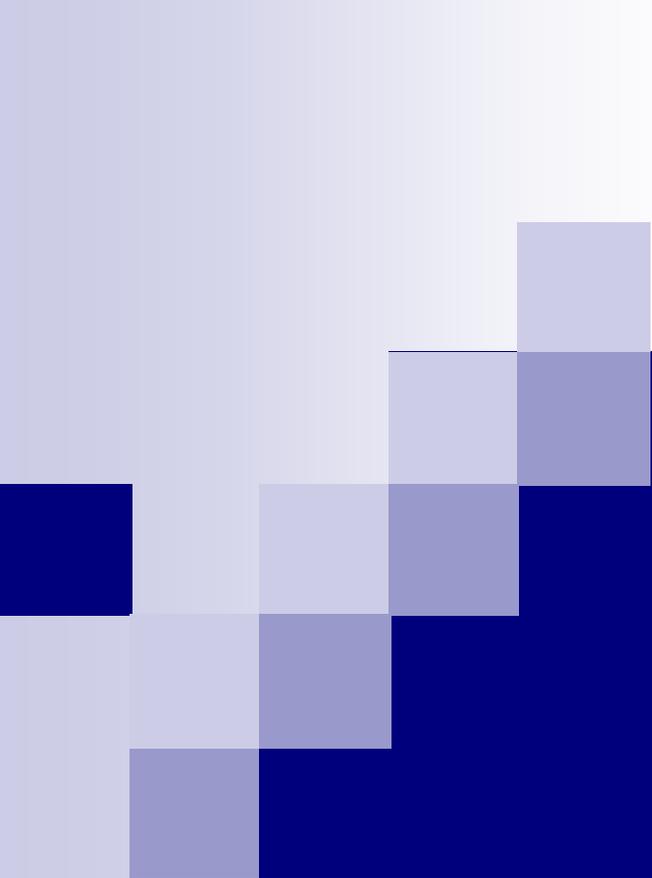


Promozione del welfare aziendale: ELA.ST.I.CA – ELaborare STRade Innovative di Conciliazione Armonica

Alessandra Brogliatto

Alessandria 28 maggio 2018



ELA.ST.I.CA

Analisi di un'esperienza cooperativa

Il progetto

Il Progetto

- Misura E1 – bando 2005 – linea 3.1.D1
 - gennaio 2006 - gennaio 2007

- I partner

UNIONCOOP – TORINO s.c.

OR.s.O. s.c.s.

E.T. s.c.s.

Terzo Tempo s.c.s.



- Obiettivo

Sperimentare nuove formule organizzative ancora inesplorate coinvolgendo 30 lavoratrici e lavoratori appartenenti alle quattro imprese partner

I numeri della cooperazione

Confcooperative Piemonte - 2016

Imprese cooperative *1.107*

Fatturato *3.152.004.136 (+2016)*

Soci aderenti *156.313 di cui il 45% donne*

Occupati aderenti *30.077 di cui il 62% donne*

✓1% grandi imprese

✓14% medie imprese

✓30% piccole

✓55% microimprese

✓SRL 100%

✓Mutualità prevalente 98%

✓Occupati a tempo indeterminato 78%

✓Lavoratori svantaggiati 36%

*Rappresentati legali
donne 24%*

*Amministratori 4.451
di cui donne 27%*

Donne e cooperazione

Le/Gli occupate/i

Con quasi il **62%** le donne rappresentano la maggioranza degli occupati delle cooperative del **Nord**, **dal 2005 al 2014 la crescita è stata del 3%**.

Al **Centro** erano il **58% nel 2005** sono salite al **60%**.

Balzo in avanti tra gli occupati nel **Sud**, dove la quota rosa è passata **dal 45 al 55%**.

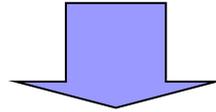
Al pari della base sociale, la cooperazione **sociale** è il settore dove si registra la quota più elevata di donne occupate: poco meno di due terzi (**72,5%**) dell'intera forza lavoro. Seguono la cooperazione **sanitaria** e quella di **produzione lavoro** con il **52%**.

Premessa



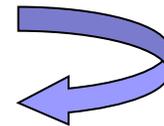
Come imprese avevamo esperienze precedenti sul tema della conciliazione

→ *Telelavoro, rientri dal congedo ...*



Oggetti di lavoro chiari, circoscritti, concreti

FLESSIBILITA'



TEMA COMPLESSO, DIFFUSO, PIU' ASTRATTO

Il percorso

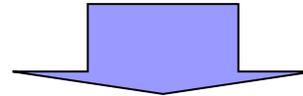


1. Focus group filo rosso di tutto il percorso
2. Interviste ai beneficiari per approfondire le caratteristiche organizzative e i ruoli, posizioni
3. all'interno delle attività di empowerment abbiamo lavorato per costruire dei significati, dei costrutti di flessibilità e conciliazione, concordo tra lavoratrice e impresa
4. I colloqui individuali sono stati dedicati per costruire il proprio progetto di flessibilità e avvio della sperimentazione banca delle ore, sostituzione progettata, condivisione con i colleghi, telelavoro
5. Implementare i progetti attraverso il rinforzo delle competenze trasversali e knowledge management
6. Approfondimento sul tema del gruppo di lavoro come dispositivo per aumentare la propria sostituibilità se regolato in forma condivisa su determinate condizioni

Le acquisizioni



ACQUISIZIONI PER SINGOLI LAVORATRICI/LAVORATORI

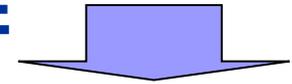


- aumentata capacità di esaminare e valorizzare le proprie competenze
- aumentata capacità di individuare i requisiti dei propri sostituti
- aumentata capacità progettuale e della proattività rispetto alla propria posizione/mansione/ruolo in ordine a flessibilità e conciliazione

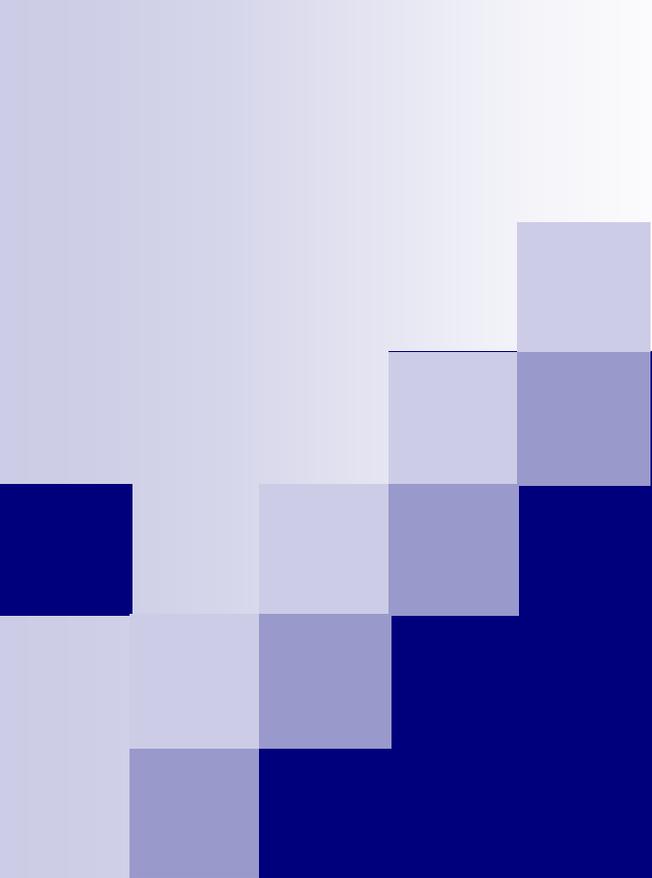
Le acquisizioni



ACQUISIZIONE COME IMPRESE



- aumento della capacità di analizzare la propria organizzazione nell'ambito della conciliazione
 - aumento della capacità di ascolto
 - aumento del numero di soluzioni possibili
- aumento della possibilità di strutturare le diverse forme di conciliazione



ELA.ST.I.CA

Analisi di un'esperienza cooperativa

La valutazione

La sperimentazione



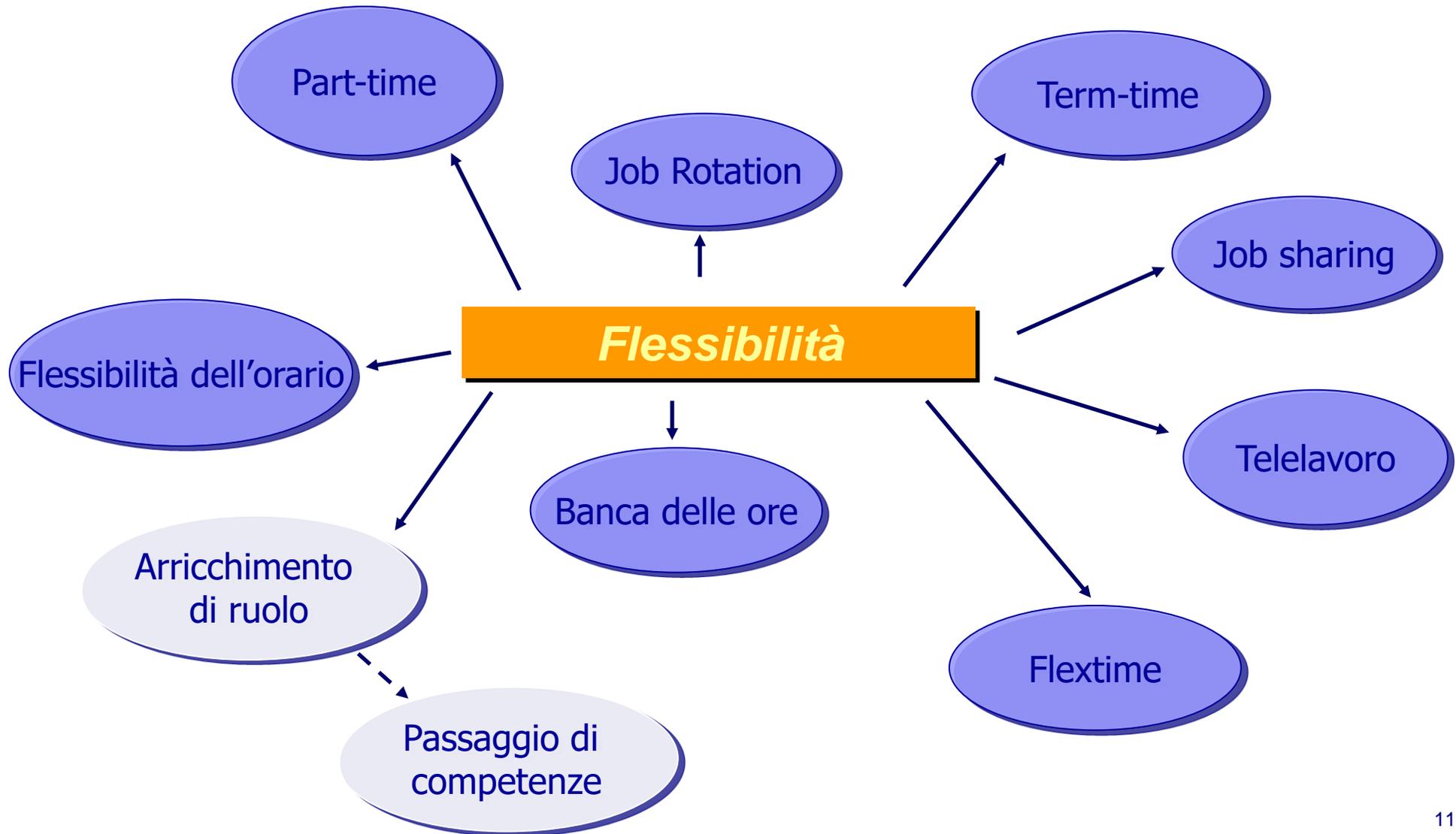
■ Il progetto:

- 30 lavoratori
- di 4 imprese cooperative diverse (UNIONCOOP Torino, O.R.So, E.T., Terzo Tempo)
- con ruoli diversi (da attività d'ufficio, ruoli educativi, servizio al cliente)
- per 7 mesi
- definiscono tutti un proprio progetto di flessibilità
- lo provano circa il 60% dei lavoratori

■ La valutazione dell'esperienza:

- dare valore all'esperienza
- 3 sense making group (14 partecipanti)
- questionario semistrutturato per i partecipanti (24 su 30 ritornati)
- questionario semistrutturato per responsabili (9 su 9 ritornati)

Forme di flessibilità a disposizione



Soluzioni maggiormente sperimentate

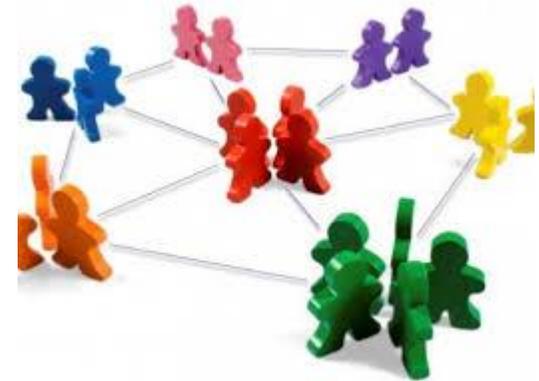
- Sono 13 i casi in cui le persone hanno usato combinare strumenti diversi
- Mix di soluzioni adottate dai partecipanti:

- 1. Banca delle ore, gestione autonoma dell'orario
- 2. Banca delle ore, job sharing, telelavoro
- 3. Telelavoro, flessibilità dell'orario
- 4. Banca delle ore, flextime
- 5. Job sharing, telelavoro
- 6. Banca delle ore, job sharing, flessibilità dell'orario
- 7. Part-time, job rotation, flessibilità dell'orario

- 8. Part-time, job rotation, job sharing, banca delle ore, flessibilità dell'orario
- 9. Banca delle ore, telelavoro
- 10. Part-time, job rotation, job sharing, flessibilità dell'orario
- 11. Job rotation, job sharing
- 12. Banca delle ore, flessibilità dell'orario, flextime
- 13. Telelavoro, flessibilità dell'orario

Soluzioni maggiormente sperimentate

- Sono 11 i casi in cui le persone hanno adottato un solo strumento di flessibilità:
 - banca delle ore (3 casi)
 - telelavoro (2 casi)
 - passaggio di competenze (2 casi)
 - job sharing (2 casi)
 - arricchimento di ruolo
 - altro (non specificato)



Soluzioni maggiormente sperimentate

Le modalità più adottate:

- banca delle ore: scelta in 10 casi
- job sharing: scelto in 8 casi
- flessibilità dell'orario: scelto in 7 casi
- telelavoro: scelto in 7 casi



Criteri di scelta

I principali criteri di scelta nella formula da adottare sono stati:

- più tempo da dedicare alla famiglia (5 casi)
- avere più tempo da dedicare a studio e interessi personali (3 casi)
- migliorare l'efficienza e il servizio al cliente
- forma contrattuale (4 casi)

"... a primo livello commercio non sono previsti straordinari quindi la banca delle ore non è utilizzabile ..."

- in alcuni casi il vincolo diventa opportunità di innovare

"... per provare il job sharing con una collega abbiamo per breve tempo allargato la presa in carico individuale di due minori in presa in carico del loro nucleo familiare ..."

Vantaggi e svantaggi percepiti durante la sperimentazione

Il percepito delle persone durante la sperimentazione è stato perlopiù positivo, ma quella individuale non è stata la sola area considerata

Nel corso dell'analisi sono state considerate quattro dimensioni:

- L'individuo
- La cooperativa
- I clienti
- La famiglia



Vantaggi vissuti dalla persona



- Le persone hanno generalmente apprezzato la possibilità di gestire diversamente e meglio i propri spazi:
 - in generale maggiore tranquillità nel conciliare vita lavorativa e vita extralavorativa
 - maggiore serenità nel lasciare il proprio lavoro nelle mani dei colleghi (6 casi)
 - aumento del senso di appartenenza all'azienda (attraverso la formalizzazione della formula di flessibilità le persone si sentono ascoltate nei loro bisogni)
 - miglioramento del contratto psicologico individuo-gruppo (attraverso la formalizzazione della formula di flessibilità le persone si sentono legittimate a prendersi i loro spazi)

Vantaggi per l'impresa

- mantenimento degli standard di qualità del servizio in caso di assenza della persona (7 casi)
- continuità nell'erogazione del servizio in caso di assenze (3 casi)
- migliore efficienza (3 casi)
- sviluppo diffuso di competenze di ruolo (3 casi)
- diffusione di conoscenze e di strumenti di flessibilità all'interno delle equipe di lavoro e degli uffici, con un conseguente sviluppo di modalità autonome di organizzazione



Vantaggi per i clienti

- migliore erogazione del servizio anche in presenza di sostituti (5 casi)
- maggiore continuità ed efficienza del servizio (2 casi)
- maggiore reperibilità (2 casi)



Vantaggi per la famiglia

- Il tempo trascorso con la famiglia rappresenta un importante dato per valutare la conciliazione
 - una maggiore presenza in famiglia (11 casi)
 - una maggiore serenità e soddisfazione nel tempo passato insieme (5 casi)

"... essere più serena senza guardare sempre l'orologio ..."



Svantaggi vissuti dalla persona



- difficoltà a mettersi nell'ottica di essere sostituito o di avere sotto controllo la propria attività (4 casi)
- accumulo di lavoro (3 casi)
- difficoltà di organizzarsi o negoziare (con colleghi/clienti) la flessibilità (2 casi)
- il trasferimento di competenze toglie tempo a lavoro operativo (2 casi)
- in generale viene segnalata dalle persone una certa difficoltà a cambiare le abitudini e i ritmi quotidiani per adottare le modalità di flessibilità progettate

Svantaggi per l'impresa

- All'interno delle imprese la maggior parte degli intervistati non rileva particolari svantaggi
- Tuttavia c'è la sensazione:
 - di maggiore complessità nella gestione delle risorse (4 casi)
 - di un possibile aumento dei costi (3 casi)
 - che la necessità di aggiornamento continuo tolga tempo all'operatività (3 casi)



Svantaggi per i clienti

- Nella maggioranza dei casi non sono segnalate difficoltà di sorta
- 6 partecipanti pensano che i clienti possano avere difficoltà ad avere più punti di riferimento all'interno dell'impresa cooperativa

"... la difficoltà di relazionarsi con più persone, non avere un punto di riferimento ..."



Svantaggi per la famiglia

- La maggior parte degli intervistati non segnala aspetti negativi o difficoltà incontrate
- Solo in 6 casi si segnala la difficoltà nella gestione dei tempi e il tempo tolto alla famiglia nei periodi di maggior carico lavorativo

"... nei periodi di picco lavorativo squilibrio nel tempo dedicato alle attività lavorative e a quelle extralavorative a scapito della cura personale, domestica, familiare..."



Cambiamenti in un'ottica di apprendimento

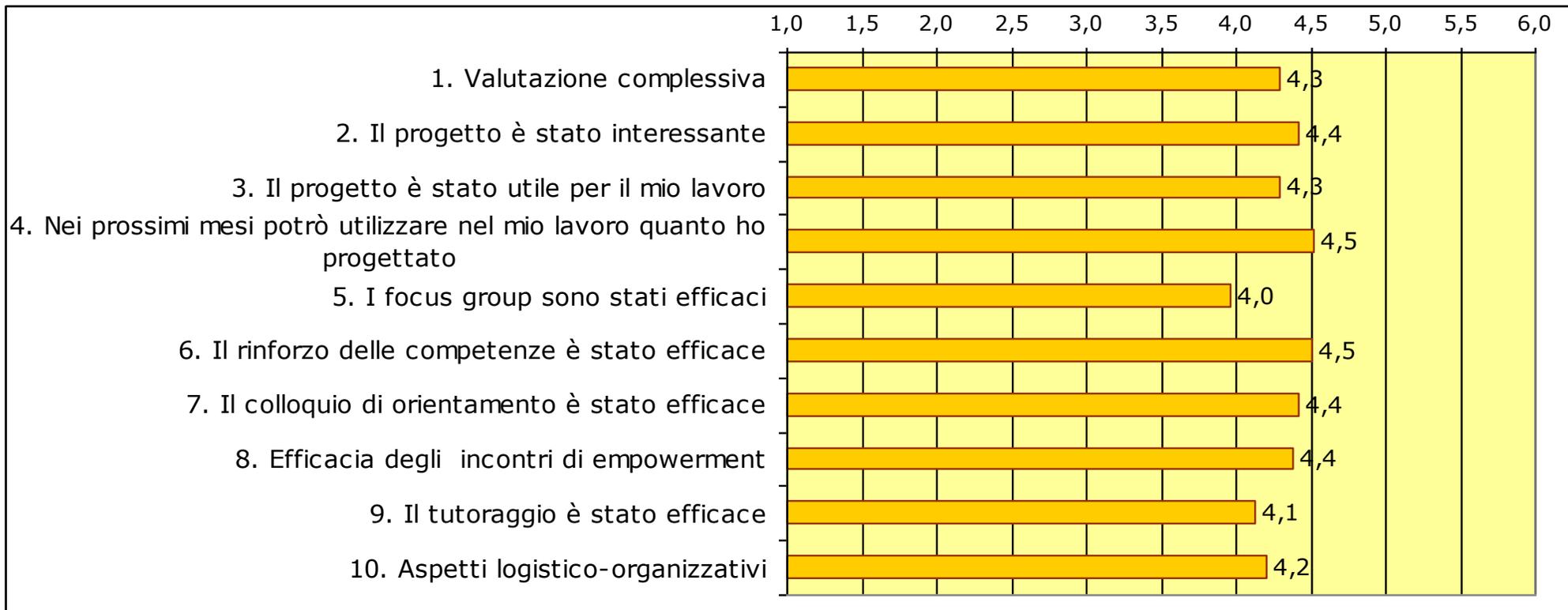
- Maggiore consapevolezza rispetto al proprio ruolo (13 casi)
- Aumentata consapevolezza organizzativa (9 casi)
- Maggiori conoscenze normative (legge 104) e del contratto collettivo nazionale (2 casi)
- In generale sembrano aumentati:
 - l'assertività
 - la coesione e il lavoro di gruppo
 - l'autoefficacia delle persone
 - l'empowerment



*"... è importante avere un'equipe di lavoro ... confrontarsi con colleghi del proprio settore ..."
"... migliorare l'organizzazione della mia mansione ..." "... maggiore consapevolezza delle mie competenze ..."*

Valutazione del gradimento

Valutazione
media: 4,3



Items di maggiore interesse

I due items che hanno trovato maggiore approvazione dalla totalità dei partecipanti risultano essere:

- 4,5: futuro utilizzo nel proprio lavoro di quanto progettato
- 4,5: efficacia del rinforzo delle competenze
- A questi segue l'interesse per il progetto nella sua globalità con un punteggio medio di 4,4



Il parere dei responsabili sui partecipanti

Abbiamo chiesto ai responsabili di tracciare una panoramica sulla sperimentazione

- necessità di ripensare l'organizzazione del lavoro (7 casi)
- livello di servizio invariato (6 casi)
- aumento del benessere (3 casi)
- nuovi apprendimenti (2 casi)

"... maggiore consapevolezza e conoscenza anche di cosa la cooperativa può "offrire" in termini di conciliazione ..."

"... pensare all'importanza di prendersi dei tempi, non farsi prendere dall'ansia lavorativa ..."

"... sostituzioni sugli sportelli con operatori esterni all'équipe con minore grado di autonomia ..."

Il progetto attraverso le metafore

- "... un paesaggio invernale che si prepara alla primavera ..."
- "... una montagna da scalare ... una montagna dà anche pace: quando sei in cima vedi cose che non potevi vedere prima, dà speranza e tranquillità ..."
- "... città caotica, io che guido incontrano strade più tranquille ... cercare di incastrare cose, rompere i propri schemi ..."
- "... una gita in montagna ... poi arrivi a un pianoro con fiorellini e laghetto ... ogni tanto ho perso la strada ma poi ho recuperato ..."

Le metafore rivelano il disorientamento all'inizio del progetto e la fatica di calarsi in una nuova realtà;

ma anche il piacere nella scoperta di nuovi scenari e possibilità, e nell'arrivare al traguardo arricchiti

Conclusioni

- Una condizione necessaria per l'implementazione "ecologica" della flessibilità è la progettazione partecipata tra individuo e organizzazione della modalità da adottare
- Il tema della competenza e della diffusione di *know how* ai propri colleghi ha rappresentato:
 - un forte elemento di crescita personale ed organizzativa
 - un momento di apprendimento

Conclusioni

- In molti casi è emersa la formalizzazione di pratiche già adottate
- Si è segnalato un maggiore benessere individuale
- Riflessione e confronto con i colleghi su opzioni organizzative da adottare hanno comportato:
 - una condivisione di competenze e di vissuti extra lavorativi
 - un aumento dell'empowerment individuale e organizzativo

Alcune riflessioni

5 W

- **Welfare** aziendale necessario per lo sviluppo e la crescita delle imprese e dei lavoratori/trici
- **Welfare** aziendale non è una questione di "donne" ma di "tutti" - tutti i soggetti: territorio, servizi, imprese, lavoratori/trici, reti...
- **Welfare** necessario per accompagnare l'evoluzione delle professioni e dei processi del futuro
- **Welfare** e **Industria 4.0** opportunità di crescita e sviluppo
- Più **welfare** più inclusione lavorativa