, si chiede ripetutamente, mentre diventiamo più ricchi, la nostra vita personale si fa sempre più misera?

Ah, come lo condivido! Ecco il senso di tante richieste di part-time, di tante gettate di spugna. Ecco perché, o almeno anche perché, non sfondiamo il famoso tetto di cristallo. Non per incapacità, non più o non solo per paura, ma per lo spettro di questa infelicità da successo che, soprattutto, temiamo si riversi sui nostri figli.

## CON FIGLI O SENZA

---

Oltre alle due grandi categorie "uomini" e "donne", oggi ce ne sono altre due, che secondo me condizionano moltissimo il rapporto con il lavoro: "con figli" e "senza". Specialmente tra i giovani può capitare che ci siano più affinità tra un uomo e una donna senza figli che tra due donne, una mamma e l'altra no. Solo chi ha figli, per esempio, può capire la fame di tempo tipica delle donne moderne. Afflitte dall'insonnia (perché dormire è uno spreco), attaccate ai telefonini (per restare in contatto con i bambini), un po' nevrotiche, perennemente stanche. La mancanza di tempo è un problema veramente serio, che intristisce tutto il mondo femminile e che lascia troppo scoperti i bisogni, soprattutto quelli affettivi, del mondo infantile.

Che la soluzione sia tornare ai vecchi ruoli? Io mi rifiuto di crederlo. Come donna che lavora con passione e con buoni risultati, rivendico per tutte quelle che lo vogliono la possibilità di realizzarsi fuori casa. E, come dirigente che ha avuto l'emozione di partorire due figli e il grande piacere di crescerli, rivendico, per tutte le donne in carriera che lo desiderano, la possibilità di diventare madri. Ricordo a questo proposito i dati di un'indagine: il 30 per cento delle dirigenti italiane ha dichiarato di aver rinunciato alla maternità per l'impossibilità di conciliare figli e lavoro. E chi ha un ruolo meno impegnativo? Beh, non sono tutte rose e fiori. Da un'indagine europea le italiane uscivano come le più pressate: undici ore di lavoro al giorno, tra casa e fuori, con un aiuto minimo da parte dei mariti, quindici minuti ogni 24 ore.

## VALE LA PENA?

---

Tenere in piedi lavoro e famiglia, dunque, è una fatica. Ma se non avesse un lato piacevole, e molto piacevole, avremmo già tutte mollato il colpo. E invece no. Paradossalmente è la complessità della sfida a provarci e a sedurci. E a darci, per chi lo voglia riconoscere, una marcia più. Le acrobazie fisiche e mentali ci rendono resistenti, elastiche, coraggiose. E creative. Io credo che i nostri due emisferi cerebrali siano



sempre in funzione, simultaneamente: con uno siamo lucide, presenti alla riunione, efficienti in ufficio, con l'altro scoviamo l'ennesimo sistema per non lasciare il bambino da solo o inventiamo un menù rapido e ad effetto per la sera.

A noi donne capitano cose che non capiterebbero mai ad un uomo. Anche buffe. Poco tempo fa partecipavo a un incontro importante, presente il mio capo, con un rappresentante dell'Onu. Mentre, con tutta la serietà del caso, si discuteva di una raccolta fondi a favore dei profughi afgiani, si affaccia all'uscio una segretaria e mi fa un cenno. Si avvicina e mi passa furtivamente un foglietto giallo su cui è scritto: "Mamma in linea. Dice che aggiustare la lavapiatti costa 390 mila lire. Chiede cosa fare". Senza scompormi, senza far capire di cosa parlavo, senza infrangere il rigore della situazione, ho risposto: "Dica di no, grazie". E ho risolto il problema. A un uomo sarebbe mai successo? E se si fossero accorti che per una frazione di secondo dovevo occuparmi di una questione così minuscola (ma quanto importante!), cosa avrebbero detto?

Fatto sta che a fare tante cose insieme impariamo tanto e ci divertiamo. E guardiamo con tenerezza (sì, siamo anche tenere) il marito o il collega che sanno fare solo una cosa alla volta. Il segreto sta nella giusta dose, un'alchimia che finora ognuna ha dovuto inventarsi su misura, pagando dei costi esagerati.

Ma ho l'impressione che le ragazze d'oggi siano meno sacrificali di quelle della mia generazione, più sicure di sé, meno complessate e più decise a salvaguardare tutta la sfera di sentimenti, spazi, scelte che va sotto il nome di qualità della vita. In questo nuovo "egoismo" sono più simili ai loro coetanei maschi. E forse è un bene per tutti.

Purché ci si ricordi che, quando si hanno dei bambini, alla fine sono sempre loro i veri giudici delle nostre scelte. Che lo si voglia o no, care mamme e cari papà, la loro felicità è nelle nostre mani. E la nostra è nelle loro.