



Conciliare famiglia e lavoro:
un aiuto dai fondi Articolo 9 della Legge 53/2000

Donatella Gobbi

Indice

1. Le politiche per la conciliazione famiglia-lavoro
2. La Legge 125/1991
3. La Legge 53/2000
4. La gestione dei progetti: analisi e prospettive
5. Le figure professionali emergenti nel campo della conciliazione
6. Figure consolidate, funzioni innovative
7. Nuove professioni per nuovi servizi
8. Conclusioni
9. Per saperne di più

Autore

Donatella Gobbi

Struttura

*Dipartimento per le Politiche della famiglia
Presidenza del consiglio dei ministri*

La collana *Focus* è a cura di *Claudio Bensi*

Coordinamento editoriale e redazionale

Paola Piras, Aurelia Tirelli, Matilde Tobia
editoriadigitale@isfol.it

dicembre 2009

ISSN: 1974-4986



*La presente opera - salvo dove diversamente specificato - è
rilasciata nei termini della licenza Creative Commons
Attribuzione - NonCommerciale - CondividiAlloStessoModo 2.5
Italia disponibile alla pagina Internet
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/2.5/it/>*

1. Le politiche per la conciliazione famiglia-lavoro

Nel termine “conciliazione” (dal latino *cum* e *calare*, cioè “chiamare insieme”) è insita l’idea di un incontro tra due o più parti per il raggiungimento di un’intesa. Nell’ambito specifico della conciliazione tra famiglia e lavoro, l’intesa da raggiungere riguarda il rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla famiglia. Di conseguenza, il problema non investe solo la sfera individuale, ma diventa oggetto di interesse pubblico e chiama in causa gli individui, le aziende e le istituzioni territoriali di riferimento.

La finalità delle politiche per la conciliazione riguarda quindi l’innovazione di modelli sociali, economici e culturali per rendere compatibili sfera familiare e sfera lavorativa, così da migliorare la qualità della vita dei singoli. Si tratta di politiche che coinvolgono in primo luogo le donne, ma anche gli uomini, i bambini e le organizzazioni; che interessano la sfera privata, ma anche quella pubblica, politica e sociale, di ciascun individuo; che hanno un impatto evidente sull’organizzazione del lavoro e dei tempi delle città, nonché sul coordinamento dei servizi pubblici.

2. La Legge 125/1991

L’adozione di politiche per la conciliazione, quindi, comporta vantaggi per gli individui, le aziende, il territorio di riferimento, come è dimostrato da numerosi studi effettuati in ambito nazionale ed europeo. Con la Legge 10 aprile 1991, n. 125 *Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro* le istituzioni nazionali, consapevoli di tali vantaggi, hanno iniziato a promuovere l’introduzione di pari responsabilità familiari e di conciliazione tra vita lavorativa e familiare. Le disposizioni contenute nella Legge hanno lo scopo di favorire l’occupazione femminile e di realizzare l’uguaglianza sostanziale tra uomini e donne in ambito lavorativo, anche mediante l’adozione di misure, denominate azioni positive, al fine di rimuovere gli ostacoli che di fatto impediscono la realizzazione di pari opportunità.

Le azioni positive incentivano la diversificazione nelle scelte di lavoro attraverso l’orientamento scolastico e la formazione professionale, superando i fattori che possono creare discriminazioni nell’organizzazione del lavoro e promuovendo l’inserimento delle donne nei settori professionali in cui sono sottorappresentate. La Legge, attraverso stanziamenti di fondi rivolti a datori di lavoro pubblici e privati, organizzazioni sindacali, centri di formazione e associazioni, ha senza dubbio contribuito a veicolare una cultura della conciliazione tra gli attori interessati e ha rappresentato una normativa all’avanguardia a favore dell’occupazione femminile.

3. La Legge 53/2000

Un ulteriore punto di svolta, dal punto vista normativo e culturale, si è avuto con l’entrata in vigore della Legge 8 Marzo 2000, n. 53, recante *Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città*. La Legge si pone l’obiettivo di promuovere un equilibrio tra i tempi di lavoro, di cura, di formazione e di relazione, mediante l’istituzione dei congedi parentali e l’estensione del sostegno ai genitori di soggetti portatori di handicap, l’istituzione di misure a sostegno della flessibilità di orario e di

norme che dispongono il coordinamento dei tempi di funzionamento delle città. Mediante tale strumento normativo, il legislatore ha inteso rispondere alle esigenze di conciliazione tra famiglia e vita lavorativa, promuovendo azioni concrete articolate prevalentemente su tre livelli:

- sul piano culturale, promuove un maggior coinvolgimento dei padri nella gestione familiare, attraverso un complesso meccanismo di incentivazione dell'uso dei congedi parentali per la cura dei figli
- sulle politiche dei tempi delle città, richiama gli enti locali ad esercitare funzioni essenziali per il bilanciamento dei tempi e la qualità della vita delle persone e delle famiglie
- in ambito aziendale mobilita, per la prima volta, aziende e parti sociali e orientandole alla sperimentazione di azioni positive per la conciliazione sul luogo di lavoro.

Riguardo questo ultimo punto, l'articolo 9 della Legge 53/2000 stanziava contributi in favore di aziende che intendono realizzare azioni positive orientate alla conciliazione tra vita professionale e vita familiare con l'obiettivo di introdurre nuove modalità organizzative e gestionali dei tempi di lavoro o servizi capaci di qualificare l'azienda come *family friendly*. Si tratta, in particolare, di fornire un supporto per l'introduzione di particolari forme di flessibilità della prestazione lavorativa, di programmi di formazione per il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo il periodo di congedo di maternità e paternità, di progetti per la sostituzione del titolare di impresa al fine di favorire l'equilibrio tra il tempo di vita e di lavoro delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri. Beneficiari sono i dipendenti di aziende private, ASL e aziende ospedaliere, gli imprenditori e i lavoratori autonomi.

L'obiettivo delle azioni finanziate grazie all'articolo 9 della Legge 53/2000 è quello di agevolare la conciliazione dei tempi di vita familiare e professionale attraverso la concessione di contributi per la sperimentazione e l'introduzione di particolari forme di flessibilità della prestazione lavorativa, di programmi di formazione per il reinserimento delle lavoratrici e dei lavoratori dopo il periodo di congedo di maternità e paternità, di progetti per la sostituzione del titolare di impresa al fine di favorire l'equilibrio tra il tempo di vita e di lavoro delle lavoratrici madri e dei lavoratori padri. L'elenco contenuto nella versione originale dell'art. 9 è stato arricchito dalla Legge finanziaria per il 2007 (Legge 27 dicembre 2006, n. 296), a seguito della quale è stata stabilita la possibilità di ottenere finanziamenti per:

- progetti che consentano alla lavoratrice madre o al lavoratore padre di usufruire di particolari forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a 12 anni di età, limite protratto fino ai 15 anni, in caso di affidamento o di adozione. In tale contesto, tra le azioni finanziabili si collocano il part time reversibile, il telelavoro e il lavoro a domicilio, la banca delle ore, l'orario flessibile, l'orario concentrato, la flessibilità sui turni, ecc.
- percorsi formativi per il reinserimento in azienda dei lavoratori dopo un periodo di congedo superiore a 60 giorni

- progetti che consentano la sostituzione del titolare di impresa o del lavoratore autonomo, in periodi corrispondenti a quelli di astensione obbligatoria o di congedo parentale, con altro imprenditore o lavoratore autonomo
- interventi e azioni volti a favorire la sostituzione, il reinserimento, l'articolazione della prestazione lavorativa e la formazione dei lavoratori con figli minori e disabili o anziani non autosufficienti a carico e a qualificare l'azienda come luogo di promozione di forme di conciliazione.

L'ultima modifica alla Legge 53 è giunta nel corso del 2009, con le modifiche apportate dall'articolo 38 della Legge 18 giugno 2009, n. 69. La nuova formulazione dell'articolo 9 ha aggiornato lo strumento per renderlo più rispondente alle esigenze manifestate dall'utenza.

In particolare, sono state introdotte modifiche in merito a:

- nomenclatura delle azioni progettuali
- soggetti proponenti
- condizioni di accesso alle misure previste da parte dei destinatari finali delle stesse
- introduzione di sistemi innovativi per la valutazione della prestazione e/o dei risultati
- estensione delle tipologie di azione volte a favorire il reinserimento di lavoratrici e lavoratori dopo un periodo di congedo
- introduzione di servizi innovativi e reti territoriali
- possibilità per i soggetti autonomi di finanziare una collaborazione.

Tali modifiche ampliano sostanzialmente la platea dei destinatari e le tipologie di azioni ammissibili.

La nuova definizione delle tipologie progettuali appare ora così strutturata:

Vecchia nomenclatura	Nuova nomenclatura	Destinatari	Tipologie d'azione	Novità
Lettera A	Comma 1 - lett. A	Lavoratori dipendenti	Flessibilità oraria	Attenzione all'introduzione di sistemi innovativi di valutazione della prestazione e dei risultati
Lettera B	Comma 1 - lett. B	Lavoratori dipendenti	Supporto al rientro	Non solo formazione per agevolare il rientro
Lettera D	Comma 1 - lett. C	Lavoratori dipendenti	Servizi innovativi e reti	Servizi innovativi e reti con il territorio
Lettera C	Comma 3 (Quota riservata, fissata annualmente dall'Avviso di finanziamento)	Imprenditori, liberi professionisti e lavoratori autonomi	Sostituzione	Non solo sostituzione ma anche attivazione di nuova collaborazione

Non sono sostanzialmente mutate, quindi, le tipologie d'azione e di destinatari degli interventi ma risultano ampliati, rispetto al passato, le modalità d'intervento e alcuni criteri di valutazione.

Per approfondimenti, tutta la documentazione è disponibile sul sito del [Ministero per le Politiche della Famiglia](#).

4. La gestione dei progetti: analisi e prospettive

Dal 2001 al 2006 i progetti sono stati gestiti dal Ministero del lavoro, DG Impiego Div. IV. Dal 2007, la competenza è stata trasferita alla Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento Politiche per la famiglia, che si avvale della collaborazione di una *task force* Isfol per tutto ciò che riguarda le attività di valutazione, ricerca, informazione e monitoraggio.

Dall'attivazione dell'articolo 9, i finanziamenti erogati hanno subito un incremento costante, ripartito nelle diverse annualità come riportato in tabella. Anche il numero di progetti approvati è costantemente aumentato, così come il tasso di successo, che ha registrato un significativo incremento grazie al rafforzamento delle attività di supporto alla progettazione fornite dalla struttura di assistenza tecnica presso il Dipartimento politiche per la famiglia. E' opportuno segnalare, tuttavia, che l'incremento riguarda prevalentemente gli anni 2007 e 2008 e che la maggior parte dei progetti finanziati in questi anni ha subito tagli di budget.

Annualità	Totale progetti presentati	Totale progetti approvati	% successo progetti	Finanziamento concesso
2001	34	13	38,24%	€ 432.613,80
2002	86	39	45,35%	€ 4.360.627,23
2003	94	47	50,00%	€ 3.216.700,21
2004	128	67	52,34%	€ 2.272.724,57
2005	157	52	33,12%	€ 3.962.459,41
2006	205	99	48,29%	€ 6.288.549,44
2007	232	142	61,21%	€ 8.702.702,27
2008	287	224	78,39%	€ 13.617.839,79
Totale	1223	683	50,80%	€ 42.854.216,72

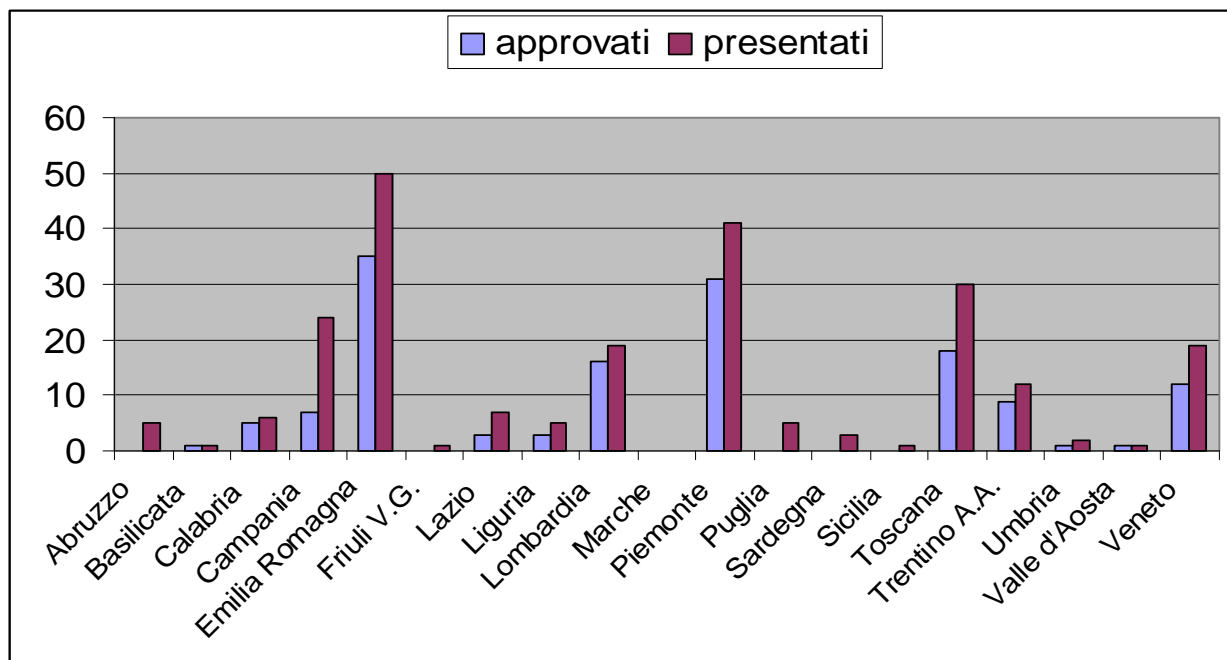
Fonte: "I risultati del monitoraggio dei progetti ex art. 9 Legge 53/00" - Ernst & Young, 2006 e PCM - Dipartimento delle politiche per la famiglia su elaborazioni Isfol

Da un'analisi delle cause di non approvazione dei progetti, è emerso che nel 42% dei casi si riscontrano lacune nelle modalità di descrizione e nell'articolazione delle attività progettuali, mentre il 24% non ha specificato adeguatamente le esigenze di conciliazione dei beneficiari oppure ha elaborato soluzioni non rispondenti a reali esigenze di conciliazione. Nel 15% dei casi le azioni previste non sono state considerate appropriate rispetto alle esigenze di conciliazione rappresentate nel progetto, in termini di coerenza tra obiettivi, risultati attesi e attività proposte. Un altro elemento importante in sede di valutazione è costituito dai costi, spesso sproporzionati rispetto alle azioni previste, non sufficientemente specificati oppure espressi utilizzando un modello diverso da quello richiesto.

Da sottolineare che la non ammissione dei progetti non è quasi mai legata ad una sola di queste motivazioni ma alla combinazione di diverse lacune che ne compromettono la qualità.

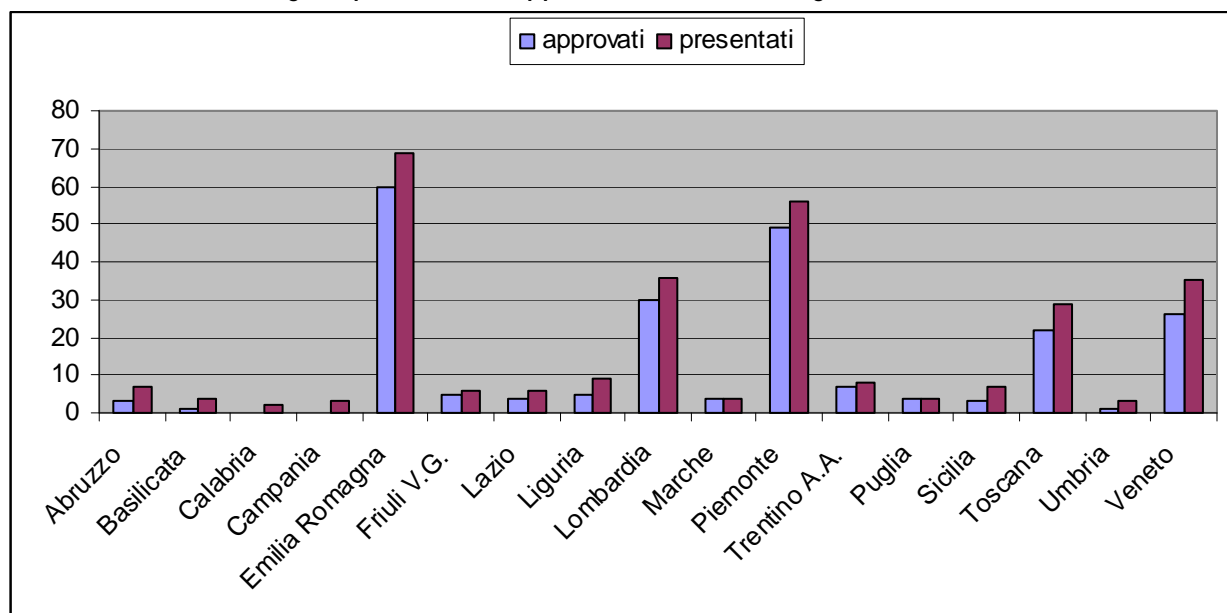
I grafici che seguono riguardano, invece, la distribuzione geografica a livello regionale per gli anni 2007 e 2008, primi due anni di gestione dello strumento da parte del Dipartimento politiche per la Famiglia.

Progetti presentati e approvati in ciascuna regione - anno 2007



Fonte: Elaborazione Isfol su dati del Dip. Politiche della famiglia, PCM, dicembre 2007

Progetti presentati e approvati in ciascuna regione - anno 2008



Fonte: Elaborazione Isfol su dati del Dip. Politiche della famiglia, PCM, settembre 2009

Tale suddivisione evidenzia il livello di consapevolezza espresso dai proponenti a livello regionale. Come si evince, l'Emilia Romagna e il Piemonte sono le regioni, più attive, mentre per il Sud si segnala un aumento d'interesse da parte di regioni tradizionalmente poco attive come la Sicilia e la Puglia. Se il numero di progetti presentati riflette il livello di diffusione dell'informazione sullo strumento, il tasso di successo appare legato alla capacità progettuale degli attori chiave a livello locale. Laddove esiste una rete territoriale attiva e sensibile al tema, aumenta la capacità progettuale e ci si trova in presenza di protocolli d'intesa volti a favorire l'adozione di misure per la conciliazione.

Tra gli attori maggiormente impegnati nel dare impulso alla diffusione dello strumento vi sono le Consigliere regionali e provinciali di parità, le Camere di commercio e le Amministrazioni provinciali. In altre realtà territoriali, dove si deve ancora consolidare una cultura di rete, anche in presenza di una discreta diffusione dell'informazione sullo strumento, spesso si sconta l'assenza di un supporto alla progettazione e uno scarso livello di collaborazione tra gli attori coinvolti, in prima battuta aziende e parti sociali.

La presenza di servizi pubblici a livello regionale o provinciale che svolgono attività di informazione, consulenza e sostegno alla progettazione su questo particolare strumento risulta quindi determinante per incrementare la capacità progettuale a livello territoriale. Tale dato fa riflettere, inoltre, sull'opportunità di rafforzare l'azione di informazione e consulenza alla progettazione soprattutto nei territori che esprimono scarsa capacità progettuale, con il coinvolgimento di attori chiave come le Province e le Consigliere di parità.

Se si sposta l'attenzione dal contesto territoriale alle azioni emerge che, sia per numerosità di progetti presentati che per costo, le tipologie di progetti che assorbono maggiori richieste di finanziamento (51% delle richieste) sono quelle relative alla flessibilità, unitamente a quelle che prevedono anche la formazione al rientro (Lettera A e A+B). Si registra, tuttavia, un incremento dei progetti di lettera D, cioè quelli che prevedono la possibilità di proporre l'erogazione di servizi come i *voucher* per l'asilo nido e per l'assistenza domiciliare ad anziani non autosufficienti, l'accesso a ludoteche e servizi di baby sitting, l'accesso a centri estivi o a strutture che possano facilitare la gestione di momenti critici relativi alla disponibilità di servizi per l'infanzia o per gli anziani.

5. Le figure professionali emergenti nel campo della conciliazione

L'articolo 9 ha contribuito a introdurre nelle aziende beneficiarie una cultura della conciliazione, favorendo una presa di coscienza del problema e stimolando, in molti casi, il dibattito tra aziende e rappresentanze sindacali. Tra le conseguenze indirette, ma non secondarie, dello strumento si registra la definizione di nuove figure professionali legate all'attuazione degli interventi per la conciliazione famiglia-lavoro. Si tratta spesso di figure già esistenti nel mercato del lavoro, chiamate a svolgere nuove funzioni all'interno di aziende prevalentemente di dimensioni medio-grandi. Ma altrettanto spesso si incontrano figure professionali completamente inedite, nate insieme ai progetti e chiamate a svolgere attività, gestire servizi o espletare funzioni rispondenti a specifiche esigenze di conciliazione dei lavoratori.

Dai progetti emergono inoltre nuove modalità di espletamento delle diverse funzioni lavorative, attraverso la progressiva definizione della figura del sostituto, che esprime una risposta al bisogno di regolare e favorire il reperimento di professionalità specifiche per determinate funzioni in sostituzione temporanea di lavoratori autonomi, imprenditori o liberi professionisti in congedo per maternità o paternità (progetti di lettera C) oppure di lavoratori dipendenti in part-time reversibile (progetti di lettera A e D) ma non costituisce una figura professionale in senso stretto.

Nel caso del lavoratore autonomo, imprenditore o libero professionista il sostituto viene individuato prevalentemente sulla base di contatti personali (il lavoratore autonomo preferisce ricorrere all'aiuto di persone di sua fiducia) oppure, più raramente, sulla base di apposite selezioni effettuate autonomamente o con il supporto di specialisti (psicologi del lavoro, associazioni di categoria, agenzie di somministrazione o strutture pubbliche preposte all'incontro domanda-offerta di lavoro). Per rispondere a tale esigenza, la Regione Emilia Romagna ha realizzato una banca dati finanziata nell'ambito di un [progetto Equal](#) per la ricerca e la selezione di figure di sostituzione cui far ricorso in occasione dell'attuazione di simili misure; in Piemonte è stata intrapresa un'iniziativa analoga, che in tal caso si è avvalsa del [supporto dell'Unioncamere](#). La realizzazione di queste banche dati rappresenta una novità assoluta nel panorama degli strumenti esistenti per la conciliazione tra famiglia e lavoro e costituisce senza dubbio una buona prassi esportabile in altri contesti territoriali.

Per quanto riguarda la sostituzione di lavoratori dipendenti in part-time reversibile, l'azienda è solita utilizzare i propri canali abituali per selezionare e inserire una nuova risorsa in sostituzione di quella cui viene applicata la riduzione d'orario. Alla selezione segue spesso una fase di accompagnamento e formazione on the job curata da lavoratori esperti interni all'azienda. Tale pratica non presenta particolari elementi di novità rispetto alle consuete prassi legate alla sostituzione di personale dipendente, mentre l'introduzione della "figura jolly", incaricata di sostituire più risorse aventi competenze e funzioni analoghe, costituisce un'innovazione importante, almeno dal punto di vista formale, introdotta e definita in alcuni progetti finanziati grazie all'articolo 9.

Tale risorsa viene solitamente utilizzata per supportare gruppi di lavoratori con esigenze di conciliazione, per i quali vengono attivate misure di flessibilità. In alcuni casi essa interviene per consentire a due o più gruppi di lavoratori di gestire autonomamente la flessibilità d'orario su turni, garantendo nel contempo la copertura del servizio. Alla "figura jolly" si richiede un solido bagaglio di competenze trasversali e una buona capacità di adattamento, oltre alle competenze tecnico-professionali inerenti il proprio ambito di attività. Tuttavia, l'assenza di un quadro normativo relativo all'inquadramento di tale figura pone alcuni problemi in fase di reclutamento, laddove essa si trova a sostituire risorse che operano su diversi livelli di responsabilità e autonomia.

6. Figure consolidate, funzioni innovative

Come si è detto, in alcuni casi le azioni per la conciliazione famiglia-lavoro vengono realizzate chiamando in causa figure già esistenti all'interno delle aziende, che assumono nuove caratteristiche e connotazioni per rispondere a specifiche esigenze progettuali. Si tratta di figure provenienti prevalentemente dal mondo della formazione e della gestione di risorse umane. Nei progetti art. 9 il loro operato, rilevabile soprattutto nei progetti di lettera B e D, assume una connotazione più specificatamente orientata a soddisfare le esigenze di conciliazione dei lavoratori.

Tra le figure professionali rilevate nell'ambito dei progetti finanziati sono emerse:

Coach per le madri che lavorano. L'azione di *coaching* si può realizzare prima, durante e dopo l'astensione dal lavoro oppure, come accade più frequentemente, al rientro dal congedo per maternità. Il coach è un consulente in grado di attivare nell'individuo un processo di auto sviluppo personale, innovazione e aggiornamento mediante l'aumento della fiducia nelle proprie capacità e della motivazione al risultato. L'azione di *coaching* mira a sviluppare l'autoconsapevolezza e il senso di autoefficacia, facilitando l'espressione e lo sviluppo delle potenzialità personali. Il ricorso al *coach*, di solito circoscritto e limitato nel tempo, avviene prevalentemente nei progetti di lettera B e per lavoratori dal profilo medio-alto, per i quali si ritiene necessario attivare un percorso di rimotivazione e/o sviluppo professionale, che richiede il coinvolgimento attivo di entrambi gli attori (*coach* e *coachee*) per una durata variabile in funzione degli obiettivi da raggiungere e dei risultati attesi. La presenza del *coach* è ancora poco diffusa nei progetti art. 9, ma sembra destinata a subire un incremento, al momento moderato ma costante, vista la crescente importanza che viene attribuita a tale figura in ambito organizzativo.

Counsellor. L'intervento di *counselling* è un intervento di aiuto non terapeutico, sempre mirato, circoscritto nel tempo, regolato da un contratto tra professionista e cliente. Nei progetti art. 9 L. 53/00 questa figura svolge funzioni polivalenti. Nella maggior parte dei casi viene chiamato in causa per fornire un supporto psicologico alle donne che rientrano dal congedo per maternità e aiutarle a mobilitare risorse per affrontare le responsabilità legate all'evento della nascita. In altri casi, il lavoratore può ricorrere al *counsellor* in un particolare momento del proprio percorso lavorativo, per chiedere un supporto in caso di gravi problemi familiari o semplicemente per consultarsi su problemi legati alla gestione del tempo. Il ricorso al *counsellor* ha una durata limitata nel tempo, spesso concordata all'inizio della relazione e non pone particolari problemi in termini organizzativi. La figura del *counsellor* è abbastanza diffusa tra i progetti art. 9, anche se spesso sotto questa denominazione operano figure che svolgono compiti diversi, come la consulenza e l'orientamento ai servizi per la conciliazione.

Tutor. E' una figura professionale molto diffusa nel campo dell'educazione e della formazione e all'interno dei progetti art. 9. agisce nei sistemi di apprendimento facilitando le dinamiche individuali o all'interno del gruppo, guidando il processo di apprendimento, orientando nel percorso formativo, e fornendo assistenza individualizzata al percorso formativo individuale. A differenza dell'esperto, che solitamente viene chiamato in causa per trasmettere conoscenze

specifiche, il tutor è una figura interna all'agenzia formativa o all'azienda che segue il processo di apprendimento nel suo insieme. Il suo compito, quindi, è quello di accompagnare individui o gruppi di persone in una fase specifica del loro iter di apprendimento sul lavoro, monitorandolo in modo da rendere coerente e sinergico lo sviluppo complessivo di conoscenze e competenze che riguardano la persona, ma anche la sua organizzazione. Nei progetti art. 9, si ricorre molto spesso al tutor per azioni di lettera B (formazione al rientro) e di lettera A (formazione della figura di sostituzione, formazione all'utilizzo della banca delle ore, formazione al telelavoro, ecc.). In particolare, viene utilizzato per formare o affiancare le figure di sostituzione e per seguire i processi di apprendimento legati all'introduzione di nuove procedure e/o forme di organizzazione del lavoro, come il telelavoro.

Mentor. Il *mentor* può essere definito come figura ricca di esperienza professionale che affianca i neoassunti per aiutarli durante il periodo di *training* all'interno di una struttura aziendale. È spesso una persona più anziana che trova i suoi punti di forza nell'esperienza acquisita negli anni e nel rapporto di fiducia che riesce ad instaurare con l'allievo. Il processo di *mentoring* prosegue fino a quando l'allievo non ha pienamente sviluppato le proprie potenzialità. Il *mentor* si distingue dal *coach* perché, pur occupandosi della formazione e della crescita professionale del dipendente, non è direttamente responsabile della sua attività lavorativa. Si distingue anche dal *tutor*, in quanto non è direttamente coinvolto in processi strutturati di apprendimento, ma interviene prevalentemente sulla sfera delle relazioni e dei valori. In particolare, nei progetti Art. 9 il *mentor* è chiamato in causa per favorire l'inserimento delle figure di sostituzione e accompagnare le lavoratrici al rientro dal congedo per maternità. La sua azione professionale è mirata allo sviluppo delle competenze e alla diffusione di una consapevolezza dei ruoli lavorativi e professionali di ciascun addetto. In alcuni casi, la funzione formativa e orientativa del *mentor* assume una sfumatura più direttamente legata al tema della conciliazione e assume la connotazione di "*mentor per la conciliazione dei tempi*". Egli si caratterizza quindi per essere un professionista in grado di equilibrare e sviluppare un clima aziendale e organizzativo che aiuti il lavoratore a crescere culturalmente e professionalmente secondo i principi delle pari opportunità e della corretta applicazione dei congedi parentali. Le competenze del *mentor* ricadono quindi prevalentemente nell'ambito del sistema di relazioni e transazioni esistenti in azienda e riguardano la capacità di diagnosticare, relazionarsi, monitorare e trovare soluzioni efficaci in relazione ai bisogni dell'individuo e dell'organizzazione del lavoro.

Operatore di bilancio di competenze. L'attività di bilancio di competenze indica una consulenza orientativa che riguarda primariamente l'area di gestione delle risorse umane. La finalità dell'intervento è quella di conferire al soggetto interessato un livello maggiore di consapevolezza in relazione all'ambito vocazionale, affinché egli possa gestire autonomamente e responsabilmente le scelte relative al proprio percorso professionale. Tale azione ricorre con una certa frequenza nei progetti di lettera B, anche se spesso ha una durata inferiore a quella prevista dalle pratiche più ortodosse, che prevedono interventi che vanno da un minimo di 16 a un massimo di 24 o 30 ore. Tale durata è spesso incompatibile con il vincolo imposto dalla normativa, poiché i costi per il bilancio di competenze devono necessariamente rientrare nella percentuale del 15% dei costi di realizzazione dell'attività formativa. Di conseguenza, il bilancio

di competenza assume spesso i connotati di una consulenza orientativa, intesa come percorso di supporto all'utente nella presa di decisione rispetto al proprio percorso formativo e/o professionale per la definizione e la realizzazione di percorsi vocazionali. Nei progetti finanziati nell'ambito dell'Art. 9 l'operatore di bilancio svolge la sua attività ponendo particolare attenzione all'esperienza della maternità e alle sue eventuali ricadute professionali positive in termini di ruolo e di definizione della propria identità professionale. In tal modo, si caratterizza per una particolare sensibilità nei confronti del vissuto della lavoratrice madre, ma anche del lavoratore padre alle prese con nuove responsabilità.

Con minor frequenza delle precedenti, si incontrano anche altre due figure professionali, che nascono in ambiti diversi e la cui funzione tocca solo tangenzialmente il tema della conciliazione famiglia-lavoro. E' importante tuttavia prestare una certa attenzione al loro operato nell'ambito dei progetti finanziati e osservare l'evoluzione di tali figure in relazione al tema della conciliazione famiglia-lavoro:

Diversity leader, figura incaricata di gestire le diversità di genere, cultura/etnia, abilità, età, conciliazione vita privata-lavoro. In particolare, ha il compito di gestire un processo di cambiamento interno all'azienda, il cui scopo è quello di valorizzare e utilizzare al meglio i contributi che ciascun dipendente è in grado di offrire per il conseguimento degli obiettivi aziendali.

Mobility manager, figura introdotta con il Decreto interministeriale del 27/03/1998 *Mobilità sostenibile nelle aree urbane*. Gli enti pubblici con più di 300 dipendenti per "unità locale" e le imprese con complessivamente oltre 800 dipendenti, devono individuare un responsabile della mobilità del personale. Nell'ambito del decreto si delineano due figure professionali: il *Mobility Manager* di azienda ha l'incarico di ottimizzare gli spostamenti sistematici dei dipendenti. Con l'obiettivo di ridurre l'uso dell'auto privata adottando, tra l'altro, strumenti come il Piano spostamenti casa-lavoro (PSCL), con cui si favoriscono soluzioni di trasporto alternativo a ridotto impatto ambientale (*car pooling, car sharing, bike sharing, trasporto a chiamata, navette, ecc.*). Dal 2000 la normativa nazionale ha introdotto il *Mobility Manager* di area, figura di supporto e coordinamento dei responsabili della mobilità aziendale, istituita presso l'Ufficio tecnico del traffico di ogni Comune (ad esclusione dei più piccoli). La figura del mobility manager d'azienda comincia ad essere utilizzata anche nelle aziende più piccole, per ridurre i tempi degli spostamenti e, in tal modo, favorire la conciliazione vita-lavoro.

6. Nuove professioni per nuovi servizi

Oltre alle figure professionali menzionate, riconducibili a prassi già consolidate e sperimentate in diversi ambiti organizzativi, si rileva la presenza di figure appositamente create per gestire o fornire servizi, promuovere politiche e, più in generale, favorire la conciliazione. Si tratta, in particolare, delle seguenti figure:

- **Referente aziendale per coordinare i problemi di conciliazione lavoro-famiglia dei dipendenti.** Solitamente si tratta di un responsabile delle risorse umane e/o psicologo del

lavoro. Fornisce informazioni su normative, legislazione, servizi territoriali, predispone strumenti informativi e documentazione su organismi che si occupano, a diversi livelli, del tema della conciliazione, raccoglie i dati relativi al personale e aggiorna l'azienda e le rappresentanze sindacali per trovare risposte dinamiche e funzionali alle esigenze di conciliazione manifestate dai lavoratori.

- **Consulente per la conciliazione tra lavoro e vita familiare:** si tratta di una figura istituita presso la Direzione del personale con il compito di fornire informazioni al personale e mantenere i rapporti con i lavoratori assenti attraverso un sistema di corrispondenza (newsletter e/o comunicazioni personalizzate).
- **Coordinatore work-family:** è chiamato a gestire la ricerca di soluzioni di conciliazione ispirandosi al principio della reciproca convenienza tra esigenze aziendali e dei lavoratori. E' in grado di orientare i lavoratori alla ricerca di servizi disponibili sul territorio e di facilitare l'accesso alla fruizione di tali servizi attivando convenzioni con le strutture del territorio, fornendo consulenza e supporto tecnico.
- **Maggiordomo aziendale:** figura professionale messa a disposizione dall'azienda per risolvere piccoli problemi quotidiani che richiedono tempo (selezionare una baby-sitter, sbrigare pratiche burocratiche, trovare biglietti per spettacoli o eventi sportivi, prenotare alberghi in tutto il mondo, trovare artigiani, traslocatori, pagare bollette, fare la spesa, ecc.). I suoi servizi possono essere resi anche mediante la concessione di voucher da parte dell'azienda o l'attivazione di convenzioni con apposite strutture.

7. Conclusioni

L'elenco delle nuove figure professionali per la conciliazione famiglia-lavoro non è esaustivo e deve intendersi come un primo tentativo di sistematizzazione delle prassi esistenti. Non è escluso che dall'esame dei progetti presentati nel 2008, che fanno riferimento a tipologie progettuali più articolate dal punto di vista delle "azioni volte a qualificare l'azienda come *family friendly*" (lettera D), possano emergere nuove figure volte a favorire la fruizione dei servizi offerti da tale misura.

L'attività di monitoraggio, inoltre, fornirà ulteriori elementi conoscitivi e indicazioni di carattere quantitativo riguardo le competenze, le funzioni, il gradimento e l'efficacia di tali figure all'interno delle organizzazioni in cui operano e faciliterà l'emersione di altre figure professionali operanti nell'ambito delle azioni di conciliazione famiglia-lavoro.

Alla luce dei dati disponibili, tuttavia, appare utile avviare una riflessione sul tema e predisporre strumenti adeguati per la raccolta e il trattamento delle informazioni correlate.

8. Per saperne di più

Pubblicazioni Isfol

- [Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche e problemi di valutazione](#), Roma, Isfol, 2005 (I libri del Fondo sociale europeo).
- [Conciliazione vita/lavoro: un traguardo possibile. L'esperienza di Equal](#), Roma, Isfol, 2007 (Temi e Strumenti)
- [Differenziale salariale di genere e lavori tipicamente femminili](#), Studi Isfol 2009/2
- [Gli organismi per le politiche di genere. Compiti, strumenti, risultati nella programmazione del FSE: una ricerca valutativa](#), Roma, Isfol, 2007 (I libri del Fondo sociale europeo).
- [Maternità, lavoro, discriminazioni](#), Roma, Isfol, 2006 (Temi e strumenti).

Risorse in rete

- [Dipartimento per le politiche della famiglia](#)
- [Dipartimento per le pari opportunità](#)
- [Associazione nazionale Consigliere gli Parità](#)
- [Consigliera nazionale di Parità](#)
- [European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions](#)
- [Legge 8 marzo 2000, n. 53](#) - Disposizioni per il sostegno della maternità e della paternità, per il diritto alla cura e alla formazione e per il coordinamento dei tempi delle città