



Cremona

COMUNE DI CREMONA

Assessorato al Personale

Tempi ed Orari della Città

Pari Opportunità

Partecipazione e Rapporti con le Periferie

**Flessibilità spazio-temporale
nei servizi e negli orari di lavoro
Un problema aperto per la città di Cremona**

Atti del seminario internazionale

Cremona, 12 aprile 2003

Piano territoriale degli orari della città di Cremona

Gli atti sono stati predisposti dall'Ufficio tempi del Comune di Cremona.

I testi riportati costituiscono la trascrizione degli interventi registrati e mantengono, in molti punti, le caratteristiche del linguaggio verbale.

I testi non sono stati rivisti dai relatori e dalle relatrici.

Indice

Introduzione, <i>Paolo Bodini</i>	5
Un dialogo a più voci per rendere Cremona sempre più moderna, accogliente ed europea, <i>Caterina Ruggeri</i>	6
Il tempo: così scandito, così flessibile, <i>Maurilio Segalini</i>	8
Temi ed esperienze	
Cremona, città che cambia <i>Paolo Bodini</i>	13
Come il Piano territoriale degli orari di Cremona riguarda la flessibilità spazio-temporale? <i>Marco Mareggi</i>	15
Aspetti di flessibilità nell'iniziativa Equal Con-Tempo <i>Clara Bassanini</i>	17
Lavorare sulle politiche temporali significa introdurre flessibilità nell'azione politica <i>Caterina Ruggeri</i>	19
Pari opportunità e politiche di conciliazione a Madrid <i>María Antonia Suárez</i>	21
La carta della conciliazione <i>Rosa Gómez Rivera</i>	21
Trasformazioni degli orari di lavoro in Europa: verso un approccio integrato dei tempi sociali <i>Jean-Yves Boulin</i>	22
Flessibilità e politiche temporali. Due temi per un'unica legge regionale <i>Marilena La Fratta</i>	24
Flessibilità nelle piccole e medie imprese cremonesi <i>Giuseppe Demaria</i>	26
Flessibilità in entrata e uscita dal luogo di lavoro e servizio di qualità ai cittadini <i>Maurilio Segalini</i>	27
Organizzazione ad isole. Team working alla Ipercoop di Montecatini <i>Marino Gori</i>	28
"La rete in/Comune". Dalla promozione di cultura di genere alla costruzione sul territorio di un sistema di politiche di conciliazione fra tempi di lavoro e di vita <i>Claudia Castellucci</i>	29
Accordo tra API Cremona e le organizzazioni sindacali <i>Mario Daina</i>	31
Flessibilità all'Inps di Cremona <i>Raffaello Marchi</i>	32
Le prime iniziative sulla flessibilità spazio-temporale a Poitiers <i>Dominique Royoux</i>	33
Asilo nido aziendale, sperimentazione dell'iniziativa comunitaria Equal Con-Tempo <i>Lucia Dolcetti</i>	34
Esperienza di flessibilità sull'orario di lavoro mensile al Comune di Sesto San Giovanni <i>Sara Valmaggi</i>	35

Il dibattito tra amministratori e forze sociali

<i>Gabriele Alovisi</i> , consigliere comunale, Comune di Cremona	36
<i>Giuseppe Drago</i> , funzionario, Comune di Alessandria	36
<i>Giorgio Rossini</i> , direttore Agenzia 1, Banca Cremonese - Credito Cooperativo	36
<i>Maurilio Segalini</i> , dirigente Settore Personale e Ufficio tempi, Comune di Cremona	37
<i>Caterina Ruggeri</i> , assessore al Personale, Tempi della città, Pari Opportunità, Comune di Cremona	37
<i>Marilena La Fratta</i> , responsabile Unità organizzativa politiche femminili e pari opportunità - Direzione generale giovani, sport e pari opportunità, Regione Lombardia	37
<i>Daniele Soregaroli</i> , assessore all'Urbanistica ed Edilizia Privata, Edilizia Economico Popolare, Mobilità e Traffico, Comune di Cremona	38
<i>Clara Magistrelli</i> , Direzione Scolastica Regionale, Ufficio Scolastico Regionale, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca	38
<i>Luigi Baldani</i> , assessore ai Lavori Pubblici e Impiantistica Sportiva, Sviluppo Economico, Politiche Commerciali ed Artigianali, Pubblici Spettacoli, Promozione Turistica, Comune di Cremona	39
<i>Diego Divenuto</i> , Progetto Tempi e Orari, Comune di Bolzano	40
<i>Alessandra Cappelletti</i> , Ufficio Tempi e Orari, Comune di San Donato Milanese	40
<i>Eduardo Poles</i> , consigliere comunale, Comune di Cremona	40
<i>Daniela Polenghi</i> , assessore ai Servizi Sociali, Problematiche degli anziani e delle nuove povertà, Volontariato, Progetti di solidarietà internazionale, Pari opportunità, Decentramento e Servizi al cittadino, Provincia di Cremona, partner Equal	41
<i>Marco Mareggi</i> , Ufficio tempi, Comune di Cremona	42
<i>María Antonia Suárez</i> , assessore alle Pari Opportunità, Comune di Madrid, Spagna	42
<i>Jean-Yves Boulin</i> , sociologo, IRIS - Institut de Recherche Interdisciplinaire en Socio-Economie, Université Paris Dauphine, Parigi, Francia	42
<i>Caterina Ruggeri</i>	43
<i>Luciano Caon</i> , vicesindaco, Comune di Cremona	44

Documenti

Azioni positive volte a conciliare tempi di vita e di lavoro nelle piccole e medie imprese della Provincia di Cremona, <i>ApiCremona, Cigl, Cisl, Uil</i>	45
La Carta per le città ed i territori in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro	48
Donne in Lombardia più libere di scegliere, <i>Marilena La Fratta</i>	55
Flessibilità all'Inps, <i>Raffaello Marchi</i>	58
La rete in/Comune, <i>Claudia Castellucci</i>	62
L'organizzazione ad isole all'Ipercoop, <i>Marino Gori</i>	67
Piano territoriale degli orari di Cremona. Storia di cinque anni di esperienze, <i>Marco Mareggi</i>	74
La Giornata del cittadino a Cremona, <i>Valerio Demaldè</i>	83
Gli autori	85

Paolo Bodini

Sindaco di Cremona

Introduzione

Il modo in cui si è realizzata, progettata, pianificata la città e il vivere urbano per molti decenni sembra mostrare segnali di inadeguatezza rispetto alle profonde trasformazioni sociali in corso. Le trasformazioni impongono, tra le altre cose, di sperimentare nuovi nessi tra tempo e spazio, tra orari e organizzazione della vita, tra luoghi e aree urbane. Uno dei presupposti da cui muovere è che il tempo è uno strumento e non un oggetto e agire sul tempo significa intervenire sulla vita degli individui, riarticolarlo le attività sociali la fruibilità dei servizi, le sincronie tra orari, scelte individuali e ritmi sociali. Intervenire sul tempo non può prescindere dalla considerazione che non vi è un modo "ottimale" di investire il tempo. Diversamente l'obiettivo da ricercare è quello di utilizzare la gestione del tempo e degli orari per depotenziare i conflitti tra gli individui, migliorare l'organizzazione temporale della vita dei cittadini e per rendere più agevole la quotidianità.

L'intervento sul tempo è da vedersi come il risultato di scambi e relazioni in cui ogni soggetto (individuale e collettivo) faccia valere i suoi desideri e sia disposto a confrontarli e armonizzarli con quelli degli altri soggetti. In altri termini, si può giungere al risultato di forze diverse e molteplici che, pur muovendo da punti diversi, e forse talvolta distanti, trovano accordi in virtù di una maggiore vivibilità della città e nuove e più semplici opportunità di conciliazione tra vita e lavoro di ciascuno.

Se da una parte i mutamenti in corso sospingono verso un graduale declino dei tradizionali "sincronismi sociali", dall'altra essi impongono la ricerca di una nuova idea di articolazione temporale, fondata su una relazione dinamica tra orario di lavoro e tempo di vita.

L'esperienza di Cremona dimostra che il problema è aperto e che per affrontarlo occorrono sempre maggiori sinergie tra pubblico e privato oltre che momenti di confronto, come è avvenuto nel corso del seminario internazionale svoltosi nella nostra città il 12 aprile 2003.

Caterina RuggeriAssessore al Personale,
Tempi della città, Pari Opportunità, Comune di Cremona

Un dialogo a più voci per rendere Cremona sempre più moderna, accogliente ed europea

Una breve storia delle politiche temporali nel nostro Comune. Come sono nate e perché sono nate

Da tempo il Comune di Cremona ha avviato un confronto con la città sul tema delle "flessibilità" attraverso sperimentazioni innovative che hanno visto, a seconda delle progettualità, un diverso uso degli spazi cittadini, una più efficace armonizzazione degli orari dei servizi cittadini, una migliore organizzazione del lavoro e una maggiore vivacità del commercio in alcune sere d'estate.

Lo ha fatto dotandosi, nel 1998, tra i primi Comuni in Italia (da qui la capacità di innovarsi e di sperimentare), di un "Piano territoriale dei tempi e degli orari della città" e di un "Ufficio tempi", anticipando di fatto la legge 53/2000.

Una scelta che ha introdotto nell'attuazione del programma del governo locale, insieme a modalità di lavoro innovative (coprogettare, costruire parternariati, scambiare buone pratiche), strumenti di analisi e di lettura capaci di cogliere le trasformazioni e di tradurle in progettualità avanzate.

Sono così nati diversi progetti pilota sperimentati nella nostra città: "Tempi della scuola", "Orari del commercio", "I giovedì d'estate", "Il Mercoledì del cittadino", "Nuovi orari dei servizi del Comune". Appartengono tutti ad una unica filosofia: mettere in atto processi che partendo dall'analisi del mutamento negli stili di vita, sappiano adeguare la città e i suoi servizi a tali cambiamenti. E, visto che l'assetto urbanistico delle città come la nostra non consente di allargare le strade per rendere più scorrevole il traffico, né abbattere case per fare parcheggi, è indispensabile mettere in campo altre azioni e nuovi progetti, che sappiano modificare i comportamenti e gli stili di vita delle persone. Ognuna delle progettualità attuate è stata inserita e integrata in una logica urbana che ha tenuto conto delle diverse variabili: gli orari, gli spazi, l'accessibilità, le abitudini di chi vive e di chi abita la città.

Con questi progetti si è voluto offrire risposte al tema più complesso della qualità della vita che è poi il tema della qualità dei servizi e delle loro flessibilità.

Da dov'è nata l'idea del seminario?

L'idea del seminario è stata sollecitata dai partners del Mercoledì del cittadino. E' un tavolo di coprogettazione permanente, coordinato dall'Ufficio tempi, al quale aderiscono enti pubblici e privati della città che hanno adottato l'apertura dei propri servizi il mercoledì ad orario continuato, sempre, tutto l'anno, garantendo l'uniformità degli orari di cento sportelli cittadini.

Nel corso delle riflessioni aperte rispetto a quali azioni attuare per introdurre nuove flessibilità nell'articolazione degli orari, nell'erogazione dei servizi e nell'organizzazione urbana, si è tenuto come riferimento quanto già richiamato in premessa, in un binomio spazio/tempo, sempre più facile per tutti.

Il tema della conciliazione Equal Con-Tempo

L'adesione di questo Comune al progetto Con-Tempo "Le città in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro" finanziato dal programma di iniziativa europea Equal, ha consentito di integrare tale riflessione con una lettura di genere e di poter definire "Cremona, una città per la conciliazione"; l'apertura di un Centro di parità, e la progettazione di nuovi servizi volti a favorire un migliore equilibrio tra vita familiare e professionale ed una politica degli orari più vicina alle donne, sulle quali l'organizzazione sociale carica il peso maggiore del lavoro di cura.

Sono progettualità innovative che hanno bisogno di essere costantemente monitorate, sollecitate e arricchite dallo scambio di esperienza e di buone pratiche nazionali ed europee. Armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro e condivisione del lavoro di cura, sono le nuove frontiere in tema di azioni positive.

La flessibilità nell'organizzazione e nelle forme di lavoro

Il seminario vuole anche confrontarsi sul tema più ampio dell'organizzazione del lavoro e delle nuove forme di impiego: dagli orari su misura, agli orari differenziati, dai servizi più efficienti e più vicini ai cittadini e agli operatori, all'orario flessibile e al lavoro flessibile attraverso i quali riuscire meglio a conciliare il tempo libero con il tempo del lavoro e rispondere al desiderio diffuso di padroneggiare scelte e tempi individuali. Il desiderio del tempo per sé è sempre più diffuso. Recenti sondaggi ci dicono che le giovani coppie sono più disponibili a rinunciare ad un maggior guadagno piuttosto che sottrarre tempo per sé.

Cosa ci proponiamo con questo seminario

Vogliamo verificare la trasferibilità di alcune esperienze nazionali ed europee che i diversi relatori ci hanno proposto, non solo per "rendere Cremona più accogliente, moderna ed europea", ma perché è l'occasione per comunicare alla città quanto il nostro territorio ha elaborato e sta realizzando in tema di flessibilità. Abbiamo invitato a questo seminario rappresentanti pubblici e privati, aziende, enti e sindacati che per la prima volta si confrontano insieme su questo tema e possono proporre soluzioni condivise.

Credo e concludo che sperimentare nuove forme di comunicazione, nuovi modi di progettare e di lavorare insieme, nella complessità dell'organizzazione delle città, rientri tra gli strumenti di flessibilità.

I risultati di questo seminario e gli atti qui presentati, ci auguriamo possano sollecitare, e sostenere azioni, progetti e iniziative che, partendo dal tema della "flessibilità", attuino politiche per rendere le nostre città più accoglienti e accessibili, con orari e spazi sempre più attenti e vicini a tempi di donne e uomini, bambine e bambini.

Maurilio SegaliniDirigente
Settore Personale e Ufficio tempi, Comune di Cremona

Il tempo: così scandito, così flessibile

Gli orari sono un fattore così determinante della nostra vita che a volte superano il valore stesso delle cose. Il tempo è un bene straordinario, è quel valore aggiunto che solamente occhi attenti sanno cogliere con efficacia. "Ah, se avessi più tempo!?", "non ho tempo!", "mi sveglio alle ..., mangio alle, lavoro dalle ... alle ...", "mi serve più tempo". Spesso, quando penso al "tempo" mi ritrovo a pensare alla vita.

La riscoperta del valore del tempo è stata, per i sistemi organizzativi, sociali e del lavoro, una rivoluzione profonda così come a suo tempo lo fu la "prospettiva" per la pittura. Non solo per dare profondità al modo di vedere le cose, ma, ancora più importante, l'utilizzo del parametro del tempo pone l'uomo al centro della situazione e in una condizione più favorevole per poterla governare. Capire questo significa ridisegnare anche il nostro modo di ragionare, perché il punto di osservazione non è più statico ma utilizza dinamiche flessibili ed adeguabili alle diverse realtà ed ai desideri di cambiamento.

Le persone si muovono meglio nel "fattore tempo", è un po' come immaginare l'uomo non solo seduto a riflettere, ma capace di camminare, correre, nuotare, saltare, perché no, volare. Non siamo ancora preparati per sfruttare tutte le qualità del tempo, tutte le sue opportunità; troppo spesso è stato il tempo a governare l'uomo e non viceversa. Si tratta di affrontare un percorso di approssimazioni relative e di essere consapevoli che la strada da percorrere non può e non deve portare ad una conclusione.

Il metodo

Lo studio e lo sviluppo di tematiche del "tempo" implicano un collegamento stretto con lo "spazio", "la materia", "le persone", "le cose". Nella misura in cui ciò avviene e si trasforma in un metodo di vita e di lavoro, potremmo definire il "quando" come una nuova competenza che va ad aggiungersi alle altre abilità delle quali l'uomo può disporre. A tutt'oggi molti la pensano così e questo rimane uno dei più grandi interrogativi.

In realtà, forse, siamo più convinti che non si tratti, però, di una nuova competenza, ci piace pensare questa capacità come un nuovo modo dell'agire, come la forza di un gruppo che interviene per mettere tutti nelle condizioni di sfruttare meglio le proprie qualità e la forza delle cose, come un sapere che essendo sempre in evoluzione è difficilmente individuabile come una competenza.

Definirei il metodo da adottare nell'agire con una frase che per me ed i miei collaboratori è ormai divenuta uno slogan: "tutto organizzato, ma tutto destrutturabile".

Le relazioni umane e la "conciliazione"

La differenza che passa fra un sistema organizzato e un sistema organizzato/strutturato è quello spazio/tempo che riteniamo dover dare alle relazioni umane ed al dialogo fra le diverse persone e gruppi. E' il presupposto fondamentale per essere più vicini alla reale valorizzazione dell'essere umano, per essere popolo, nazione, per essere città, comunità, per essere gruppo sociale.

Nel pensare al titolo di un video promozionale sul nostro Ente, sul nostro modo di agire, una mia collaboratrice mi ha suggerito: "Comunemente Cremona" e questo mi sembra il miglior modo per mettere in luce la semplicità del messaggio e la volontà di agire insieme.

Stare insieme forzatamente porta un gruppo a conciliare le proprie abitudini, usi e costumi, il proprio modo di muoversi all'interno di una comunità.

Finalmente le organizzazioni, soprattutto quelle lavorative, stanno riscoprendo il valore della conciliazione. La speranza è che ognuno di noi, partendo magari dal proprio interesse individuale, ripensando alla propria vita in termini qualitativamente diversi, possa trasferire queste esperienze anche nelle realtà sociali delle nostre città, delle nostre periferie, dei rioni, delle strade e delle piazze, delle nostre case.

Sono più dell'avviso che non ci debba essere qualcuno che faccia necessariamente conciliare gruppi e persone, ma che ci possa essere un modo per far apprezzare quali sono i vantaggi di vivere conciliando.

Gli interessi individuali e collettivi

Così come ampiamente trattato nel corso del Seminario e dei suoi tavoli di lavoro collaterali, la conciliazione è stata affrontata come una nuova sinergia capace di far dialogare gli interessi collettivi, sociali, con quelli di natura individuale e familiare. Ciò a dimostrazione che i due aspetti non sono assolutamente antitetici e che la qualità della vita probabilmente va ricercata proprio attraverso la compatibilità e la crescita di questo rapporto.

Per troppo tempo, infatti, abbiamo trattato le due realtà in maniera volutamente distinta, quasi a dimostrare che le esigenze private e individuali degli esseri umani poco nobilitano le finalità collettive. Appare quindi rivoluzionata proprio a livello etico la lettura del nostro modo di essere e di agire.

Di fatto, nel nostro progetto più recente riguardante gli orari di lavoro, di servizio e di apertura al pubblico del Comune di Cremona, abbiamo concretizzato questa nuova teoria sopra descritta approcciando questi temi in una forma innovativa, più partecipata e, oggi possiamo dirlo, per molti versi coprogettata.

La costituzione di un tavolo di lavoro composto da tutti i dirigenti ed i responsabili di unità organizzative dell'ente ha consentito la realizzazione di un laboratorio capace di interpretare le necessità di un'amministrazione cittadina aperta alle esigenze dell'utenza e quelle dei suoi dipendenti impegnati a fornire prestazioni e servizi qualificati.

La "rete", essere partner

E' proprio dalle esperienze concrete, dai progetti realizzati giorno dopo giorno, che emerge prepotentemente l'idea e il concetto di "rete" quale presupposto indispensabile per proseguire nel cammino tracciato.

Immaginando che qualcuno possa da subito obiettare che di fatto i sistemi organizzativi, ed anche quelli pubblici, siano già di fatto dei sistemi basati su un concetto di rete, occorre aggiungere che con questo termine si intende soprattutto la costruzione di un incrocio di nuove relazioni, di un nuovo modo di rapportarsi con e verso gli altri, capace di riportare al centro del confronto gli aspetti più rilevanti dal punto di vista del contenuto e del valore, spostando in secondo piano le gerarchie, i ruoli predefiniti, soprat-

tutto le forme di gestione burocratiche tendenti a schiacciare le doti dell'uomo più premianti quali la creatività, la fantasia e la capacità di adeguamento.

Da lì, il nuovo modo di essere partner, in forma molto più diretta, più comunicativa, emotivamente anche più coinvolgente, in grado di sorreggere le decisioni e le scelte attraverso processi di condivisione più profondi e psicologicamente più sostenibili. Perché ogni responsabilità condivisa possa essere vissuta meglio della singola personale che diversamente, troppo spesso, vive in modo opprimente, oppure disequilibrato (eccesso di potere) la posizione di potere ricoperta.

La "rete" interpretata, quindi, come un sistema architettonico che sfrutta la forza dei vari elementi attraverso una modalità di appoggio reciproco e che sfrutta al massimo le capacità di osservare, monitorare le situazioni e le varie problematiche attraverso più sguardi e più prospettive.

La base di successo delle nostre progettazioni è costituita da quell'insieme di punti di osservazione che sorreggono le scelte del da farsi nel progress del tempo quotidiano.

La ricerca

Il seminario, di cui si presentano qui gli atti, attraverso i vari interventi di tutte le componenti politiche e tecniche, ha messo in luce che gli ambienti più avanzati, in quanto a capacità di osservare e di darsi una metodologia scientifica, sono stati quelli che hanno di fatto, prodotto iniziative e soluzioni più condivise e più vicine ai bisogni della cittadinanza.

A volte si intende per "ricerca" anche la non banale possibilità di avere un gruppo di lavoro in grado di confrontarsi costantemente sulle progettazioni in essere e sulle finalità politiche da perseguire. "Ricerca" è infatti, anche il modo di verificare se nel corso di una progettazione attuativa, gli effetti prodotti corrispondono effettivamente alle intenzioni manifestate; misurano, inoltre, l'efficienza individuale e complessiva delle azioni pianificate dando corpo, lettura e motivazione all'efficacia raggiunta.

Non a caso, al termine "ricerca" spesso abbiniamo il concetto di laboratorio, ovvero quell'insieme di sperimentazioni capaci di produrre soluzioni innovative e, a volte, anche alternative per il nostro modo di vivere abitualmente il tempo e lo spazio.

Le politiche

E' stata testimoniata soprattutto la grande attualità del tema della qualità della vita delle nostre realtà urbane.

Coloro che hanno assunto più recentemente ruoli di amministrazione o di gestione, hanno cercato di individuare nuove politiche finalizzate a trovare soluzioni più idonee per la cittadinanza all'insegna della flessibilità e del nuovo concetto spazio/tempo.

La riflessione complessiva è ancora troppo recente per aver prodotto ovunque azioni e iniziative consolidate, in grado di dare vita alle nuove politiche di indirizzo. Non è un caso che solo in aree geografiche più virtuose assistiamo alla realizzazione di attività gestite attraverso nuove metodologie di lavoro. Non appartengono ancora a tutti, infatti, concetti quali: "la città dei bambini", i mezzi di trasporto della mobilità alternativa, gli uffici pubblici che si pongono nei confronti dei cittadini in maniera integrata e coordinata. Purtroppo, va detto, in molte occasioni ci siamo trovati di fronte a dichiarazioni di buone intenzioni o a elencazioni di principi.

Nel seminario abbiamo avuto la possibilità di ascoltare esperienze concrete ed estremamente attuali provenienti da molte città italiane ed europee, contemperando la doppia esigenza di esaminare casi di grande concretezza e scelte politiche di notevole lungimiranza.

I progetti

L'Amministrazione comunale di Cremona ha potuto riferire ai vari partecipanti le proprie esperienze maturate sul campo e circa quei progetti che ne hanno caratterizzato il percorso soprattutto dal 1999 in avanti.

Si tratta di quel vissuto che oggi ci fa affermare che siamo una città orientata al benessere collettivo ed individuale.

Facciamo un viaggio attraverso le nostre iniziative.

Il progetto generale "*Tempi ed Orari della città*" è stato pensato con lo scopo di migliorare la fruibilità dei servizi e della città e, al tempo stesso, la qualità del tempo dei cremonesi. Il progetto dà anche attuazione alla legge 53/2000 che prevede l'obbligatorietà da parte dei comuni sopra i 30.000 abitanti di predisporre un Piano territoriale degli orari e di istituire un ufficio tempi. Si tratta di migliorare la qualità della vita e assieme la qualità urbana in un'ottica di conciliazione tra tempi di vita, orari di lavoro e tempi dell'organizzazione urbana. In anticipo rispetto alla legge, il Comune di Cremona ha istituito l'Ufficio tempi già nel 1998 e un "*Comitato di pilotaggio*" con compito di progettare e coordinare le iniziative, approvate dalla Giunta comunale. La fase sperimentale del Piano, si è conclusa il 29 aprile 1999 con approvazione da parte del Consiglio comunale del "*Documento direttore*" del *Piano territoriale degli orari* che contiene gli indirizzi per le politiche temporali urbane a Cremona.

Il Piano territoriale degli orari, a partire da iniziative sperimentali, ha costruito una rete di relazioni trasversali interna al Comune e con diversi attori sociali pubblici e privati della città. Le sperimentazioni sono state condotte con modalità interattive e di progettazione.

Il progetto *Orari del commercio: "Sere d'estate 1998-1999"* era incentrato sulla liberalizzazione del commercio, attuando orari prolungati serali e festivi di negozi e pubblici esercizi, accompagnati da cicli di animazione nel centro storico. Attualmente l'iniziativa è consolidata ed è di competenza diretta del settore di riferimento (commercio). Sempre nel 1998 partì una seconda sperimentazione dal titolo *Turismo e cultura: "Cremona di domenica"* con la promozione di un orario continuato di apertura dei musei comunali cittadini nei giorni festivi e con l'attrezzatura e l'accoglienza di alcuni percorsi urbani per i turisti e gli ospiti.

Altro importante progetto del Piano territoriale degli orari è *Armonizzare gli orari dei servizi cittadini e della pubblica amministrazione*, con l'istituzione della giornata del cittadino: "*Mercoledì del cittadino*". È stata attuata dal 1999 una giornata di apertura ad orario continuato il mercoledì (9.00-16.30) e una fascia di apertura comune da lunedì a venerdì (9.00-12.00), in collaborazione tra 98 uffici di sportello di enti pubblici e privati della città. Il progetto è stato segnalato alla III edizione del premio "*Cento progetti al servizio del cittadino*". A dicembre 2002, l'Amministrazione comunale, attraverso l'Ufficio tempi, ed altri uffici comunali, ha promosso un concorso di idee rivolto agli studenti degli istituti d'arte, per l'ideazione e la progettazione di oggetti promozionali dell'iniziativa *Mercoledì del Cittadino* da posizionare in spazi pubblici della città.

La progettazione denominata *Tempi della Scuola*, dopo la fase di coinvolgimento degli attori e partner sociali e la conclusione di alcuni studi preliminari, ha costituito da un

lato un tavolo multipartner di lavoro cittadino e, dall'altro, alcuni tavoli locali che sperimentano azioni mirate su tre aree urbane e su due ambiti tematici di riflessione inerenti alle trasformazioni sollecitate dai nuovi dettati normativi. I tavoli tematici riguardano la *riforma dei cicli scolastici* e *l'organizzazione urbana, flessibilità gestionale e autonomia scolastica, mobilità sostenibile e servizi territoriali per le scuole*. Per le aree si è trattato soprattutto della sperimentazione territoriale "*la cittadella degli studi di via Palestro*".

Gli studi preliminari, il monitoraggio realizzato in tutte le scuole cittadine (65 scuole, 14.000 allievi), la pubblicazione della ricerca e il lavoro prodotto dai tavoli tematici hanno portato a vincere il premio "*Cento progetti al servizio dei cittadini*", IV edizione Forum P.A. (2002).

Il progetto più recente dell'Ufficio tempi in collaborazione con l'Ufficio personale e l'Ufficio pari opportunità, dal titolo *Nuovi orari di apertura al pubblico e di lavoro dei servizi comunali*, ha sviluppato competenze più dirette sugli orari e vuole ottimizzare l'offerta oraria degli uffici al pubblico del Comune e contemporaneamente favorire la conciliazione tra tempi di vita e orari di lavoro dei dipendenti comunali, in particolare a favore delle donne.

Con i nuovi orari di apertura al pubblico sono state introdotte flessibilità orarie in entrata e in uscita per i dipendenti ed è stato garantito il supporto agli organi istituzionali e ai servizi interni attraverso l'individuazione di un contingente minimo disponibile tutti i giorni, dal lunedì al venerdì, fino alle ore 16,30, coniugando flessibilità ed efficienza. E' stata coinvolta l'intera struttura dirigenziale ed è stato definito con le organizzazioni sindacali un orario al pubblico degli uffici comunali omogeneo per tutto l'anno.

Sono stati introdotti benefici orari giornalieri per circa 420 operatori comunali (azioni di conciliazione tempi di vita – orari di lavoro) ed è stato confermato, attraverso un'indagine estesa e rappresentativa, il gradimento dei nuovi orari di sportello da parte dei cittadini e da parte degli operatori.

Se dovessi, infine, parlare di difficoltà legate ai progetti, anteporrei a tutto l'affermazione che il nostro lavoro comporta difficoltà di tipo organizzativo/strutturale sia interne agli uffici che esterne in rapporto all'autonomia di ogni ente cittadino coinvolto dal Comune. Inoltre esistono difficoltà di portare un nuovo metodo di lavoro partecipato e trasversale tra settori ed uffici diversi e con attori sociali anche molto differenti. La sperimentazione di progetti evidenzia spesso le criticità nell'applicazione di nuovi strumenti di governo e coordinamento del territorio. Le iniziative, per la loro natura partecipativa tra le forze interessate, presentano spesso difficoltà nella fase di progettazione.

Una caratteristica molto importante del Piano territoriale degli orari di Cremona è costituita dalla stretta collaborazione dell'Ufficio tempi con il Servizio comunicazione del Comune che segue, con "programmi di comunicazione" studiati ad hoc, i progetti attuativi e cura gli aspetti di comunicazione ai cittadini, attraverso diversi strumenti di comunicazione dedicati (depliant e locandine promozionali, trasmissioni televisive, sito Internet dedicato, etc.) a riguardo di tutte le iniziative svolte.

La consapevolezza di non essere più soli in questa nuova interpretazione delle realtà cittadine ci porta a vivere le proposte presenti e future con una apprezzabile serenità interiore.

Temi ed esperienze

Paolo Bodini

Sindaco di Cremona

Cremona, città che cambia

L'amministrazione comunale ha lavorato per la città che cambia, ha pensato a una città che voleva essere legata alle sue tradizioni, ma al contempo moderna, vivibile e cioè insieme a misura d'uomo ed europea. Abbiamo fin dall'inizio, otto anni fa, cercato di ripensare alla nostra città, sia sotto il profilo degli spazi e dei luoghi che i cittadini vivono, sia sotto il profilo della sua organizzazione, di come la città in effetti si muove.

Il primo passo è stato la nuova variante generale del Piano Regolatore, che ha di fatto, concettualmente, messo in campo due azioni: da un lato bloccare l'espansione della città che aveva caratterizzato i decenni precedenti, poiché la popolazione sta diminuendo. E, dall'altro lato, abbiamo avviato il recupero delle aree dismesse, sia di carattere pubblico sia di carattere privato; con un ottimo risultato, perché i recuperi sono stati cospicui. Inoltre stiamo elaborando il piano del traffico e del trasporto pubblico, puntando a realizzare l'espansione delle isole pedonali, il rifacimento delle piazze centrali, in particolare Piazza Stradivari, per dare uno spazio di vivibilità del centro storico; inoltre si è potenziato il sistema delle soste e dei parcheggi. E' in progress la riorganizzazione del trasporto urbano, con bus navetta che collegano il centro con i parcheggi corona, il potenziamento delle piste ciclabili e anche lo spazio e i luoghi per i bambini: Cremona è iscritta tra le città dei bambini e delle bambine e per questo si è vista anche vincitrice di un premio a livello nazionale.

Con il secondo mandato amministrativo abbiamo cercato di concentrare queste funzioni in un assessorato multifunzionale e di coordinamento che partiva dal nucleo centrale del settore organizzazione e personale del comune per espandersi alle pari opportunità. Tutto questo nella convinzione che la componente femminile fosse fondamentale per questo cambiamento di mentalità e di stile di vita. Abbiamo inserito il tema delle "periferie al centro" per porre l'attenzione proprio a spazi, luoghi e rapporti con i cittadini che vivono nelle parti periferiche di Cremona e anche il progetto dei tempi e degli orari della città. Inserirei senz'altro nel concetto della "città che cambia" il discorso della vivibilità e della mobilità, tutto lo sforzo per realizzare la Città Digitale, la cablatura della città, il cui primo passo è stato la costituzione della Rete Civica che si è recentemente evoluta in un portale cittadino, l'e-cremona.it, che fornisce teleservizi. Oggi è possibile, per esempio attraverso il sistema telematico, colloquiare ma anche evitare di andare allo sportello per pagare sanzioni, multe o anche ratei. Siamo inoltre tra le prime città che hanno adottato la carta d'identità elettronica e che hanno sperimentato il televoto. Noi crediamo che la Città Digitale influisca fundamentalmente nelle politiche temporali e nelle politiche spaziali.

Nel '98 il Comune ha istituito l'Ufficio tempi della città; un ufficio *ad hoc* nella convinzione che questo sia diventato un luogo fondamentale per pensare alla qualità della vita in un'ottica di città vivibile, di città di standard europeo. Dal 1998, infatti, Cremona si è

dotata di un Piano territoriale dei tempi e degli orari della città che ha portato alla sperimentazione di numerosi progetti pilota, dalla riorganizzazione degli orari dei servizi cittadini, pubblici e privati, al ripensamento dei tempi della scuola e del commercio oltre a interventi sulla mobilità. Si è partiti con la flessibilità di orario all'interno del Comune, studiando varie forme, anche flessibili durante il corso dell'anno; abbiamo lavorato sui tempi della scuola, accorgendoci subito che agire sui tempi voleva dire anche intervenire sui luoghi e sugli spazi, ad esempio per affrontare in modo integrato il problema delle chiusure ad orario di alcuni distretti della città, i percorsi protetti per i bambini, i mercoledì del cittadino, i giovedì d'estate con l'apertura serale dei negozi. Si è trattato di uno sforzo di tutta l'amministrazione che tende in qualche modo verso quella flessibilità di cui si parla molto negli ultimi anni, anche se è ancora forse percepita in modo non esatto e soprattutto quasi esclusivamente nel settore lavorativo, invece, come si vede, gli orizzonti sulla flessibilità è opportuno vengano allargati.

Alcune sperimentazioni, che da una parte hanno avuto un grande successo, hanno dall'altra parte dimostrato quanto sia elevata la resistenza verso questi cambiamenti da parte di alcuni cittadini. Questo è un punto molto importante, perché nulla si può fare in questo settore se non c'è un convincimento, una partecipazione dei cittadini, nei loro vari gruppi e categorie. E' allora importante la comunicazione, sulla quale pure si è lavorato in vari settori: comunicazione interna ed esterna al comune, proprio per cercare di coinvolgere intorno a questo progetto la comunità nel suo intero.

Voglio poi citare l'ultimo successo che Cremona ha riportato, la città ha ricevuto il primo premio di Legambiente l'anno scorso per l'ecosistema urbano. La valutazione comprende circa sessanta parametri del vivere la città e del suo inserimento nel sistema ecologico. Questo per spiegare l'equilibrio che Cremona ha raggiunto nel suo sviluppo, nella sua progressione e nella sua organizzazione, che credo sia una testimonianza oggettiva esterna dei buoni risultati che l'Amministrazione comunale ha raggiunto. Nulla di trionfalistico; è iniziato un cammino rispetto al quale credo abbiamo percorso un buon tratto, ma la strada davanti è ancora lunga e le possibilità in questo senso sono ancora tante. Questo ci aspettiamo dall'incontro di oggi, ascoltando le esperienze che vengono da altre parti d'Italia e d'Europa, nella convinzione che da questi confronti possano scaturire idee che ci portino a migliorare il rapporto con il cittadino, nel creare una città sempre più a misura d'uomo.

Marco Mareggi

Architetto esperto, Ufficio tempi, Comune di Cremona

Come il Piano territoriale degli orari di Cremona riguarda la flessibilità spazio-temporale?

I partner del "Mercoledì del cittadino" hanno sollecitato la riflessione sul tema della flessibilità per definire nuove azioni da mettere in atto nella rete di partner e con altri enti e imprese di Cremona e della provincia.

I partecipanti a questo tavolo multipartner permanente del Piano territoriale degli orari di Cremona hanno interpretato il tema della flessibilità secondo quattro declinazioni possibili: 1) la *flessibilità dell'orario di lavoro*, nella sua accezione più tradizionale, che conosciamo tutti, che il sindacato negozia con gli imprenditori o viceversa; 2) la *flessibilità dell'offerta di servizi*, per il "Mercoledì del cittadino" è esattamente una modalità per fornire un servizio desincronizzato rispetto agli orari di lavoro più tradizionali; così come aperture di sportelli al pubblico mirate a scadenze o periodi dell'anno; 3) la *flessibilità nell'organizzazione del lavoro*, che significa invitare coloro che gestiscono, a diventare manager reali, cioè capaci di utilizzare le risorse a loro disposizione in modo creativo, costruttivo e adattivo alle fluttuazioni della domanda e alle istanze rispetto ai tempi di vita dei dipendenti. È nota la difficoltà organizzativa in particolare nelle pubbliche amministrazioni anche nell'esperienza dell'apertura ad orario continuato della giornata del cittadino. Una difficoltà all'inizio insormontabile, che si è sciolta quando vi è stata una disponibilità al cambiamento anche nell'atteggiamento gestionale delle risorse da parte dei dirigenti pubblici; 4) non ultima, però, vi è una quarta declinazione della flessibilità, che ci interessa molto: la *flessibilità oraria agevolata dall'organizzazione urbana*. Un esempio semplice: se in una fabbrica cambiano gli orari di lavoro e non cambiano gli orari dei mezzi pubblici di trasporto, il mancato coordinamento non consente ai lavoratori di modificare il proprio orario di spostamento casa-lavoro se non utilizzando l'auto privata o altri mezzi.

La flessibilità non è solo un tema-problema legato all'orario di lavoro, ovvero in un'ottica sindacale di contrattazione azienda - lavoratore/sindacato. Nel Piano territoriale degli orari di Cremona, il tema della flessibilità è anche pensato in un'ottica territoriale e di conciliazione degli orari di lavoro con i tempi di vita individuali. Si tratta per ora di un tentativo di "porre vicino parole", prima ancora che di proporre strategie integrate d'azione per favorire flessibilità spazio-temporale in un'ottica di conciliazione dei tempi di vita, di lavoro e per sé.

In Italia, la legge 53/2000 – voluta dalle donne e frutto di un lungo excursus parlamentare e di un dibattito nazionale durato 15 anni – tiene insieme due aspetti legati alla flessibilità, uno individuale l'altro collettivo: da un lato i *congedi parentali individuali e le forme di flessibilità dell'orario di lavoro nelle imprese*, le cui sperimentazioni sono finanziate attraverso l'art. 9. Dall'altro lato (Capo VII) l'articolazione della flessibilità viene ad essere applicata ai *tempi della città*. Tenerla insieme è una bella scommessa che qualcuno comincia a proporre di affrontare.

A partire da queste riflessioni il seminario pone alcune domande aperte:

1. Quali azioni possono mettere in campo i decisori locali per ampliare le scelte individuali verso un miglioramento della qualità della vita?
2. Quale legittimità del Piano territoriale degli orari di Cremona di parlare di flessibilità in una logica territoriale e urbana e non di negoziato sindacale?

3. Quali richieste e proposte sottolineare alle regioni che in Italia hanno l'obbligo di redigere una legge attuativa della l. 53/2000 sui congedi parentali, la flessibilità e le politiche dei tempi della città?
4. Quali richieste e proposte all'Unione Europea da parte delle comunità locali per favorire strategie integrate di intervento territoriale?

Vogliamo inoltre ricordare come i progetti sviluppati dal Piano territoriale degli orari della città di Cremona riguardano la flessibilità spazio-temporale.

Nel 1998 il Comune di Cremona si è dotato di un Ufficio tempi, di un Comitato di pilotaggio e, nel 1999, di un Piano territoriale degli orari. Con questi strumenti ha gestito politiche e progetti attraverso tavoli multipartner di coprogettazione.

Una prima serie di iniziative ha riguardato da un lato il commercio e le aperture serali in estate nel centro storico e dall'altro l'apertura dei musei ad orario continuato, i servizi turistici e la rivitalizzazione nelle domeniche in coincidenza con grandi eventi culturali attrattivi. Si è cioè lavorato sia sulla flessibilità spazio-temporale nell'offerta di servizi della città, sia sulla flessibilità degli orari di lavoro dei dipendenti di commercio, musei e servizi turistici.

Gli interventi sull'armonizzazione degli orari dei servizi cittadini (coordinamento e gestione della "giornata del cittadino" ad orario continuato per uffici pubblici e privati; monitoraggio e aggiustamento del progetto; flessibilità in entrata e uscita in comune per conciliare vita e lavoro dei dipendenti) hanno invece lavorato: sulla flessibilità nell'organizzazione del lavoro in ciascun ente, sulla flessibilità gestionale intesa come coordinamento tra enti e sulla flessibilità per conciliare vita e lavoro, cioè con finalità etiche di qualità della vita di uomini e donne e non solo economico/produttive.

Da ultimo, anche lavorare sui temi degli orari scolastici, della mobilità lenta e veloce in città e della sicurezza ha consentito di agire forme di flessibilità. Si tratta di progetti di messa in sicurezza negli orari di ingresso/uscita delle scuole e di riqualificazione urbana in una strada del centro storico (via Palestro); oppure dell'individuazione delle difficoltà in un momento della vita quotidiana per una scuola che si apre su una strada di scorrimento veloce che è diventato un tema di attenzione per un progetto di rigenerazione urbana ed economica della periferia della città (via Seminario). In questo caso si può parlare di flessibilità come assetti variabili e condivisi nell'organizzazione e regolamentazione di alcuni spazi pubblici, ad esempio i parcheggi pubblici e privati; di flessibilità nell'uso di mezzi di trasporto, che è cultura della sostenibilità ambientale; di flessibilità di uso consiste nel mettere a disposizione dei cittadini diverse attrezzature per la mobilità lenta e veloce, per esempio una pista ciclabile o marciapiedi percorribili e infine di flessibilità come attenzione a reali problemi di conciliazione vita, lavoro, condizioni di salute e di mobilità.

Clara Bassanini

Direttrice Iniziativa Comunitaria Equal Con-Tempo

Aspetti di flessibilità nell'iniziativa Equal Con-Tempo

Il progetto regionale Con-Tempo è una iniziativa finanziata dal programma europeo Equal - Pari Opportunità. I suoi obiettivi mirano alla costituzione di una rete tra città della nostra Regione - Pavia, Lodi, Cremona e Mantova - ed in particolare al miglioramento della partecipazione delle donne al mercato del lavoro, pensando e cercando soluzioni positive per la gestione della vita quotidiana, in particolare per la dimensione della conciliazione familiare e cioè la particolare interdipendenza tra vita professionale e vita familiare. E' opportuno infatti cominciare a considerare la conciliazione familiare quale attività o "attitudine" di genere non solo femminile, ma di responsabilità ripartita tra i sessi e non solo come un tema che attiene alla sfera privata di coloro che hanno responsabilità di cura e familiari. Su questo, Equal Con-Tempo sollecita un'operazione culturale per portare il tema dal privato al sociale, facendo interagire più soggetti e più responsabilità. I soggetti, nel nostro caso sono 20 partner pubblici e privati. Sono realtà che si occupano di pari opportunità e di progettazione, strutture socio-sanitarie, organizzazioni di categoria e sindacali e sono anche soggetti pubblici: la città di Cremona, la Provincia di Cremona, la città di Pavia che è capofila, la città di Lodi e la città di Mantova. Insieme stiamo costruendo diverse azioni.

Credo sia sotto gli occhi di tutti quanto sia trasformata la società italiana e la società europea. Cosa succede circa la partecipazione delle donne al mercato del lavoro? Le donne partecipano di più da anni; sono più scolarizzate. Nel nostro paese c'è un tasso di natalità basso, nonostante ciò abbiamo bisogni di cura fortissimi dovuti ad esempio all'invecchiamento della popolazione e alla divisione non equilibrata delle responsabilità familiari tra donne e uomini. Ognuno di noi pensi alla propria famiglia o al proprio *entourage*: è ancora troppo "tutto" a carico delle donne. Non è equamente distribuita l'organizzazione del tempo familiare, della cura e delle relazioni. Equal Con-Tempo agisce promuovendo nuovi servizi territoriali attraverso l'istituzione di centri locali di parità, centri risorse e servizi che informano la popolazione, donne e uomini, sui bisogni differenziati che la conciliazione pone e che si propongono come centri di elaborazione di progetti innovativi, di cultura delle pari opportunità nel lavoro e nelle responsabilità di cura.

Un altro tema di lavoro del progetto è legato alle imprese: i soggetti economici devono cominciare a sviluppare maggiormente un'azione di progettazione e di sperimentazione, anche micro, di servizi all'interno delle imprese che agiscano sulla flessibilità oraria, ma non solo. Pensiamo ai rientri di maternità e paternità, ai congedi, all'organizzazione del lavoro che è cambiata, alla flessibilità che porta molte donne nei lavori atipici, quindi poco raggiungibili, eppure madri, sorelle o figlie.

Il progetto Equal Con-Tempo, ad esempio, ha fatto informazione alle aziende circa i finanziamenti contenuti nella legge 53/2000 erogati alle imprese. Solo un grande ipermercato in territorio lodigiano, Auchan della Rinascente, ha risposto all'appello. Anche a Cremona, l'azienda ospedaliera sta intervenendo attivamente con l'istituzione di un asilo nido aziendale. Altre iniziative, anche molto mirate a target specifici di bisogni (donne straniere, lavoratrici atipiche) stanno per essere attivate.

Equal Con-Tempo è anche un'opportunità di confronto europeo tra città e realtà diverse. Nostri partner sono UGT di Barcellona e CNIDFF di Parigi e la Municipalità di Madrid, qui rappresentata dall'Assessore alle Pari Opportunità. Insieme costruiamo condizioni di diritto di cittadinanza per le donne e per gli uomini e servizi innovativi con attenzione alle condizioni di conciliazione familiare. In particolare il progetto italiano aderisce alla carta europea delle città per la conciliazione (il cui testo è allegato alla presente pubblicazione nella sezione Documenti) che è coordinata dalla Municipalità di Madrid e che verrà presentata dalle nostre partner presenti.

Caterina RuggeriAssessore al Personale,
Tempi della città, Pari Opportunità, Comune di Cremona

Lavorare sulle politiche temporali significa introdurre flessibilità nell'azione politica

Per mettere in atto politiche temporali nelle città occorre introdurre metodologie di lavoro che abbiano come parole chiave: coprogettazione, costruire partenariati, fare rete, scambiare buone pratiche, sperimentare, dialogare e coinvolgere, sempre nuovi attori.

Significa introdurre un radicale cambiamento nel metodo di lavoro settoriale, chiuso, fatto a tavolino, tipico delle pubbliche amministrazioni, per aprirsi alla città e ai suoi abitanti.

Non è possibile lavorare sugli orari degli uffici, dei negozi, delle fabbriche per meglio adeguarli alle mutate esigenze dei lavoratori e dei cittadini, e lasciare che tutto il resto stia fermo: trasporti, spazi della città, orari delle scuole.

Per questo è necessario che attorno al tavolo di coprogettazione ci siano diverse e più competenze.

Voglio sottolineare che questo seminario è stato pensato e attuato grazie anche alla adesione al Progetto "con-tempo: le città in rete per la conciliazione" del Programma comunitario Equal.

E' un progetto che ben si inserisce nella riflessione di oggi: conciliazione – flessibilità – tempi e orari della città, sono definizioni che ci riconducono alla vera scommessa del seminario rispetto alle azioni da mettere in campo per migliorare la qualità della vita, delle persone e delle donne in particolare.

Noi vorremmo che Cremona diventasse davvero una città per la conciliazione. Oggi, Cremona, anche se piccola, riproduce le contraddizioni delle grandi città.

Traffico e caos in alcuni orari della giornata, alto tasso di inquinamento legato in gran parte all'uso indiscriminato dell'auto, anche per piccoli spostamenti.

Pur essendo in testa alle classifiche per la qualità della vita, scopriamo e verificiamo che il carico di lavoro di cura è per l'80% sulle spalle delle donne, sia nella cura dei figli che per l'assistenza alle persone anziane, per la cura delle relazioni amicali, per tutto quanto ruota attorno alla famiglia.

Quando abbiamo utilizzato questo dato per una campagna sull'8 marzo, abbiamo avuto reazioni infastidite da parte maschile.

E' comprensibile, ma è un dato oggettivo, basta vedere come si muove la città in alcuni orari e in alcuni spazi, per esempio davanti alle scuole, ai supermercati, nelle case di riposo, eccetera.

Attraverso anche semplici azioni messe in campo dalle politiche temporali noi vorremmo riequilibrare questa immagine di città.

Già lo abbiamo fatto e continuiamo a mettere in campo nuove azioni come è quella di armonizzare gli orari dei servizi cittadini, uniformandoli e offrendo orari certi che facciano risparmiare tempo e che evitino inutili spostamenti.

Così come è stato importante migliorare la vivibilità in una via della città, caratterizzata da un forte insediamento di edifici scolastici, negli orari di ingresso e di uscita dalle scuole.

Ampliare l'orario dei negozi in alcune sere d'estate è stato un altro progetto avviato dal nostro Ufficio tempi e oggi gestito direttamente dal Settore commercio con positivi e vivaci riscontri nella città.

Le politiche temporali per essere tali devono avere la capacità di innovare e per farlo devono essere in continuo movimento, nel senso che quando si crede di aver raggiunto un obiettivo, occorre andare oltre, aggiungere altro, introdurre flessibilità nell'agire quotidiano, nella mentalità di chi amministra come di chi ricopre ruoli di responsabilità nella città, dalle categorie economiche e professionali, alle organizzazioni sindacali, dai dirigenti scolastici ai titolari delle grandi aziende.

María Antonia Suárez Assessore alle Pari Opportunità, Comune di Madrid, Spagna

Pari opportunità e politiche di conciliazione a Madrid

Vorrei illustrare brevemente gli interventi che stiamo portando a termine nel Comune di Madrid. Nel quadro del nostro progetto nazionale "Madrid, una città per la conciliazione" stiamo lavorando soprattutto in ambito educativo, dato che fin dalla fanciullezza vengono introiettati i ruoli in base a stereotipi di genere. Stiamo lavorando con i più piccoli, scambiando le funzioni di genere e di ruoli all'interno dei lavoratori cosiddetti "della parità". Nell'istruzione, stiamo lavorando anche con le università allo scopo di coinvolgere i giovani nella sensibilizzazione. Abbiamo creato una campagna che si inserisce all'interno del progetto Equal, la cosiddetta campagna "Fatti coinvolgere nella parità", usando in spagnolo un modo di dire tipico fra la gioventù: "Fatti coinvolgere". Con questo intervento, che è molto di più di una semplice campagna pubblicitaria, coordinando attività innovative formative e ludiche, siamo riusciti a raggiungere trecentomila studenti. Ma siamo andati ben oltre; ci siamo posti una domanda: che cosa accade quando una donna entra nel mondo del lavoro? Abbiamo cercato di spiegarlo, di illustrarlo con immagini che sono un riflesso fedele di quanto accade nella realtà del nostro paese, ma ritengo anche di tutta Europa. "Le donne fanno l'82% del lavoro domestico; l'uomo il 18%". Su questo *leitmotiv* abbiamo realizzato, tra l'altro, manifesti e spot televisivi.

Rosa Gómez Rivera Dirigente
Dipartimento Pari Opportunità, Comune di Madrid, Spagna

La carta della conciliazione

La Carta della conciliazione non è un prodotto finito, è un processo sul quale stanno riflettendo i diversi partner coinvolti nell'ambito della Carta, cercando di apportare ciascuno contributi e riflettendo sui diversi principi contenuti. I firmatari della Carta saranno le città e sarà un prodotto nell'ambito della rete delle città per la conciliazione. In questo momento aderiscono al progetto 15 Comuni ed altri enti locali.

Nella sezione "Documenti" del presente quaderno è pubblicato il testo della "Carta per le città e i territori in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro".

Jean-Yves Boulin

Sociologo, IRIS - Institut de Recherche Interdisciplinaire en Socio-Economie, Université Paris Dauphine, Parigi, Francia

Trasformazioni degli orari di lavoro in Europa: verso un approccio integrato dei tempi sociali

Diversi sono gli indicatori di flessibilità a cui possiamo richiamarci. Innanzitutto, uno di questi indicatori può essere l'adozione del part-time, che è un aspetto interessante. Il part-time è stato adottato, a partire dal nord Europa, tra gli anni '70 e '80. In questi paesi: Svezia, Danimarca, Norvegia, oggi la pratica del part-time si è stabilizzata, ed anzi inizia a diminuire. Infatti variano gli orari, variano le pratiche di questi lavoratori a part-time che sono soprattutto donne. Nell'Europa meridionale, invece, in Italia, Grecia, Spagna, Portogallo, la pratica del part-time è poco sviluppata, siamo agli inizi e raggiunge il 5-10% della manodopera, mentre nei paesi sopra citati si arriva al 20%.

Nell'Europa continentale, Francia, Germania, Belgio, vi è stata un'evoluzione molto forte nell'adozione del part-time come modalità di lavoro, soprattutto negli anni '90 e si sono raggiunti livelli comparabili a quelli del nord Europa, con un 18-20%. L'unica eccezione è costituita dai Paesi Bassi dove la pratica del part-time ha conosciuto una vera e propria esplosione come modalità di lavoro che si è diffusa direi a livelli paritari a quelli del tempo pieno, ben oltre il 40%.

Si tratta di situazioni molto variegata, che interessano categorie diverse; ciò rende difficile la classificazione di questo part-time come flessibilità oraria nel senso più tradizionale.

L'esperienza del nord Europa, ha mostrato che può essere un fenomeno transitorio, che ha permesso, effettivamente, a molte donne di rientrare nel mercato del lavoro, il problema è che spesso resta una modalità di lavoro permanente per le donne e questo per tutta l'Europa. Il caso, per esempio, dei Paesi Bassi ha dimostrato che le donne sono rientrate con il part-time nel mercato del lavoro, ma che conservando il part-time hanno conservato anche l'altra metà del loro tempo come carico di lavoro domestico. Quindi il part-time consente una pessima distribuzione di lavoro retribuito e non retribuito. Anche se ben regolato, il caso dei Paesi Bassi è diverso per esempio da altre situazioni come la Gran Bretagna, bisogna fare attenzione che il part-time non si presti a fenomeni dannosi che possono incidere sulla reversibilità.

Parlando degli orari atipici propriamente detti, ricordo che interessano un inizio anticipato della giornata lavorativa ed un termine ad orari più tardi e il lavoro notturno, di sabato e domenica; si tratta di pratiche diffuse in tutta Europa. In generale si può parlare, per esempio, di un 8% della manodopera che ha iniziato a lavorare di notte, di un 20% che lavora il sabato o la domenica, cifre che danno il senso di un'economia che si sta modificando, sempre più verso i servizi e nella quale gli orari irregolari, atipici, si sviluppano ad una grande velocità ed interessano soprattutto le lavoratrici.

Quanto sopra rimette in discussione i tempi collettivi e non soltanto i tempi scanditi dal lavoro, i tempi propri della vita collettiva e l'impiego che si è sempre fatto del tempo. Queste nuove situazioni vengono a confondere la frontiera che prima era netta tra il tempo del lavoro e il tempo fuori dal lavoro. In effetti bisogna anche rendersi conto che sta cambiando proprio la percezione del tempo sociale e si va sempre più verso una presa di conoscenza dei tempi sociali dei singoli, quindi dei vari momenti anche della giornata dei singoli. Oggi si richiede una riflessione su queste nuove modalità di gestione del tempo che sostanzialmente si articola su due concetti: da un lato, la padro-

nanza dei singoli, cioè la riappropriazione da parte dei singoli dei propri tempi sociali e dall'altra parte anche la riappropriazione collettiva di questi stessi tempi sociali dell'individuo, cioè si deve trovare a livello di collettività un nuovo modo di modulare questi tempi dei singoli.

Per me esistono due vie privilegiate per poter realizzare tutto questo. Una prima via passa per i luoghi di lavoro, le aziende, gli uffici dei comuni, le scuole, che porta ad una flessibilità negoziale degli orari di lavoro tenendo conto quindi del tempo per sé, del tempo fuori dal lavoro, nella modulazione degli orari di lavoro; nella negoziazione del tempo di lavoro rientra il tempo personale. E poi una seconda via è quella delle politiche sui tempi, parliamo di "tempi della città". Si parla di modulazione: questa modulazione deve essere però trasversale, non condotta quindi separatamente per ogni tipologia di tempo, ma deve essere articolata, deve essere una composizione dei vari tempi sociali ed in effetti anche in Italia, da ormai 15 anni, esistono piani sociali e territoriali che mirano proprio a questa trasversalità.

Marilena La Fratta

Responsabile Unità organizzativa politiche femminili e pari opportunità - Direzione generale giovani, sport e pari opportunità, Regione Lombardia

Flessibilità e politiche temporali. Due temi per un'unica legge regionale

1. Perché le istituzioni, i decisori istituzionali e politici dovrebbero occuparsi della conciliazione? Perché la Regione? In Regione si dice che non ci sono politiche se non ci sono fondi, si tratta solo di buone intenzioni. Il problema è: dove reperire i finanziamenti per fare queste politiche? La Regione Lombardia, come il Governo italiano, come l'Europa, hanno un obiettivo. La Regione Lombardia, vi ricordo, ha tremila miliardi di Fondo sociale europeo e seimila miliardi fino al 2006 di Fondi strutturali con un solo obiettivo posto dall'Europa: il 60% di attività femminile entro il 2010. E' un obiettivo anche del Governo italiano, per cui le nuove misure per l'occupazione del ministro Maroni e i nuovi strumenti di flessibilità sono orientati a raggiungere questo: il 60% del tasso di attività e il 30% dei bambini che nascono, dentro strutture educative.

La conciliazione ha tanti punti di vista: istituzionale, soggettivo, per le imprese e per tutti ha significati completamente diversi. Il problema è come mettersi insieme su questo termine/tema. Non è chiaro; non è per tutti la stessa cosa e i finanziamenti disponibili saranno spesi a seconda di chi arriva prima a spenderli sul proprio concetto e modo di concepire la flessibilità.

Una premessa, la Regione Lombardia ha dieci punti di gap da colmare rispetto agli standard richiesti dall'Unione Europea. Si tratta di un obiettivo troppo alto da raggiungere anche per il Governo italiano. La non presenza delle donne nel sistema economico è una diseconomia e significa costi sociali altissimi nei prossimi anni.

L'Europa chiede queste politiche dall'inizio degli anni '90: le donne, volenti o no, devono entrare nel mercato del lavoro. Dobbiamo quindi conciliare, flessibilizzare, fare servizi per la cura dei bambini, solo perché dobbiamo superare questo gap, diversamente dobbiamo restituire a Bruxelles i finanziamenti, già erogati. Questa è la ragione per cui dobbiamo fare le politiche di conciliazione, diversamente non si raggiungono gli obiettivi di coesione sociale, di azzeramento del deficit dell'Inps nei prossimi anni e di azzeramento dei tassi di povertà femminile sul territorio. In Lombardia esiste la piena occupazione maschile, esiste però un tasso di attività femminile basso rispetto a quello che ci chiede l'Europa anche se le donne italiane lavorano il 30% di più di qualunque donna europea. Quando parliamo di politiche di conciliazione, quindi, dobbiamo avere chiaro l'obiettivo che dobbiamo raggiungere.

Circa il part-time, volevo segnalarlo come un problema. Non è possibile riportare in un contesto di sud Europa i modelli del nord Europa. In Italia il part-time è al 40%, molto più alto che nel nord Europa, perché il lavoro pubblico, il lavoro delle insegnanti, un certo tipo di lavori, per anni, riempito al 90% dalle donne, era oggettivamente il contenitore dell'orario ridotto. Il resto del lavoro in cui le donne stanno entrando e vogliono entrare, in quel contesto di lavoro il part-time non è possibile. Le imprese vogliono la flessibilità, contrattano la flessibilità, contrattano tutti i turni di lavoro possibili, ma non il part-time. Questo ha un costo per le imprese altissimo; un unico dato: ci sono centoventi miliardi in un fondo nazionale (art. 9, L. 53/2000) che stanno "marcendo" da tre anni, a disposizione delle imprese per progetti di flessibilità; sono stati presentati dieci progetti in tre anni. Questo significa che la flessibilità non interessa come interpretata

dalle donne, al territorio o al sistema delle imprese, oppure non è conveniente. Su questo bisogna accordarsi.

2. La legge 53/2000 ha un fondo nazionale per l'armonizzazione dei tempi della città. Perché nessuna Regione lo ha utilizzato? Perché ci sono finanziamenti che le regioni devono prendere per darli ai comuni per fare queste cose? I comuni stanno facendo politiche degli orari con le proprie risorse; dovrebbero farle con quelle risorse. Nessuno ancora ha messo insieme le esigenze dei comuni, le volontà delle regioni e le volontà nazionali rispetto a come spendere questi finanziamenti. Una legge regionale dovrebbe fare cosa? Dare le condizioni per liberare il tempo, cioè per dare a tutte e a tutti la possibilità di lavorare con i propri tempi, soprattutto di rendere più flessibile il mercato del lavoro, perché il problema vero è che le donne non entrano nel mercato del lavoro, non trovano lavori ed orari che a loro vadano bene per conciliare vita e lavoro. Quindi le imprese utilizzino i 40 miliardi che sono a Roma e la Regione, con una legge, che solleciti fortemente le imprese, in qualche modo, ad offrire modalità, tempi, orari e flessibilità in ingresso e in uscita. Se una donna ha un figlio e vuole rimanere a casa due anni, non può successivamente restare fuori dal mercato del lavoro perché non ha possibilità di reingresso. Il mercato del lavoro italiano è rigidissimo mentre quello inglese è flessibilissimo: se una dipendente donna rimane assente due anni, rientra in tre mesi. In Italia non rientra più. Quindi, una legge che in qualche modo dica al sistema delle imprese: "Per favore...", ma questo non è solo un compito della Regione Lombardia. Un'altra cosa è liberare il tempo dell'accudimento, che sembra un destino della genealogia femminile; i figli, le mamme, le suocere, eccetera. Questo si fa con un welfare più partecipato, più flessibile, più servizi sociali. Servono finanziamenti e sono sempre di meno. Quindi il problema è: non più un welfare classico, ma una società che partecipi in maniera più attiva ai servizi sociali sul territorio, privati, pubblico-privato, esternalizzazione, la fantasia non si è ancora esplicitata: servizi aziendali, servizi fuori dalle aziende, servizi nelle famiglie, nei condomini, e altro; costosissimi anche questi. I dati sono allarmanti: la Regione Lombardia ha una legge per finanziare i nidi aziendali: sono stati implementati 12 nidi aziendali in tre anni! Alle imprese non interessano. La Regione Lombardia ha una legge che finanzia i nidi di quartiere: 5 nidi di quartiere in tre anni. E' una cultura che non passa. Quindi la Regione nella legge attuativa della 53/2000 dovrà sollecitare il territorio a dire: "un altro modello di welfare"; dire alle imprese: "flessibilità, perché la flessibilità non è solo per la competitività aziendale, ma perché chi entra e chi esce dal mercato del lavoro abbia la possibilità reale di entrare ed uscire secondo una esigenza dei cicli di vita e delle condizioni famigliari", ma questi sono i vincoli.

Giuseppe Demaria

Segreteria CISL Cremona

Flessibilità nelle piccole e medie imprese cremonesi

I progetti che sono stati attuati dall'Amministrazione comunale per quanto riguarda la conciliazione dei tempi, la modifica dei tempi della città per adeguarsi a quelle che sono le esigenze dei cittadini sono diversi e numerosi. Se mettessimo su una curva quelle che sono le modifiche degli orari e le flessibilità messe in atto dal Comune questa curva sarebbe probabilmente una retta con una certa inclinazione. Se dall'altra parte, sullo stesso grafico, dovessimo mettere l'evoluzione che hanno avuto gli orari di lavoro nelle imprese del territorio cremonese, ma anche di altri territori – non dimentichiamo che i cittadini cremonesi lavorano all'interno del Comune, del territorio cremonese e sono anche pendolari, quindi sono soggetti a migrare verso altre città – vedremmo che la curva ha un'evoluzione esponenziale e il gap che c'è tra l'evoluzione dei tempi della città e dei tempi delle imprese è in forte espansione. Diventa sempre più difficile da parte delle organizzazioni sindacali far combaciare le esigenze del lavoratore con le aspettative dei cittadini, il loro tempo libero, le loro attività sociali all'interno della città e all'interno della comunità. Quando parliamo di flessibilità, parliamo di uno strumento che non viene considerato da tutti allo stesso modo: l'Amministrazione comunale vede lo strumento della flessibilità come il tentativo di mettere a disposizione i propri servizi (sociali, trasporti, della scuola) alle esigenze del cittadino, ma se lo analizziamo dal punto di vista dell'impresa lo strumento flessibilità viene letto in modo molto diverso.

La flessibilità per le imprese viene utilizzata come necessità di risposta a esigenze interne e non del lavoratore per la propria attività sociale. La flessibilità nelle imprese viene considerata come la necessità di rincorrere il mercato, che rincorre il consumatore (per esempio le imprese di distribuzione). Il part-time, problema citato, sia da Jean-Yves Boulin sia da Marilena La Fratta, è un problema affrontato in Italia, più che come una forma di flessibilità, come una rigidità, perché nell'organizzazione dell'impresa trasformare un rapporto di lavoro da tempo pieno in tempo parziale su richiesta del lavoratore è visto dall'impresa come una rigidità. Meno nella pubblica amministrazione, le imprese private vedono questo strumento come un elemento di rigidità. Per il lavoratore, part-time significa ridotta capacità di guadagno, e talvolta la necessità di guadagno per famiglia non permette di chiedere il part-time. Per esempio: oggi i giovani rimangono sempre più in famiglia. Se non offriamo loro un'opportunità di lavoro, magari a tempo pieno, faticano a poter pensare di crearsi una propria famiglia, una propria attività e staccarsi dalla famiglia di origine.

Ultima questione: non condivido del tutto l'idea che serva ulteriore flessibilità. Ci sono già molti strumenti di flessibilità nel mondo del lavoro; gli orari presenti nelle attività produttive della provincia di Cremona sono i più disparati: aziende che fanno i turni, lavorano di notte, il sabato, la domenica, a Natale, a Pasqua, con flessibilità in entrata e in uscita, a tempo pieno, a tempo parziale, a tempo determinato, a chiamata e lavoro atipico. Il problema è invece l'organizzazione dell'impresa flessibile che male si adatta a quelle che sono invece le necessità del lavoratore.

Maurilio Segalini

Dirigente

Settore Personale e Ufficio tempi, Comune di Cremona

Flessibilità in entrata e uscita dal luogo di lavoro e servizio di qualità ai cittadini

L'Amministrazione comunale di Cremona ha avviato una sperimentazione che riteniamo importante rispetto alla separazione degli interessi dell'impresa, ovvero l'ente pubblico ha la capacità di pianificare, programmare un'attività sociale in termini complessivi, secondo un principio proprio di interesse pubblico condiviso. Rispetto a questa logica, abbiamo fatto un percorso d'intesa con le organizzazioni sindacali che ha cercato di riportare al centro anche la valenza dell'interesse pubblico del cittadino con alcune sperimentazioni, che hanno portato ad esempio ad utilizzare fasce della giornata, fino alle 13.30 e il mercoledì addirittura complessivamente tutta la fascia centrale della giornata, a favore di un pubblico che progressivamente si è di fatto specializzato. L'abilità è stata di farlo d'intesa con i nostri collaboratori, con i nostri dipendenti e così conciliare le esigenze dei cittadini, ma anche quelle dei dipendenti.

Inoltre credo che l'istituzione debba dare l'esempio, che non si fanno le cose semplicemente per avere un interesse diretto. Il Comune ha quale indirizzo diretto di impresa l'interesse pubblico, e il nostro lavoratore è il primo che deve essere coinvolto nel nostro e nel suo interesse.

Abbiamo monitorato la risposta dei cittadini cremonesi sugli sportelli comunali aperti per tutto il mese di ottobre 2002 e marzo 2003. C'è un grande apprezzamento della città, non sempre espresso in termini diretti, ma attraverso la frequentazione dei nostri sportelli. Si riscontra una crescita quasi costante, fra il 5 e il 10%, di anno in anno su fasce di orari diversi, differenziate e si rileva anche un gradimento elevato della capacità di evitare un accesso frenetico. Questo significa avere più tempo a disposizione soprattutto per professionisti e categorie di persone che hanno bisogno di interloquire con l'istituzione pubblica in modo sofisticato e intelligente. Il pubblico più frequentante che viene ai nostri sportelli è nella fascia 28-35 anni. Questo ci ha fatto riappropriare anche, credo, di un canale comunicativo con la fascia produttiva della città. Non a caso, le fasce dei giovani hanno ripreso a dialogare con l'istituzione pubblica, chiedendo strumenti di flessibilità. Credo questo fattore importante e ritengo che sia un indicatore di successo di questa nuova proposta. Credo che l'istituzione pubblica possa migliorare e proporre soluzioni alla collettività.

E quindi da un lato il Comune come impresa all'interno della propria organizzazione e dall'altro, il Comune con un ruolo forte come esempio all'interno della città.

Dovendo gestire i servizi pubblici, per il Comune il principio di impresa è un principio che credo ci debba guidare costantemente. Tanto più che accomuna mille e più imprese, visto che noi andiamo dal welfare, all'urbanistica, alle attività culturali, alle concessioni edilizie.

Marino Gori

Direttore operativo Società Ipermercati Cooperativi S.p.A. - Gruppo Unicoop Firenze

Organizzazione ad isole. Team working alla Ipercoop di Montecatini

L'esperienza all'Ipercoop di Montecatini nasce dalla necessità e dai bisogni di tre attori che erano in campo: i clienti, le lavoratrici e l'azienda. Bisogni che per i *clienti* erano una maggiore cortesia, una maggiore cordialità e accoglienza, un velocizzare il servizio, in modo particolare alle casse, e una maggiore competenza. Per le *lavoratrici*, necessità di autostima, di maggiore considerazione, di un incremento delle competenze e della professionalità e di avere maggior tempo libero, un minor disagio organizzativo e migliorare l'ambiente e il clima di lavoro. Per l'*azienda* i bisogni erano quelli di una maggiore soddisfazione del cliente, un miglioramento dell'ambiente e del clima di lavoro, ridurre eventuali disfunzioni organizzative, incrementare la professionalità e pertanto avere una produttività maggiore e costi minori. Sull'esperienza di un modello adottato in Francia da altre catene distributive, abbiamo pensato di creare un progetto che potesse *gestire i flussi variabili di un ipermercato* e che cogliesse almeno tre obiettivi di quelli citati poc'anzi: migliorare il clima fra i dipendenti, migliorare la gestione delle risorse e migliorare la soddisfazione dei clienti. Abbiamo pertanto dato ad ogni lavoratrice (la barriera cassa a Montecatini ha circa 100 addette donne part-time) la possibilità di ripartire il proprio tempo di lavoro su scala diversificata: periodica, mensile, giornaliera e capitalizzare in questo modo il proprio tempo in un sistema di debiti e di crediti.

In sostanza, il responsabile del turno casse prepara una curva di necessità giornaliera e settimanale per recepire il fabbisogno di copertura in funzione del passaggio dei clienti. Le curve prevedono un'attività che dura cinque settimane, quindi le cassiere conoscono con cinque settimane di anticipo il proprio orario di lavoro. Le cassiere posizionano su questa curva, ma anche fuori dalla curva, le proprie disponibilità con gettoni colorati. Hanno la possibilità di utilizzare la cosiddetta "teoria del calzino" e quindi non necessariamente devono lavorare tante ore quante sono le ore previste dal contratto. L'animatrice, che è una cassiera a rotazione trimestrale, una del gruppo, viene responsabilizzata e ha a disposizione una settimana per sistemare e riempire la curva. L'attività dell'animatrice si espleta durante l'orario di lavoro. Al termine della settimana di mediazione, qualora non venisse trovato un accordo utile per coprire l'intera curva, (ovviamente ci sono delle regole) la direzione dell'ipermercato interviene per mettere d'accordo le cassiere. Abbiamo avuto risultati molto interessanti da questa attività, tanto che stiamo cercando di implementare il modello negli altri ipermercati che gestiamo in Toscana in relazione al settore barriere casse. Inoltre, stiamo cercando di valutare l'implementazione anche in altri reparti dell'ipermercato. I risultati: al secondo anno di vita del modello abbiamo avuto un incremento della produttività, una diminuzione delle ore di assenteismo delle cassiere e un personale più soddisfatto. Ogni anno facciamo interviste alla clientela per misurare la soddisfazione dei clienti e abbiamo riscontrato una migliore cordialità e cortesia da parte del personale delle casse. Anche il personale ha rilevato un consenso elevato rispetto a questo modello.

Claudia Castellucci

Centro donna, Comune di Forlì

“La rete in/Comune”. Dalla promozione di cultura di genere alla costruzione sul territorio di un sistema di politiche di conciliazione fra tempi di lavoro e di vita

Il Comune di Forlì si è costruito un ruolo di facilitatore rispetto alle esperienze di riorganizzazione e di flessibilità del lavoro. Questo colloca l'esperienza in una riflessione sul sistema di welfare. Quando abbiamo cominciato a ragionare sul Piano regolatore degli orari sono emersi i corni del problema, le dimensioni da tenere insieme per andare nella direzione della conciliazione: la dimensione sociale e la dimensione lavorativa. Questo è confermato anche dalle indagini fatte nel lavoro che ha accompagnato le esperienze di questi anni. Anche nell'esperienza delle lavoratrici e dei lavoratori l'azienda ha un ruolo nei problemi di organizzazione lavorativa dei dipendenti; i lavoratori dicono che l'azienda è un pezzo che deve farsi carico delle due dimensioni.

Noi stiamo parlando appunto di conciliazione e di esigenze e bisogni, ma *per arrivare a sedersi al tavolo del confronto e della conciliazione bisogna mettersi a nudo*, bisogna mettere in piazza la propria vita: le persone sono disposte a fare questo.

A Forlì abbiamo infatti incontrato le dipendenti anche di grandi aziende; alla base c'è sempre stato un lavoro di laboratorio e all'inizio, una fase di ricognizione e di ricerca.

Sul piano delle esperienze concrete abbiamo fatto alcune esperienze di telelavoro, job sharing, lavoro interinale; quindi esperienze che riguardano la flessibilità della modalità lavorativa. E altre esperienze diverse, con un'ottica di laboratorio costruito insieme ai partner.

L'esperienza più originale ha riguardato le artigiane. Forlì ha moltissime aziende artigiane, molte femminili: il 27% delle imprenditrici è single, il 16% ha cessato l'attività per motivi famigliari, la scelta di maternità è limitata, solo il 66% delle neo-imprenditrici ha figli, il 25% ha interrotto l'attività perché poco redditizia, contro l'8% per esempio degli uomini. Ciò significa che per le donne il costo per produrre il loro lavoro è alto. E il momento critico è quello della maternità: per esempio, il 50% delle donne artigiane non ha fatto neppure un giorno di aspettativa prima della nascita del figlio e il 30% è tornata a lavorare quasi subito dopo la nascita del figlio e quando il figlio era piccolo, se l'è portato al lavoro. Questo ci ha condotto a dire che la legge 53/2000 è difficilmente applicabile per le artigiane. Sostanzialmente per tre ragioni: la prima perché l'art. 9 della legge 53/2000 prevede la sostituzione della lavoratrice autonoma con un'altra lavoratrice autonoma. Ciò apre problemi di “mettere in mano l'impresa al concorrente”, di fiducia nel rapporto con la clientela e di conoscenza. Inoltre è un problema tecnico: le concessioni sono in sede fissa, per svolgere quella professione in quel luogo, non in un altro. Da ultimo la 53/2000 non è applicabile perché, ad esempio, l'aspettativa facoltativa, quindi il congedo di maternità, per le artigiane prevede l'assenza totale dal luogo di lavoro e ciò non è fattibile nelle aziende artigiane. La soluzione è cambiare la legge 53/2000. Nel frattempo l'amministrazione comunale ha cercato di intervenire con un contributo alla lavoratrice autonoma che decide sia di mettersi in part-time sia che si faccia sostituire e assuma una persona al suo posto a lavorare.

Cosa c'entra il Comune? Secondo me a Forlì stanno emergendo modalità e richieste, nei confronti dei servizi, ad esempio per la prima infanzia, su cui abbiamo lavorato, che sono parzialmente diverse dalla nostra tradizione. In Emilia Romagna esiste un siste-

ma di servizi per la prima infanzia molto sviluppato. Nonostante tutte le persone, donne e uomini, che abbiamo contattato ci dicono che sono servizi di altissima qualità, molti segnalano anche che i servizi così come sono non rispondono interamente alle loro esigenze, perché poco flessibili. La richiesta è di servizi per le emergenze, oppure di servizi che si integrino con altre scelte individuali. Per esempio, i nonni sono una grande risorsa. Un dato che emerge riguarda l'ansia e il senso di colpa che sembra la caratteristica principale che accompagna le donne che abbiamo incontrato, cioè si è sempre di corsa e se arriva un inconveniente salta tutto, quindi ansia. Il senso di colpa è legato invece al fatto che si sta troppo poco con i figli. I nonni allora sono, soprattutto quando i figli sono molto piccoli, un modo più soft di separarsi. Non a caso, per esempio, i genitori difficilmente delegano l'accompagnare il figlio a scuola, diverso è il momento del ritiro. Questo è stato letto come il desiderio comunque di fare le cose in modo soft, perché si vive con colpa la mancanza di tempo.

Nelle nostre esperienze a Forlì, il part-time è molto richiesto. Abbiamo un progetto con Electrolux una grande azienda con 1400 dipendenti, il 50% ha 30 anni e il 50% sono donne. Il part-time contrattato è al 3%, il part-time effettivo è all'8%, ma è una richiesta che continua a crescere da parte delle lavoratrici incontrate. Anche quelle che non hanno figli lo mettono come una possibilità che forse in futuro utilizzeranno. Tutti i rischi del part-time sono veri. Però è vero anche che il part-time, se confrontato con il costo del nido al mese, è concorrenziale dal punto di vista economico. Le richieste sono invece di un servizio nido ad orari, a domanda, flessibile, eccetera; a quel punto ciò che recupero è anche un plus relazionale e affettivo. Governare tutto questo è compito dei Comuni.

Mario DainaSegreteria CISL Cremona
in rappresentanza di tutte le sigle sindacali

Accordo tra API Cremona e le organizzazioni sindacali

L'art. 9 della legge 53/2000 non è assolutamente conosciuto a Cremona. L'articolo prevede incentivi finanziari per le imprese che mettono in atto azioni di flessibilità oraria per i propri dipendenti.

Il sindacato insieme all'Associazione delle piccole imprese (API), ha cercato di sensibilizzare le aziende rispetto alla legge. Anche a Cremona riuscire a conciliare la vita con il lavoro è sempre più difficile. Non è solo un problema di carattere economico, si tratta di un problema culturale prima di tutto, mentre invece conciliazione vita e lavoro per le imprese è essenzialmente un problema di organizzazione del lavoro.

Nella grande impresa, per esempio Sperlari, si riesce ad avere un contatto e andare incontro ai problemi che il lavoratore pone. Il problema è diverso invece nella piccola e piccolissima impresa, dove datore di lavoro e dipendente lavorano spalla a spalla e dove le richieste molto spesso emarginano il lavoratore rispetto a prospettive di carriera. Chi chiede riduzioni d'orario per motivi di assistenza alla famiglia alla fine viene messo in una condizione di difficoltà. Si tratta di sensibilizzare l'impresa dal punto di vista culturale e questo è il primo obiettivo che insieme all'Associazione delle piccole imprese ci siamo posti, sapendo che non ci sono modelli esportabili. Questa è la difficoltà vera, rispetto alla quale dobbiamo operare.

Nella sezione "Documenti" del presente quaderno è pubblicato il testo dell'accordo sottoscritto da Api e dalle organizzazioni sindacali per la promozione di azioni positive volte a conciliare tempi di vita e di lavoro nelle piccole e medie imprese della Provincia di Cremona.

Raffaello Marchi

Direzione centrale organizzazione Inps, Roma

Flessibilità all'Inps di Cremona

Quando parliamo di lavoratori abbiamo di fronte un modello di lavoratore che opera in azienda, che svolge lavori di tipo manuale o comunque a scarso livello di conoscenze. Oggi in molte realtà, anche in Lombardia ed Emilia, i lavoratori della conoscenza sono una grande parte, forse la maggioranza della classe produttiva. Quando parliamo di flessibilità, ci riferiamo all'una o all'altra classe lavorativa? Se ci riferiamo ai *knowledge workers*, il problema è tecnologico. Nella mia esperienza personale di pendolare da anni, la maggior parte dei lavoratori che viaggiano sono lavoratori della conoscenza. Ho viaggiato, lo dico con un aneddoto, con un progettista dei gadget della Ferrari, che era costretto tutte le mattine a fare due ore di treno per andare da un paesino del forlivese fino a Modena. Anche questa grande impresa ha faticato ad accettare che il progettista andasse in ufficio solo due giorni a settimana, trascorrendo gli altri giorni a casa propria lavorando in rete. Per un creativo alzarsi la mattina alle sei, essere costretto ad andare in ufficio a marcare un cartellino, prendere un treno alle diciassette per arrivare a casa alle ventuno, è veramente il massimo della non creatività. Per questo credo, e in Inps stiamo andando in questa direzione, che l'innovazione tecnologica nelle amministrazioni, nei grandi enti, serva sia ai propri utenti, sia ai dipendenti: canali Internet, call-center, canali più avanzati, telefonia mobile, eccetera, possono permettere per la prima volta di poter dare servizi nuovi, creare flessibilità per i servizi, ma creare flessibilità anche per i dipendenti.

Faccio degli esempi: quando riceviamo le e-mail dal nostro call-center dove un cittadino chiede una consulenza, questa è possibile offrirla a casa, su un treno, ovunque perché qualunque portatile collegato con un cellulare ci consente di entrare in Internet e avere le stesse informazioni. Questo permette così di uscire da una logica per cui chi fa lavoro flessibile è marginalizzato, come è accaduto fino ad oggi. In passato i lavoratori part-time sono stati marginalizzati; coloro che hanno chiesto di fare lavoro a domicilio sono stati destinati a mansioni di basso livello. Queste persone venivano espulse sostanzialmente dal processo produttivo. Così chi risolveva alcuni problemi domestici, in realtà generava per sé problemi di malessere dentro l'organizzazione. E' opportuno che dentro un'organizzazione si cominci a ragionare in termini di ben-essere e qui la lineetta la possiamo mettere tra il bene e l'essere, quindi star bene nella propria organizzazione non vuol dire soltanto poter avere un lavoro flessibile, perché molto spesso le persone che hanno avuto lavori flessibili costretti per altre condizioni, non vivono bene dentro l'organizzazione, sono completamente marginalizzate.

L'esempio del telelavoro domiciliare all'Inps, ha consentito la produzione di software a distanza, dove in precedenza le persone, le donne, non erano presenti perché occorreva fare, anni fa, viaggi faticosissimi a Roma per poter svolgere in loco il lavoro. Oggi è possibile, creando delle strutture di software-house presso le sedi, far accedere le persone, le donne, a mansioni più elevate. In questo caso il concetto di flessibilità non va visto come una risposta debole ad un problema di vita ma di qualità del lavoro. Oggi è cioè possibile creare forme di lavoro flessibile che sviluppino le persone, non le demotivino e non le marginalizzino.

Dominique Royoux

Direttore dei servizi di ricerca e sviluppo, Communauté d'agglomération di Poitiers, Francia

Le prime iniziative sulla flessibilità spazio-temporale a Poitiers

A Poitiers si è arrivati al secondo anno di sperimentazione di un progetto di politiche temporali attente alla flessibilità spazio-temporale.

Gli esempi concreti che porto nascono da un impegno politico forte delle autorità che tende a conciliare tutte le varie facce della città, la città che lavora, la città che si diverte, la città che acquista. Uno degli assi di lavoro è la mobilità anche nei piccoli centri. Siamo passati da una mobilità imperniata sugli orari, ad una mobilità imperniata sulle frequenze, che presta molta attenzione ai bisogni effettivi dei lavoratori in tutti i momenti della giornata. Abbiamo potenziato la rete degli autobus, dando più frequenza alle corse a costo costante. Oltre a questo abbiamo agito, per esempio, sugli orari di inizio di alcune attività, quali i corsi universitari del mattino che sono stati leggermente sfasati in maniera da non coincidere tutti esattamente nello stesso momento. Abbiamo adottato altre iniziative, come la predisposizione di un maggior numero di navette in momenti particolari dell'anno, per esempio il periodo natalizio e abbiamo anche intrapreso un'attività di studio degli spostamenti dei dipendenti delle aziende e dei piani degli spostamenti per capire la mobilità dei dipendenti per recarsi al lavoro e come poterne fare dei maggiori fruitori della rete pubblica. Sempre in relazione alla mobilità, è opportuno prestare attenzione ai nuovi servizi che si insediano; per esempio, abbiamo costituito una mediateca che ha un orario di apertura prolungato fino alle 22.00 e abbiamo prestato attenzione a che il trasporto pubblico fosse attivo a quell'ora e servisse tutti i quartieri della città.

Un altro aspetto è quello dell'accesso ai servizi pubblici, per esempio, lo sportello unico dei rientri scolastici: amministrazioni e associazioni, anche a livello di quartiere che si occupano di questo aspetto sono state raccordate. Una seconda iniziativa è quella della creazione di nuove associazioni che si occupano di *baby-sitting* per sopperire alle esigenze dei nuovi orari atipici, cioè con le aziende che adottano sempre più degli orari fuori dalla norma e serve coprire anche queste fasce orarie. Noi ci siamo occupati di riunire puericultrici in associazioni per prestare questo servizio. E chiederemo alle aziende di partecipare al finanziamento di queste iniziative. Come terza iniziativa, ricerchiamo anche una polivalenza per esempio di determinati locali, ad esempio i locali scolastici, a livello di quartiere. Analogamente a quanto è avvenuto a Cremona, dal 17 marzo 2003 abbiamo previsto un'apertura continuata dei servizi pubblici tra le 12.00 e le 14.00 e questa iniziativa si è estesa anche a diversi esercizi commerciali.

In futuro, prevediamo di attivare dei centri di quartiere dei servizi pubblici per offrire contemporaneamente una pluralità di servizi, senza costringere i cittadini a recarsi nel centro storico piuttosto congestionato.

Lucia Dolcetti

Dirigente - Istituti Ospitalieri di Cremona*

Asilo nido aziendale, sperimentazione dell'iniziativa comunitaria Equal Con-Tempo

L'azienda ospedaliera di Cremona è una struttura con circa 1800 dipendenti; la maggior parte sono donne. Nel corso degli anni le assenze delle dipendenti per maternità sono state costanti: circa 50 persone ogni anno si assentano anche oltre il periodo di aspettativa obbligatoria e fruiscono al massimo di ciò che le norme sulla maternità consentono. Molto spesso le dipendenti donne non sono soddisfatte di rimanere assenti a lungo dal lavoro, anche se ciò risponde ad un'esigenza familiare; la riduzione stipendiale, non sempre viene valutata positivamente. Inoltre un medico, un infermiere o un tecnico se rimangono assenti dal lavoro per un periodo così prolungato, non è detto che siano preparati istantaneamente al loro rientro.

Questa situazione e le richieste dei dipendenti e delle organizzazioni sindacali, hanno sollecitato l'amministrazione ospedaliera a svolgere un'indagine conoscitiva: su 62 famiglie con figli minori di tre anni, 53 avrebbero volentieri fruito di un servizio di asilo nido all'interno dell'ospedale. E' nato così "Piccole tracce". A settembre 2002 l'azienda ospedaliera ha identificato il partner operativo (cooperativa sociale *Il Cortile* con esperienza di gestione di nidi e scuole materne) ed ha messo a disposizione gli spazi almeno come sede temporanea, all'interno del blocco ospedaliero. Lo spazio in precedenza era una sezione di degenza ospedaliera non utilizzata che l'azienda ospedaliera ha adeguato secondo la necessità, con la collaborazione della cooperativa e con il contributo economico di Equal che ha consentito di integrare l'organico che già l'associazione *Il Cortile* aveva fornito con un'ulteriore educatrice, portando il numero delle educatrici da quattro a cinque.

Questo nido è particolare perché si trova all'interno del posto di lavoro delle madri o dei padri che portano i bambini e perché è aperto per un tempo molto ampio dalle 6.45 fino alle 21.15. Ciò consente al personale infermieristico turnista di utilizzare il servizio sia alle 7.00 del mattino (turno mattutino) sia per il turno pomeridiano che si conclude alle 21.00. I turni al momento non possono essere modificati e quindi è stato necessario adeguare la qualità del servizio orientandola al turno di lavoro. Un'altra prerogativa di questo asilo che incontra le esigenze degli utenti è l'apertura per 12 mesi all'anno, senza interruzione durante il mese di agosto.

La localizzazione attuale è una sede transitoria. L'azienda ospedaliera ha destinato cascina Ca' dei Guai, una cascina dismessa che si trova all'interno della cinta ospedaliera, per costruire non solo un asilo nido più ampio, ma anche una scuola materna, per garantire ai dipendenti e ad altre famiglie cremonesi dei dintorni, di poter fruire dell'intero percorso prescolare per tutti i bambini.

L'azienda, inoltre, sta verificando se è possibile estendere il servizio anche nel territorio dell'Oglio Po, altra sede ospedaliera della stessa azienda.

* delegata da Cornelio Coppini - Direttore generale azienda Istituti Ospitalieri di Cremona.

Sara ValmaggiAssessore a tempi e orari della città,
Comune di Sesto San Giovanni (Milano)

Esperienza di flessibilità sull'orario di lavoro mensile al Comune di Sesto San Giovanni

Il Comune di Sesto San Giovanni in provincia di Milano ha sperimentato una flessibilità mensile dell'orario di lavoro. L'intervento nasce come esigenza diretta delle dipendenti all'interno del Comune e da un input tecnico e amministrativo. Si tratta di un cambio nelle abitudini di uso dell'orario di lavoro da parte delle dipendenti del Comune.

La città di Sesto ha vissuto una importante trasformazione nelle sue modalità produttive: da città delle fabbriche è diventata città dei lavori diversi.

L'esigenza delle dipendenti e dei dipendenti era di trovare modalità orarie di lavoro più confacenti alla nuova organizzazione dei tempi di vita e della città. Esisteva una discrasia tra un'impostazione oraria del Comune molto rigida, costruita sull'impianto (fordista) 8.00-17.00, e un'impostazione di vita della città fortemente differenziata. L'idea fu di passare da una rilevazione giornaliera delle presenze e delle assenze dei dipendenti ad una rilevazione mensile. Tutti i dipendenti del Comune hanno a disposizione un monte ore che è un monte ore mensile, con soltanto un obbligo di presenza minima giornaliera, dal lunedì al giovedì di cinque ore e mezza e il venerdì di tre ore e mezza con la necessità di una pausa minima di mezz'ora. Nato come progetto sperimentale è poi diventato un sistema. La presenza in ufficio si costruisce a seconda delle esigenze e degli obiettivi che l'Amministrazione comunale ha concordato con la direzione generale. Nel tempo c'è stato un cambio di mentalità nell'organizzazione del lavoro delle pubbliche amministrazioni sulla valutazione dei risultati dei dipendenti che non si basa più, solo sulla presenza fisica nella sede del Comune, ma sul raggiungimento degli obiettivi.

A questo intervento, si va ad aggiungere una incentivazione all'utilizzo dello strumento del part-time anche nel Comune di Sesto, tanto che nel contratto collettivo decentrato, c'è un riconoscimento proprio dello strumento del part-time: "Le parti concordano sull'opportunità di considerare l'estensione dei contratti a part-time come strumento capace di incentivare positivi livelli di flessibilità nell'organizzazione del lavoro dell'ente e positivi riflessi sulle scelte dei lavoratori e delle lavoratrici". Il 90% dei dipendenti che hanno scelto il contratto part-time sono donne. Volendo elencare alcuni degli effetti dell'intervento del nuovo monte ore mensile, potremmo dire: diminuzione degli straordinari, minore richiesta di permessi retribuiti, diminuzione del 50% dei permessi giustificativi; per cui ne è conseguito uno snellimento burocratico e un miglioramento del clima aziendale con una maggiore responsabilizzazione dei lavoratori/trici.

Essendo delegata anche alle politiche educative, mi interessa particolarmente la necessità dell'innovazione dei servizi all'infanzia. Come ente locale vorremmo che le aziende presenti sul territorio di Sesto San Giovanni riuscissero ad utilizzare i finanziamenti previsti dalla Legge 53/2000. Dobbiamo sollecitare continuamente le imprese per dare loro l'opportunità di sperimentare più flessibilità.

Il dibattito tra amministratori e forze sociali

Gabriele Alovisi

Consigliere comunale, Comune di Cremona

Lavoro in città, ho una famiglia con tre figli, il “quarto figlio” è l’attività e l’interesse politico che mi occupa altrettanto tempo quanto mantenere e curare un figlio. La mia domanda vuole essere abbondantemente provocatoria e anche schematica, così come l’intervento, molto gradito, della signora La Fratta. Ho una famiglia e nell’organizzazione familiare, all’interno delle scelte lavorative, abbiamo trovato un equilibrio nostro nel quale la moglie svolge un lavoro part-time. E’ un lavoro part-time che porta equilibrio all’interno della famiglia, che ha trovato interesse nell’azienda, che trova anche un equilibrio sociale e nei rapporti interpersonali. Tuttavia mia moglie e tutte le altre persone, maschi e femmine che siano, quando lavorano part-time guadagnano la metà e l’altra metà della giornata lavorano senza essere pagate. Finché non riconosciamo, dal punto di vista strutturale, istituzionale, normativo, economico anche il lavoro di cura (ciò che faccio in casa ai figli, alla casa, all’alimentazione, alle persone anziane che io tengo in casa) possiamo trovare interventi di equilibrio all’interno delle aziende, all’interno delle famiglie, ma assisteremo inevitabilmente alla contraddizione per cui la persona che cura i figli degli altri risulta lavorare e viene pagata, mentre io che curo i miei figli risulterò disoccupato e questo non è vero. Così come riconosciamo l’assistenza familiare con gli assegni famigliari, l’assistenza all’handicap con i permessi e gli assegni all’handicap, occorre trovare una forma, e questa è la mia provocazione che rimane aperta, di riconoscere effettivamente questo tipo di cura.

Giuseppe Drago

Funzionario, Comune di Alessandria

Quali strumenti di compensazione sono stati individuati per i funzionari pubblici e i dipendenti privati che hanno accettato di modificare i propri orari al fine di offrire un migliore servizio alla cittadinanza?

Giorgio Rossini

Direttore Agenzia 1, Banca Cremonese - Credito Cooperativo

La banca che dirigo a Cremona ha aderito alle modifiche orarie del Mercoledì del cittadino. Non abbiamo dato incentivi alle persone che sono state coinvolte in questo cambiamento di lavoro; sono state utilizzate le risorse umane disponibili, sulla base anche delle richieste che le stesse hanno fatto. In altre parole, i dipendenti hanno cambiato di loro iniziativa, hanno fatto loro la scelta di orario, tarandola sulle esigenze personali. Inizialmente sembrava che fosse soltanto un discorso di condivisione; poi ci siamo resi conto che davamo un servizio maggiore alla cittadinanza, alla clientela e da questi eravamo corrisposti. Di conseguenza, abbiamo avuto un doppio interesse: da una parte, dare un aiuto al personale che chiedeva di poter fare un orario di lavoro diverso e dall’altra dare maggior soddisfazione alla clientela e alla cittadinanza.

Maurilio SegaliniDirigente
Settore Personale e Ufficio tempi, Comune di Cremona

C'è una facilitazione anche per i dipendenti rispetto all'organizzazione degli orari assunti dal Comune di Cremona. Soprattutto le donne hanno apprezzato che in alcune giornate possono gestire con maggior flessibilità il proprio "turno". Ad esempio, il Mercoledì del cittadino che è caratterizzato dallo sportello continuo durante la pausa pranzo, garantisce agli uffici un turno alternato, in maniera tale che ci siano donne che anziché uscire alle 16.30, possono anticipare l'uscita addirittura alle 15.00 o prima. Questo ha conciliato effettivamente la possibilità di avere un'apertura, ma allo stesso tempo anche di lasciare una mezza giornata libera alle donne che effettivamente ne hanno necessità. Ci sono state altre esperienze simili. Devo dire che il valore aggiunto è un dialogo importante che si è aperto all'interno dell'istituzione, nel quale, come ha già sostenuto Claudia Castellucci prima, le persone hanno deciso anche di confrontarsi con i propri aspetti personali evitando che ci fosse eccesso di riservatezza per la quale non fosse taciuta la motivazione ad esempio di un'assenza o di un ritardo. Sostanzialmente si sono socializzate le motivazioni rispetto ad un livello di attenzione della persona e dei gruppi.

Caterina RuggeriAssessore al Personale,
Tempi della città, Pari opportunità, Comune di Cremona

La Regione Lombardia come intende sostenere e consolidare le progettualità innovative avviate sperimentalmente dai Comuni, con risorse proprie o europee? A fronte dei continui tagli ai bilanci degli Enti locali, il rischio è di ridurre o annullare gli effetti dei positivi risultati raggiunti.

Marilena La Fratta

Responsabile Unità organizzativa politiche femminili e pari opportunità - Direzione generale giovani, sport e pari opportunità, Regione Lombardia

Il problema è come passare dalla sperimentazione alla stabilizzazione dei servizi. Le risorse che mette in campo la Regione Lombardia, ma anche a livello nazionale ed europeo, servono essenzialmente ad attivare sperimentazioni: Equal sperimenta; il Fondo Sociale Europeo sperimenta. Anche la futura legge regionale attuativa della legge nazionale 53/2000, così come l'art. 9 della L.53/2000 i cui soldi sono già disponibili, ma anche la 125/1991, mettono in campo sperimentazioni. Non danno la garanzia, che è il problema ormai su alcune tematiche per i comuni, di come rendere stabili alcuni servizi.

Le amministrazioni devono sapere che quando attivano alcune sperimentazioni, devono trovare negli anni futuri un equilibrio tra la sperimentazione e la stabilizzazione rispetto alle esigenze dei cittadini. Non ci saranno, secondo me, risorse per la stabilizzazione, a meno che, per esempio, alcune tipologie di servizi che si stanno attivando non entrino nel futuro Piano nazionale dei servizi per l'infanzia che si sta approvando. Il compito delle amministrazioni comunali sul territorio è interloquire con il governo regionale sul fatto che le sperimentazioni, i nidi aziendali, i nidi di quartiere, per esempio, non siano più sperimentazioni, ma siano inserite nel sistema pubblico e quindi vengano finanziati con il fondo nazionale per i servizi sociali, e che quindi la rete pubblica finanziata dalla Regione, deve cofinanziare tutto il sistema che ormai si sta sperimentando

sul territorio. E' certo, ad esempio, che nel piano regionale in costruzione, i servizi aziendali sono dentro il sistema finanziato con le risorse pubbliche. Il problema è per tutti quei servizi innovativi, ad esempio i servizi di prossimità, di informazione come un centro locale di parità. Come portarle a sistema? Non ho la risposta.

Daniele Soregaroli

Assessore all'Urbanistica ed Edilizia Privata, Edilizia Economico Popolare, Mobilità e Traffico, Comune di Cremona

Credo che sia importante riflettere su come e con quali mezzi i cittadini accedono ai servizi, è utile comprendere la flessibilità urbana al di là dalla flessibilità dei servizi. Più che presentare ciò che stiamo cercando di attuare presso l'Assessorato all'Urbanistica e alla Mobilità e che abbiamo programmato per quanto riguarda i nostri territori. Volevo ricordare che mobilità e trasporto pubblico sono temi caldissimi in questo momento al comune di Cremona, alla Regione Lombardia e per tutto il territorio nazionale in quanto dall'1 gennaio 2004 dovrà essere attuata una riforma, che ritengo epocale, di assegnazione del servizio di trasporto pubblico attraverso una gara pubblica e non un affidamento diretto. A mio parere questo tipo di servizio si inserisce pesantemente nell'organizzazione dei tempi e nelle flessibilità dei servizi, in quanto servizio fondamentale che ha ricadute di qualità importanti in generale e che deve rispondere ai bisogni e alle necessità temporali individuali. A Cremona stiamo programmando di passare da un servizio assolutamente rigido, con tempistiche definite, fisse, sempre uguali, ad un servizio che attraverso una tappa intermedia di flessibilità parziale, ha come obiettivo finale di attuare una flessibilità totale in funzione dei bisogni dei cittadini.

E' necessario fare una riflessione anche sulle dimensioni della città in cui si propone un'operazione di questo tipo. Riteniamo sia importante, sufficiente, giusto fare un passaggio intermedio che, rispetto ad una rigidità di servizio, introduca un adeguamento dello stesso in funzione del giorno in cui lo si eroga, della stagione in cui lo si eroga, con differenziazioni tra fasce mattutine e fasce pomeridiane? Ritengo che questa prima tappa chiami il cittadino alla collaborazione rispetto ad un percorso di flessibilità, per arrivare a tutti gli altri servizi cittadini. Un obiettivo conclusivo è quello di introdurre una flessibilità totale del servizio di trasporto pubblico, indipendentemente da quelle che sono le collaborazioni dei cittadini. Il processo pone così una dicotomia che chiede delicatezza nell'azione: disponibilità o flessibilità totale, collaborazione o regola impositiva da rispettare da parte dei cittadini?

Clara Magistrelli

Direzione Scolastica Regionale, Ufficio Scolastico Regionale, Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

La Direzione Scolastica Regionale, prima fra le direzioni regionali, si è posta il problema della mobilità per cercare di affrontare, se fosse possibile, il problema legato alla flessibilità degli orari delle scuole con l'esigenza di avere un traffico, soprattutto nelle grandi città, che sia sopportabile nell'arco della giornata e nelle ore di ingresso e uscita delle scuole, solitamente congestionate. La Direzione Scolastica si è posta il problema nel 2002 in occasione del blocco del traffico cittadino per la crisi ambientale in Lombardia. Dall'emergenza è nato un progetto di studio che prevede alcune fasi operative con obiettivi mirati. La prima fase è quella relativa alla formazione di dirigenti scolastici sulle problematiche della mobilità degli studenti e del personale delle scuole, per cercare di conciliare gli orari delle scuole con gli orari del territorio. E' un problema difficilmente risolvibile, ma è sicuramente il caso di iniziare a parlarne. Stiamo attivandoci, con un gruppo di dirigenti scolastici della Lombardia che al termine del percorso saranno in

grado di costruire degli accordi territoriali che rispondano ad alcune esigenze. Questo è un primo obiettivo.

Un altro obiettivo che ci siamo posti riguarda l'avvio di una politica sul personale per incentivare il personale scolastico e degli uffici amministrativi ad utilizzare il mezzo pubblico. Lo stiamo facendo partendo da un progetto pilota sulla città di Milano che interessa all'incirca 60.000 lavoratori del settore scolastico e 123.000 studenti delle secondarie superiori. Stiamo partecipando ad un progetto cofinanziato dal Ministero dell'Ambiente, dall'Azienda trasporti milanese e dal Comune di Milano, per aiutare i lavoratori della scuola a lasciare a casa l'automobile, a servirsi dei mezzi pubblici, offrendo un abbonamento annuo a tariffa agevolata. Vedremo quanti lavoratori della scuola parteciperanno a questa iniziativa.

Tra i compiti della direzione vi è inoltre quello di fare da tramite fra le istituzioni scolastiche autonome nella organizzazione e gestione, gli enti locali e il mondo aziendale. Siamo interessati a partecipare a progetti per verificare la possibilità che anche la scuola possa contribuire a fluidificare il traffico cittadino e a rendere più vivibile, più sopportabile, soprattutto per le donne, il loro rapporto con la scuola, con l'azienda e con la famiglia.

Luigi Baldani

Assessore ai Lavori Pubblici e Impiantistica Sportiva,
Sviluppo Economico, Politiche Commerciali ed Artigianali, Pubblici
Spettacoli, Promozione Turistica, Comune di Cremona

La questione dei tempi della città nel nostro paese è stata attualissima negli anni '90, soprattutto nell'ultima metà. Oggi, dopo l'approvazione della legge 53/2000, un po' si è assopita la voglia di cambiamento e di modificazione. Questo è un problema che va affrontato; è un problema di tutti i comuni che hanno lavorato anticipando la legge. Questi comuni devono collocare i loro lavori nel rapporto con l'istituzione centrale (Governo e Stato) e con le regioni che nel frattempo hanno assunto nuovi e più importanti poteri.

Ritengo che il tema vada riportato nell'agenda politica nazionale in una posizione di rilievo, perché tempi e modi di vita stanno cambiando nel nostro paese in maniera sempre più rapida. Chi può dare le giuste e corrette risposte se non le amministrazioni locali che hanno competenze ed hanno uno sguardo diretto sul proprio territorio? Certamente sono i comuni che possono, a mio modo di vedere, avviare in maniera generalizzata sul territorio nazionale queste politiche. La legge nazionale 53/2000 avrebbe dovuto far emergere con maggior vigore gli impegni che ciascun comune doveva assumersi. Diversamente il rischio è che le amministrazioni comunali più sensibili e che più hanno a cuore queste politiche lavorino in autonomia e con proprie risorse, ma nella globalità non si portino avanti sperimentazioni concrete e diffuse sul territorio italiano. Durante il primo mandato della giunta presieduta da Paolo Bodini nel 1998, contribuì all'avvio delle politiche temporali urbane a Cremona, l'amministrazione comunale ha tentato in maniera antesignana di agire, ad esempio, sugli orari del commercio, tema strettamente collegato agli orari di lavoro e trascurato durante i lavori del seminario. Ancor prima dell'entrata in vigore del decreto Bersani (d.l. 114/1998) che ha liberalizzato tra l'altro, gli orari del commercio, abbiamo realizzato una sperimentazione che sembrava dovesse abortire ancora prima di nascere. Oggi, a distanza di cinque anni, ha dato risultati di assoluto interesse, al punto che è cambiata una consuetudine di Cremona: in estate i negozi aprono anche alla sera (i giovedì di luglio dalle 21.00 alle 23.00), dando la possibilità ai cittadini che di giorno per questioni climatiche non possono fare compere, o ai cittadini che lavorano in fabbrica di poter utilizzare i servizi del commercio anche in orari diversi.

Tali iniziative vanno diffuse sul territorio anche modificando, a mio modo di vedere, la legge 53/2000 per portare le amministrazioni comunali a ragionare sulle politiche temporali. Le risorse: spesso e volentieri le risorse sono poche e questa non è una fase di espansione delle risorse a disposizione del potere pubblico, delle amministrazioni, ritengo comunque che anche in tal caso il problema sia solo ed esclusivamente di scelta politica circa dove mettere le risorse. Chiudo con una provocazione: sarebbe stato utile che la Finanziaria 2003 avesse avuto un capitolo specifico anche per le politiche degli orari.

Diego DivenutoProgetto Tempi e Orari, Comune di Bolzano

Il Progetto Tempi della città di Bolzano negli ultimi anni ha lavorato parallelamente all'esperienza di Cremona. Concordo con chi segnalava le difficoltà di sviluppo delle politiche temporali in questo momento.

A mio avviso, una delle chance per reperire risorse ed energie è di riuscire a "fare rete" a livello locale, a livello nazionale ed europeo. Ad esempio, a Bolzano stiamo partecipando ad un progetto Equal che riguarda gli orari nel settore del commercio; un'altra rete importante che è nata proprio quest'anno è il Consorzio Tempi della Città, a cui partecipano il Comune di Cremona, il Comune di Bolzano e il Politecnico di Milano. Il consorzio ha come obiettivo quello di promuovere le politiche temporali, la strumentazione tecnica e scientifica in quest'ambito.

Alessandra CappellettiUfficio Tempi e Orari, Comune di San Donato Milanese

Mi occupo di un Ufficio tempi da pochi anni. In questa sede mi sembra più appropriato parlare della mia esperienza di lavoratrice part-time che deve seguire due uffici part-time: Ufficio tempi e Centro donna. Ho un orario di lavoro all'avanguardia dal punto di vista della conciliazione dei miei tempi di vita - ho due figli piccoli, che frequentano la scuola materna - e delle esigenze invece del Comune di San Donato che per i servizi di cui mi occupo ha bisogno di una apertura al pubblico fino alle sette di sera in alcuni giorni e al sabato mattina. Con un piccolo *escamotage* ho concordato di lavorare il sabato mattina, anche se inizialmente ero assolutamente contraria: con un sistema a turni a settimane alterne il sabato mattina siamo tutti a casa, a condizione che la settimana in cui non lavoro il sabato non lavoro neanche il venerdì e quindi ho un lungo weekend che posso passare con i miei figli. Nello stesso tempo mio marito, ha rivalutato i momenti esclusivi in cui sta con i propri figli: il sabato mattina o alle sette di sera, momenti in cui si sono attivate reti di amicizie e scambi vari, che costituiscono una strategia di conciliazione ad incastro. Il mio caso singolare mostra che ci sono effetti positivi della flessibilità legati al part-time.

Eduardo PolesConsigliere comunale, Comune di Cremona

Partirei dalle parole qui dibattute. La parola "flessibilità" vuol dire flettersi, piegarsi, sottomettersi. "Conciliazione" presuppone conflitto. "Flessibilità" vuol dire conflitto, perché vuol dire piegare, sottomettere le persone. Io inserirei, come moderato e cattolico quale sono, "condivisione" accanto alla "conciliazione", perché condivisione vuol dire partecipazione.

Siamo in un contesto storico che richiede flessibilità, ma bisogna saperla gestire. Avevamo un sistema chiaro, netto: produzione e consumi. Oggi invece siamo in un momento in cui i servizi hanno preso il sopravvento; il servizio va prodotto nel momento in cui viene fruito, quindi è contestuale. I tempi, chiaramente, sono diversi. Non possiamo fare a meno della flessibilità. Esistono però due flessibilità: la flessibilità nel mondo del pubblico impiego in genere e la flessibilità nel privato. Sono due momenti completamente diversi. La flessibilità nel pubblico impiego è facile da applicare, perché sono risorse pubbliche; nel privato, incomincia ad essere difficile. La domanda che noi poniamo spesso: "Più o meno flessibilità?" è sbagliata. La flessibilità non può essere meno o più; la flessibilità va calata nel momento storico in cui si vive, perché la flessibilità *tout-court* è un pozzo senza fine. Ricordiamoci che applichiamo la flessibilità a individui, non a macchine. Allora, come fare per trovare comunque un punto di incontro, una conciliazione? Ecco, Marino Gori della Unicoop ritengo abbia portato un buon esempio di condivisione su flessibilità in un settore dove c'è un nervo scoperto, il settore della grande distribuzione, perché purtroppo prevede orari flessibili e turni particolari.

Un esempio semplicissimo. Negli Usa gli ipermercati sono aperti 365 giorni all'anno per 24 ore, in alcuni casi. Noi però siamo latini, dobbiamo ritornare alla nostra cultura, dobbiamo conciliare la flessibilità con il momento storico, non dobbiamo fare più flessibilità, ma dobbiamo applicare la flessibilità giusta, con i mezzi adeguati. Inoltre non vi sono prototipi di flessibilità, questa va tarata al momento storico.

Propongo due domande: per applicare flessibilità c'è bisogno di modelli organizzativi e sociali di welfare tarati a quella flessibilità? Il sistema nazione, le istituzioni, i rappresentanti di categoria, le forze sociali, hanno la cultura, i mezzi, le strutture, le risorse finanziarie per applicare quel tipo di flessibilità? Hanno la flessibilità mentale per applicare la flessibilità in quel momento? La seconda domanda è una domanda molto semplice ed è attuale: Jean-Yves Boulin ha parlato di part-time e ha ricordato che in Italia abbiamo poco part-time. E' verissimo. La domanda è: ma le imprese private, siamo sicuri che vogliono il part-time in Italia?

Daniela Polenghi

Assessore ai Servizi Sociali, Problematiche degli anziani e delle nuove povertà, Volontariato, Progetti di solidarietà internazionale, Pari opportunità, Decentramento e Servizi al cittadino, Provincia di Cremona, partner Equal

Uno dei pregi di questo seminario è di ragionare sui modelli che una comunità locale si vuole dare per poter avere una reale pari opportunità nelle scelte delle donne per l'accesso alla vita sociale e politica. Devo dire che a fronte della condivisione di impostazione, mi ha molto preoccupato la posizione ufficiale della Regione Lombardia che possiamo sintetizzare nello slogan: "le Regioni finanziano la sperimentazione e gli enti locali finanziano la stabilizzazione". Ciò non può funzionare, perché gli enti locali, come già del resto accennava Luigi Baldani non avranno mai le risorse per stabilizzare tutte le sperimentazioni. Si innesca allora un meccanismo assolutamente perverso e rischioso: andare avanti a sperimentare significa innescare nella popolazione e soprattutto nei livelli più deboli - in questo caso le donne dal punto di vista dell'accesso - aspettative alle quali gli enti locali non saranno in grado di rispondere. Allora ritengo si debba porre attenzione a livello locale alla sperimentazione, perché se le condizioni sono quelle sopra descritte i risultati delle sperimentazioni si potrebbero ribaltare in termini negativi sul governo locale.

L'esperienza del progetto Equal Con-Tempo in questo senso è utile per comprendere differenze di modelli e volontà di investimenti. In Spagna durante uno scambio interna-

zionale ci siamo rese conto, come dato che balzava all'occhio, dell'investimento che sui temi della conciliazione la realtà spagnola attribuisce sia a livello di governo centrale sia ai governi regionali, sia alle municipalità locali. Se non si innesca questo circolo virtuoso, per il quale tutti i livelli di governo assumono come priorità questo tema, non potremmo mai delegare alla base della piramide l'assolvimento del tema, perché così l'assolvimento non arriverà mai. Mi ha colpito in modo particolare il fatto che il Governo regionale della Catalogna abbia un istituto per la donna che ha 50 funzionarie, mentre in Regione Lombardia credo siano tre; e la Catalogna ha sei milioni di abitanti mentre la Lombardia ne ha nove e credo che abbia un tenore di ricchezza a livello europeo superiore alla Catalogna. Credo quindi che il nodo sia questo: se non si assume a tutti i livelli di governo la parità di accesso e la parità trasversale, sarà molto complicato rispondere in termini di finanziamento solo con azioni puntuali quali l'asilo nido aziendale.

Marco Mareggi

Ufficio tempi, Comune di Cremona

Dai lavori del seminario sembrano emergere quattro temi di riflessione e azione che sottoporremo al gruppo di lavoro del Comune per elaborare strategie utili per la città: 1) gli orari delle scuole e i servizi di cura per i bambini; 2) la mobilità urbana e la flessibilità; 3) come stabilizzare le sperimentazioni su tempi, orari e flessibilità; 4) il tempo di cura, il suo valore culturale ma anche economico e l'apertura di un dibattito sul significato di flessibilità e conciliazione.

María Antonia Suárez

Assessore alle Pari Opportunità, Comune di Madrid, Spagna

Gli attori locali intervenuti al seminario hanno portato il discorso verso un genere di argomentazione legato al territorio. Le esperienze in Spagna relativamente alla conciliazione sono radicalmente diverse. Si è molto parlato dell'argomento della flessibilità del commercio, ma è necessario chiarire che è molto diverso l'argomento della flessibilità in una grande metropoli quale Madrid rispetto ad un centro più piccolo quale Cremona. Da ultimo vorrei ricordare un "adagio" italiano: "Chi va piano, va lontano", che invita a progredire, ma con attenzione ad aspetti fondamentali di conciliazione tra uomo e donna per far diventare le vite familiari un momento più piacevole per tutti. E' necessario insegnare che le donne e gli uomini devono condividere, quindi le parole fondamentali sono: condividere e unire.

Jean-Yves Boulin

Sociologo, IRIS - Institut de Recherche Interdisciplinaire en Socio-Economie, Université Paris Dauphine, Parigi, Francia

Vorrei sottolineare tre punti emersi nei lavori.

Innanzitutto sono tre i termini che danno un'idea degli obiettivi che mi sembra trovino tutti concordi in termini di politiche dei tempi come mezzi per migliorare la qualità della vita: *urbanità*, concetto europeo che indica il vivere insieme la città e il territorio; *l'articolazione dei tempi sociali*, cioè una sorta di articolazione a livello di vita personale dei propri tempi; *l'ammodernamento del servizio pubblico*.

Il secondo punto a mio avviso emerso oggi riguarda le metodologie. Ci sono anche qui tre fuochi: uno è quello della reciprocità negli scambi e reciprocità anche nella cooperazione, per esempio reciprocità tra grandi e piccole aziende. Vediamo il caso del nido, una grande azienda per questioni finanziarie può permettersi di organizzarsi un nido all'interno, una piccola azienda non può fare la stessa cosa, ma può forse approfittare di quello che fa la grande. Un secondo fuoco è l'articolazione dell'associazione del lavoro in associazione tra pubblico e privato. Ci sono delle esperienze interessanti a questo riguardo in Olanda, esperienze non territorializzate di questo consorzarsi tra pubblico e privato. Infine, l'ultimo aspetto riguarda il dialogo sociale sul territorio, un dialogo trasversale, funzionale a questa articolazione tra pubblico e privato di cui il comune, l'amministrazione su base locale sarebbe opportuno si facesse promotrice principale.

Da ultimo un riferimento all'Europa. E' interessante constatare che recentemente la Commissione europea sta dedicando un forte interesse a questi aspetti. Ad esempio il concetto di *knowledge society* introdotto a Lisbona ha permesso di integrare nel 6° Programma Quadro (linea europea di finanziamento della ricerca) proprio la qualità della vita ottenuta attraverso una migliore gestione dei tempi.

Un orientamento è quello che porta allo sviluppo in Europa del *life learning*, ossia della considerazione della vita dell'individuo, della sua evoluzione complessiva, per cui part-time o tempo pieno non sono soluzioni definitive ma si possono alternare nel ciclo di vita; non è un caso infatti che il 60% dei lavoratori abbia dichiarato di essere interessato a fruire dell'anno sabbatico. Mi sembra pertanto che l'Europa si stia impadronendo di questa nuova cultura dei tempi.

Caterina Ruggeri

Assessore al Personale, Tempi della città, Pari opportunità, Comune di Cremona

Questo seminario ha confermato che per attuare politiche temporali nelle città è necessario costruire reti e far dialogare tutti i soggetti che hanno interesse dichiarato e non. Il dialogo sociale è fondamentale per poter attuare queste politiche. Non possono essere politiche imposte dall'alto. Quando i partner della "giornata del cittadino" hanno pensato con noi, Ufficio Tempi, questo seminario, sono uscite queste parole chiave: lento veloce, attesa, code, pause, tempi e spazi, organizzazione urbana, abitare temporaneamente i luoghi, vita quotidiana, orari di lavoro, tempi di vita, cura del cittadino. Credo che queste parole siano state ampiamente utilizzate oggi, senza che fra i diversi relatori ci fosse stato un dialogo o confronto precedente. Abbiamo quindi la conferma che si tratta di temi aperti nella nostra città, come nel resto del paese e in Europa.

La parola flessibilità ha dimostrato di avere tante letture: quella positiva legata alla modernità, allo svecchiamento, al dinamismo; quella negativa vista come precarietà.

Credo che sia compito proprio dell'ente locale, dell'Amministrazione comunale, riuscire a trasformare queste parole in azioni concrete, trasformando le negatività in opportunità, cercare di lavorare appunto perché la flessibilità sia invece una ricchezza da trasferire in ogni azione del nostro governo, sia quello degli orari di lavoro dei nostri dipendenti, sia quello degli orari di lavoro delle aziende della nostra città, sia per gli orari di trasporto che per quelli della scuola. Daniele Soregaroli, assessore all'Urbanistica e alla Mobilità di questo Comune, ha posto diverse questioni che sono al centro del dibattito della giunta e che hanno a che fare con l'organizzazione urbana e i tempi delle persone. Il Comune di Cremona, a differenza di altre città della Lombardia e d'Italia, ha avuto la forza, il coraggio, l'intuizione di inserire nella propria agenda politica il tema dei

tempi e degli orari della città. Tali scelte di allora, 1998, ci consentono oggi di confrontarci, anche a livello europeo, su progetti assolutamente innovativi che hanno saputo mettere al centro il tema della qualità della vita insieme alla qualità dei servizi, dei trasporti, degli spazi, degli orari, dei tempi di vita e di lavoro. Ci ha consentito infine di realizzare questo seminario e di trasferirvi le esperienze, gli studi e le sperimentazioni, considerate oggi tra le più innovative nel nostro paese e in Europa.

Luciano Caon

Vicesindaco, Comune di Cremona

Questo seminario rappresenta per noi un punto di arrivo e un punto di partenza. Un punto di arrivo per questi anni durante i quali abbiamo sperimentato. La sperimentazione su questi temi è stata necessaria e oggi abbiamo fatto il punto anche delle vicende cremonesi; ma sperimentare troppo, lo ricordava prima l'assessore provinciale Daniela Polenghi, può rischiare di vanificare il raggiungimento di certi obiettivi. Un punto quindi di arrivo della sperimentazione e un punto di partenza per trasformare la sperimentazione in ordinarietà. Il lavoro che questa amministrazione dovrà fare sarà di tipo culturale da una parte, cioè fare in modo di trasferire questa nuova mentalità all'intera amministrazione, all'intera struttura politica amministrativa e dall'altra parte un reperimento di risorse, se riteniamo questi temi prioritari, all'interno delle disponibilità finanziarie non solo della nostra amministrazione ma dell'intera amministrazione pubblica. Quindi penso che con questo auspicio possiamo chiudere questo seminario, dandoci l'impegno di trasformare quanto abbiamo sperimentato in ordinario all'interno della nostra amministrazione.

Documenti

ApiCremona
Cigl-Cisl-Uil

Associazione piccole imprese di Cremona e organizzazioni sindacali Cgil, Cisl, Uil di Cremona

Azioni positive volte a conciliare tempi di vita e di lavoro nelle piccole e medie imprese della provincia di Cremona

Il giorno 14.01.2003

tra

l'Associazione Piccole e Medie Industrie della Provincia di Cremona rappresentata da Giacomo Spedini Presidente, assistito da Francesco Grandi e Ferruccio Faverzani

e

la CGIL di Cremona rappresentata da Maurizio Bassini, Cinzia Fontana

la CISL di Cremona rappresentata da Osvaldo Domaneschi, Mario Daina

la UIL di Cremona rappresentata da Mino Grossi, Massimo Bonci

premessso

- che l'art. 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53, dispone la concessione di contributi a carico del Fondo per l'occupazione in favore di aziende che applichino accordi contrattuali che prevedano azioni positive per la flessibilità, dirette a favorire la conciliazione fra tempi di vita e tempi di lavoro per lavoratrici e lavoratori, consentendo alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici di essere soddisfatte in via prioritaria;
- che il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, di concerto con il Ministero per la Solidarietà Sociale e il Ministero delle Pari Opportunità, ha emanato con Decreto 15 maggio 2001 i criteri e le modalità di erogazione dei contributi di cui all'art. 9 L. 53/2000;
- che CONFAPI - CGIL - CISL - UIL hanno sottoscritto il 5 dicembre 2001 il primo Accordo Interconfederale in materia;

considerato

- che gli accordi contrattuali - aziendali o territoriali - rappresentano il presupposto per l'ammissibilità al finanziamento;
- che il 50% delle risorse destinate ad incentivare le imprese all'attuazione delle azioni positive è riservato alle aziende la cui dimensione occupazionale è inferiore ai 50 dipendenti;
- che i destinatari delle azioni positive sono le lavoratrici madri e i lavoratori padri, anche quando uno dei due sia lavoratore autonomo, ovvero quando abbiano in affidamento o in adozione un minore, con priorità per i genitori che abbiano bambini fino a otto anni di età o fino a dodici anni, in caso di affidamento o di adozione;

- che possono essere considerati soggetti destinatari del presente accordo anche le lavoratrici e i lavoratori individuati dall'art. 2 del Decreto 21 luglio 2000 n. 278, fatto salvo quanto previsto dal comma quarto dello stesso articolo,

si stipula

il seguente accordo territoriale a valere per le piccole e medie imprese associate all'API di Cremona e per i lavoratori dipendenti delle suddette nonché le imprese applicanti CCNL CONFAPI - CGIL - CISL - UIL.

1. Le aziende potranno presentare progetti per il finanziamento di programmi tesi all'attuazione di forme di flessibilità degli orari e dell'organizzazione del lavoro tali da consentire alle lavoratrici ed ai lavoratori di conciliare impegni familiari, tempi di vita e tempi di lavoro. In particolare:

- forme di part-time reversibile;
- forme di telelavoro off-line;
- flessibilità dell'orario in entrata e uscita;
- flessibilità dei turni;
- job-sharing;
- forme di orario concentrato;

e comunque fatto salvo quanto contemplato dalla disciplina in materia di orari prevista dai vigenti CCNL.

Il finanziamento erogabile potrà coprire i costi aggiuntivi sostenuti dalle imprese nell'attuazione dei programmi e delle forme di flessibilità concordate.

2. La lavoratrice ed il lavoratore interessati ad usufruire di una delle forme di flessibilità di cui sopra, dovranno avanzare specifica richiesta al datore di lavoro, che coinvolgerà le RSU aziendali, qualora esistenti, le Organizzazioni Sindacali firmatarie presenti in azienda, l'API di Cremona.

In assenza di rappresentanza sindacale l'API informerà preventivamente le Organizzazioni Sindacali firmatarie.

Ferma restando la disciplina vigente in materia di congedi parentali, l'azienda che intenda realizzare quanto previsto dal presente accordo concorderà un progetto, con le Organizzazioni Sindacali, secondo le modalità di cui sopra, la cui attuazione è subordinata all'ammissione dello stesso al finanziamento.

3. Le imprese potranno altresì presentare progetti per il finanziamento di programmi di formazione, aggiornamento, qualificazione e riqualificazione professionale tesi al reinserimento in azienda delle lavoratrici e dei lavoratori dopo il periodo di congedo:

- di maternità;
- di paternità;
- parentale;
- di cura.

In tale tipologia di progetto rientrano tutte le attività dirette e di supporto alle ore di formazione, da svolgersi comunque all'interno dell'orario di lavoro aziendale.

La formazione può essere svolta anche a distanza.

4. Le parti promuoveranno, anche congiuntamente, iniziative di:
 - diffusione e informazione delle attività previste dall'art. 9 della L. 53/2000;
 - coinvolgimento e sostegno nei confronti delle aziende e loro dipendenti, anche nella fase di stesura dei progetti;
 - formazione, anche attraverso l'utilizzo dell'ente bilaterale ELFEA – Ente Lombardo Formazione e Ambiente.
5. Lo stesso ha carattere sperimentale e le parti si impegnano a rimodularlo e/o integrarlo sulla base dell'esperienza acquisita.
6. Il presente accordo scadrà il 31 dicembre 2004.

Letto, confermato e sottoscritto

API CREMONA

CGIL - CISL - UIL

La Carta per le città ed i territori in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

PROGETTO TRANSNazionale: "European Cities for Conciliation Network"

ASSE: 1. DOCUMENTO N°: 02/12.11.02

La Carta per le Città ed i territori in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro sarà firmata inizialmente da n° XXX autorità locali dell'Unione Europea e da n° XXX rappresentanti delle parti sociali, enti pubblici e sindacali. Nel firmare la Carta, le città, i comuni e le unità territoriali minori europei si impegnano a promuovere la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro attraverso programmi a lungo termine studiati per migliorare la qualità della vita di tutti i membri della società.

Il progetto della Carta sarà discusso, in prima istanza, in ciascun territorio o comune che partecipa al progetto Equal "European Cities for Conciliation Network". Questo, a sua volta, aprirà la strada alla partecipazione di tutti gli attori territoriali direttamente o indirettamente coinvolti nella ricerca di soluzioni sostenibili a problemi connessi alla conciliazione: pari opportunità per donne e uomini, la creazione di occupazione, la gestione del tempo, la mobilità, l'istruzione, la sensibilizzazione e, tra l'altro, la formazione professionale.

Il testo della Carta sarà molto aperto e rispecchierà le diverse osservazioni ed i numerosi suggerimenti discussi e concordati. Tuttavia il comitato responsabile della bozza della Carta ritiene che, alla luce dei tempi ristretti previsti dall'iniziativa Equal, la Carta per le città ed i territori in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro dovrà rimanere valida fino a novembre 2003.

Parte I - La dichiarazione di intenti delle Città e dei territori europei in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

1.1 Il ruolo delle città e dei territori europei in rete

I temi principali esaminati da questa dichiarazione sulla "conciliazione", promossa dalle città e dai territori, ed il loro sviluppo possono essere riassunti come segue:

1. Nella terminologia euro/inglese la parola "conciliazione" è piuttosto ambigua sebbene la sua relazione con la promozione della partecipazione delle donne nel mondo del lavoro sia chiara. Nel momento in cui la situazione reale richiede più che mai un intervento più incisivo per affrontare gli stessi problemi a livello europeo, scopriamo una realtà sfaccettata, ampia e variegata in tutte le città ed i territori in cui intendiamo organizzare ed articolare le nostre iniziative con metodologie adeguate alla complessità, ma di facile attuazione.

2. L'uso retorico del termine "conciliazione", non deve inficiare il successo politico che ha accompagnato il dibattito iniziale promosso dalle politiche e dai programmi europei sui seguenti punti: la crescente insoddisfazione dovuta al fatto che le donne si trovano a dover gestire numerosi ruoli, l'ineguaglianza subita in termini di opportunità di impie-

go e di avanzamento di carriera sono messi in relazione con la possibilità di accesso a servizi di sostegno per la conciliazione, ideati tenendo conto delle politiche sociali e della gestione del tempo e dell'ambiente. La situazione ha sollevato molte critiche per l'ambiguità prima evidenziata e richiede un urgente chiarimento in modo da rendere attuabile l'obiettivo della "conciliazione".

3. La rete delle città e dei territori ha elaborato un chiarimento concettuale preliminare che individua le diverse e contraddittorie interpretazioni sul tema della conciliazione. Se l'obiettivo è ambiguo, non potranno essere messe in atto delle azioni pratiche efficaci.

4. L'ambiguità del termine "conciliazione" non può essere chiarita semplicemente modificando la terminologia, sia in termini descrittivi che attraverso definizioni enumerative, dei differenti significati. Il contenuto del concetto non è il risultato di definizioni già consolidate, ma piuttosto è basato sul percorso di ragionamento utilizzato per descriverlo.

5. A fronte di questi obiettivi, ci siamo impegnati a definire gli elementi che causano il peggioramento e la permanenza dei problemi di conciliazione tra vita professionale e familiare nelle città e nei territori, in modo da integrare i diversi punti di vista che compongono la rete.

5.1. Il continuo aumento del numero di donne che entrano nel mercato del lavoro è indice del bisogno di introdurre dei cambiamenti importanti nel campo sociale in tutta Europa.

5.2. Il modello tradizionale dell'organizzazione della famiglia, basato sulla suddivisione dei ruoli che separa gli obblighi domestici e familiari dalle responsabilità di una attiva partecipazione nel mondo del lavoro, è seriamente compromesso se confrontato con una realtà in cui troviamo sempre meno famiglie organizzate in base a questa suddivisione del lavoro o dove proliferano altri modi di convivenza che si discostano dal modello tradizionale.

5.3. Inoltre, la determinazione inarrestabile delle donne di partecipare attivamente nella vita pubblica e nella vita lavorativa non può più essere ignorata. Questa determinazione è sostenuta da diverse autorità pubbliche e private che sono convinte che, dal punto di vista sociale ed economico, lo sviluppo sostenibile continuo nel nostro ambiente dipenda largamente dal prezioso contributo apportato dalle donne che ricoprono posizioni pubbliche, sociali, nel mondo del lavoro, economico e in altre posizioni.

5.4. In particolare, la promozione dell'ingresso di massa delle donne nel mondo del lavoro comporta necessariamente una considerazione dei modelli organizzativi basati sulla suddetta suddivisione dei ruoli tra donne e uomini all'interno della famiglia. In altre parole, le donne non possono crescere professionalmente e contribuire alla sfera pubblica senza che parallelamente si sviluppi una diversa valutazione delle strutture basate sulla tradizionale divisione dei ruoli e la loro modificazione.

5.5. Le donne continuano ad assumersi quasi esclusivamente la responsabilità per la famiglia e l'ambiente domestico, anche quando partecipano attivamente nel mercato del lavoro.

5.6. Allo stato attuale le strategie per conciliare gli interessi nel campo lavorativo e familiare dipendono quasi esclusivamente dalle condizioni economiche del nucleo familiare e non coinvolgono altri attori necessari ed essenziali per promuovere il cambiamento strutturale che favorirebbe la conciliazione. Il prezzo da pagare consiste in una qualità inferiore della vita e ciò vale per le persone che sono costrette a conciliare entrambe le responsabilità. Questo continua ad essere il vero ostacolo per una completa integrazione delle donne nella sfera pubblica, in particolare nel mondo del lavoro.

5.7. Per molte donne, il coinvolgimento nella vita lavorativa avviene con enormi costi personali poiché sono l'unico agente attivo della conciliazione e si assumono l'obbligo di conciliare la vita lavorativa e quella familiare e di conseguenza spesso devono trascurare una delle due aree.

5.8. La giornata di doppio lavoro, in cui si attivano percorsi della conciliazione basati sulle proprie risorse personali, porta a un evidente sovraccarico di lavoro in cui le donne devono continuare a dedicare molto più del loro tempo a compiti familiari/domestici rispetto ad altri membri del nucleo familiare in una situazione in cui il sostegno da parte di istituzioni pubbliche e dell'occupazione è carente.

5.9. Tutto questo comporta un peggioramento delle condizioni lavorative delle donne, dimostrato dal maggior numero di donne impiegate in lavori temporanei, con retribuzioni inferiori e meno opportunità di avanzamento di carriera all'interno delle società.

5.10. Anche in casi in cui sono state create formule flessibili di lavoro, come settimane di lavoro corte, congedi di maternità/paternità o lavori a tempo parziale, la verità è che nella maggior parte dei casi questi stessi strumenti discriminano seriamente in termini di opportunità le donne nei percorsi professionali e di carriera.

5.11. Il ruolo sempre più importante di donne nella vita pubblica, soprattutto nel mercato del lavoro, deve essere accompagnato necessariamente da una maggiore co-responsabilità e dalla ripartizione dei compiti (in termini di responsabilità familiare e domestica) che consenta una partecipazione permanente e sostenuta. Inoltre, questa co-responsabilità dovrà essere estesa non solo alle persone che condividono lo stesso ambiente familiare e domestico, ma anche alla società in generale, coinvolgendo i servizi per l'occupazione e le pubbliche istituzioni in modo da conseguire un obiettivo comune, ovvero il miglioramento della qualità della vita sia per le donne che gli uomini in un ambiente "friendly" in cui la conciliazione degli obblighi pubblici, familiari, domestici e privati possa agevolare il pieno sviluppo di tutti i membri della società.

5.12. Lavorare per realizzare la conciliazione da parte dei componenti della società nella loro vita privata, familiare e professionale significa costruire nuovi modelli e forme di organizzazione, sia nel campo lavorativo che all'interno della famiglia, per favorire una nuova comprensione della ripartizione delle responsabilità della vita pubblica oltre che negli ambienti familiari, domestici e privati dal punto di vista di co-responsabilità.

5.13. Inoltre, l'89% dei cittadini dell'Unione Europea vivono in aree urbane. In modo impercettibile ma costante, la loro concezione e la cultura di lavorare hanno un maggiore impatto sulla società di quanto traspare inizialmente. L'ambiente urbano ha inevitabilmente un impatto su larga scala e questo a volte ci impedisce di vederlo chiaramente. Sotto questo velo di neutralità, l'ambiente fisico nasconde regole che rispecchiano esattamente la struttura dei poteri e delle relazioni attualmente in vigore.

5.14. Le donne sono molto più impegnate degli uomini. Le donne che lavorano devono organizzare il loro tempo in modo molto più complesso e preciso rispetto agli uomini. Questo per una chiara ragione: la responsabilità di tutti i compiti domestici ricade ancora esclusivamente sulle loro spalle. Lentamente gli uomini assumono maggiori responsabilità nei compiti di manutenzione della casa, della cura dei bambini e degli anziani, ma sempre con l'atteggiamento di coloro che svolgono i lavori domestici come ruolo complementare. Il peso di questo lavoro costante, invisibile e non gratificante ricade principalmente sulle donne (usando le parole di Ivan Illich, «le donne devono assumersi l'enorme "lavoro fantasma" che sostiene la nostra società»).

5.15. Oggigiorno, l'ambiente fisico non facilita la vita quotidiana, anzi la rende particolarmente complicata per le donne che si trovano in fase di transizione.

5.16. Viaggiare da un posto a un altro riduce ulteriormente il tempo – già breve – della vita quotidiana di troppe donne. Questo avviene principalmente negli spazi urbani, per esempio negli immobili concepiti per un uso specifico (residenziale, commerciale, tempo libero, ecc.). Il tempo limitato delle donne si accorcia molto quando passano ore a viaggiare nello svolgimento delle loro attività quotidiane.

6. In altre parole, dovremmo introdurre un metodo per affrontare i problemi connessi alla conciliazione della vita lavorativa e familiare nelle città e nei territori oltre ad attuare un approccio che integri i vettori delle pari opportunità e dell'eguaglianza nei campi sociali, economici, urbani ed ambientali in cui riponiamo le nostre speranze.

7. Infine, questo approccio olistico al problema della conciliazione non è un ostacolo per il lavoro creativo della rete, ma è un'occasione per rinnovarsi che gioverà a tutti i settori della società.

8. Questa è la speranza che il testo della Carta intende generare. Il nostro obiettivo è di trovare un modo, attraverso un atteggiamento critico costruttivo, di unire le nostre energie e di definire un metodo di lavoro sinergico con lo spirito di molte altre Carte sociali europee, ma focalizzato sulla ricerca di soluzioni fattibili per la conciliazione della vita lavorativa e familiare.

1.2 Strategie di conciliazione locale

Noi, della rete delle città e dei territori, riteniamo che le organizzazioni delle città e dei territori siano, allo stesso tempo, la più grande entità in grado di affrontare i problemi che impattano sulla conciliazione della vita lavorativa e familiare (per esempio l'ineguaglianza sociale, economica, fisica ed ambientale) e l'unità più piccola in cui i problemi possono essere risolti in modo integrato, locale, partecipativo e sostenibile. Poiché le città ed i territori sono diversi tra loro, siamo disposti a proporre percorsi diversi, condividendo riflessioni, strategie, metodologie e strumenti per raggiungere una migliore qualità della vita, in piena armonia con il nostro ambiente. Integreremo i principi della conciliazione nelle nostre politiche e svilupperemo la nostra capacità di intervento attraverso la cooperazione tra le città ed i territori che partecipano alla nostra rete.

1.3. La conciliazione come un processo creativo nella ricerca di un equilibrio

Noi, della rete delle città e dei territori, riconosciamo che la conciliazione non è un sistema invariabile, ma un processo creativo locale per ricercare un equilibrio che possa essere esteso a tutte le sfere in cui vengono prese decisioni a livello locale. E' auspicabile che questa situazione permetta un riscontro permanente sulle strategie, sulle politiche, sui programmi e sulle attività che favoriscono la conciliazione e quelle che si discostano da questo obiettivo. Focalizzando il processo creativo sulle informazioni raccolte dal basso verso l'alto, le città ed i territori sono visti come un sistema organico e gli effetti di una qualsiasi attività a favore della conciliazione diventeranno chiari. Attraverso questo tipo di processo, le istituzioni e gli agenti locali con diversi profili saranno in grado di prendere decisioni in modo consapevole sulle scelte da operare.

1.4. Problem-solving attraverso la negoziazione dinamica

Noi, della rete delle città e dei territori, riconosciamo che non possiamo trasferire ed applicare soluzioni standard in tutta la rete. Di conseguenza, dobbiamo avere a disposizione i mezzi per diagnosticare la conciliazione di problemi e difficoltà attraverso una consultazione dal basso verso l'alto in modo da decidere quali azioni intraprendere a breve termine. Questo è il principio della conciliazione, la cui applicazione darà ad ogni città o territorio maggior libertà per definire la natura delle attività da attuare.

1.5. L'economia locale per la conciliazione

Noi, dalla rete delle città e dei territori, comprendiamo che il fattore che impedisce uno sviluppo armonioso e con una certa qualità della vita è il disequilibrio tra la vita lavorativa e quella familiare. In questo senso, riteniamo sia fondamentale:

- individuare i problemi e gli spazi per creare un dialogo con gli agenti locali;
- favorire soluzioni attraverso il servizio di sostegno alla conciliazione;
- generare e sostenere gli spazi per un dibattito interdisciplinare sulla conciliazione;
- promuovere politiche appropriate sulla gestione del tempo e dello spazio fisico;
- intraprendere iniziative a favore della conciliazione nelle diverse sfere della società;
- eccetera.

1.6. La giustizia sociale e la conciliazione

Noi, della rete delle città e dei territori, siamo consapevoli che le donne più colpite dai problemi di conciliazione (accesso all'impiego e stabilità d'impiego, la mobilità, la qualità degli spazi, dei servizi ecc.) sono quelle con minori risorse e che sono meno in grado di risolvere i loro problemi. La distribuzione ineguale della ricchezza è la causa di un comportamento insostenibile che rende più difficile il cambiamento. Il nostro obiettivo è di creare occupazione nell'ambito dei servizi per il sostegno della conciliazione in modo da contribuire alla sostenibilità della comunità.

1.7. La mobilità locale giova alla conciliazione

Noi, della rete delle città e dei territori, dobbiamo sforzarci di migliorare l'accessibilità e mantenere il benessere a livello locale e, allo stesso tempo, dobbiamo ridurre il trasporto. Sappiamo che è essenziale per una città efficiente ridurre il peso della mobilità obbligata. A questo riguardo, le reti di servizi devono essere organizzate rigorosamente in base alla vicinanza, la specializzazione ed i bisogni specifici di ogni area o distretto.

1.8. Autogestione locale come condizione essenziale

Noi, della rete delle città e dei territori, pensiamo di avere le competenze, le conoscenze ed il potenziale innovativo necessario per sviluppare un modo di vivere che favorisca la conciliazione. Il grado con cui le città riescono a rispondere a questa sfida dipende dal diritto di autonomia che viene loro riconosciuto in base al principio di sussidiarietà. E' fondamentale che le autorità locali abbiano sufficiente potere oltre ad un solido sostegno finanziario per promuovere le attività e sostenere la partecipazione alla rete.

1.9. Visibilità e partecipazione della comunità locale

Noi, della rete delle città e dei territori, con il sostegno del progetto Equal Network of European Cities for Conciliation (co-finanziato dal Fondo Europeo Sociale), ci impegniamo a collaborare con tutti i settori delle nostre comunità, sociali, sindacali, imprenditoriali, gruppi di interesse, per sviluppare e mettere in atto i nostri progetti a livello locale a sostegno della conciliazione. Di conseguenza, il nostro lavoro sarà basato sulla cooperazione tra tutte le parti coinvolte. Pertanto garantiamo a tutti i membri della società e ai gruppi interessati l'accesso alle informazioni e assicuriamo che saranno in grado di partecipare nei processi decisionali locali. Focalizzeremo i nostri sforzi su percorsi educativi e formativi nel campo della conciliazione con tutti i mezzi possibili ed adatteremo il messaggio ed i contenuti delle nostre azioni per facilitare il rapporto con i destinatari.

1.10. Strumenti di gestione locale focalizzati sulla conciliazione

Noi, della rete delle città e dei territori, ci impegniamo ad utilizzare tutti gli strumenti, le politiche e le tecniche disponibili per perseguire un approccio a favore della conciliazione. Faremo ricorso ad una ampia gamma di strumenti per la raccolta e l'elaborazione dei dati specifici, cosa fondamentale affinché le politiche, i programmi e le azioni locali possano essere pianificate in modo appropriato. Inoltre, svilupperemo strumenti normativi, finanziari e di comunicazione (per esempio nell'ambito delle direttive, della fiscalità e della tassazione) e meccanismi di sensibilizzazione per favorire la partecipazione della società civile. Cercheremo di creare nuovi sistemi per la gestione delle conoscenze a livello locale, in modo da governare in modo creativo le risorse locali disponibili che favoriscono la conciliazione.

Noi, della rete delle città e dei territori, riconosciamo che diverse politiche ed attività positive sono già state attuate con successo in molte città europee che promuovono, in maniera più o meno diretta, la conciliazione, in particolare quelle che partecipano ai programmi e ai progetti Equal. Questa base consolidata della esperienza specifica permetterà alle città e ai territori, firmatari della Carta, di raggiungere una posizione di eccellenza verso un'iniziativa mirata all'attuazione di una visione integrata della conciliazione a livello locale. Questo processo richiede lo sviluppo delle nostre strategie, la loro realizzazione e la condivisione delle nostre esperienze.

Parte II - La campagna per Le città in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

Noi, i firmatari di questa Carta delle Città in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, lavoreremo insieme per raggiungere la conciliazione in un processo di apprendimento cooperativo, basato sulle esperienze ed il successo locale. Ci sproneremo a vicenda per creare progetti per azioni locali a lungo termine, in modo da rafforzare la cooperazione tra le autorità e la parità tra donne e uomini e la creazione di occupazione.

Nel contesto del progetto European Cities for Conciliation Network lanceremo una campagna per le città ed i territori, il cui culmine sarà il Mese della Conciliazione per promuovere e sostenere attività a favore della ricerca dell'equilibrio tra la vita lavorativa e quella familiare ed il miglioramento della qualità della vita per tutti/e cittadini/e a livello locale. La prima fase di questa campagna durerà fino al 2004 e sarà valutata a marzo 2004 dal Consiglio Europeo in Olanda.

Invitiamo tutte le autorità locali, sia città, centri o province minori sia tutte le reti delle autorità locali dell'Unione Europea, a partecipare nella campagna adottando e firmando questa Carta.

Raccomandiamo a tutte le grandi reti delle autorità a livello locale, nazionale oppure europeo di unirsi a noi per coordinare e diffondere questa campagna. Sarà costituito un comitato di coordinamento che comprenderà il comitato per la redazione della Carta ed i rappresentanti di queste reti. Inoltre saranno sviluppate iniziative mirate rivolte alle autorità locali che non appartengono a nessuna rete.

Gli obiettivi principali di questa campagna sono:

- favorire la reciproca assistenza tra le città ed i territori europei per lo sviluppo e l'attivazione di politiche volte a promuovere la conciliazione;
- raccogliere e diffondere le informazioni sulle esperienze locali di successo;
- promuovere i principi di conciliazione tra altre autorità locali;

- attrarre nuovi firmatari per la nuova Carta;
- organizzare annualmente un Mese della Conciliazione;
- formulare linee guida sulle politiche della Commissione Europea;
- sostenere i decisori nell'attuazione della legislazione e delle linee guida appropriate;
- distribuire una newsletter elettronica sulla campagna.

Parte III - La partecipazione nelle iniziative locali del Programma: "Progetti per azioni locali volte alla conciliazione"

Nel firmare questa Carta e, attraverso la nostra partecipazione alla campagna per il progetto "Le città in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro", noi della rete delle città e dei territori, ci impegniamo a raggiungere un consenso all'interno delle nostre comunità sugli obiettivi e sullo scopo delle azioni locali che intendiamo promuovere. In questo modo risponderemo, in una fase preliminare, all'impegno per realizzare il progetto "La città in rete per la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro". Attraverso le attività locali, offriremo il nostro contributo per la promozione delle pari opportunità, la creazione di occupazione per donne e l'armonizzazione della vita lavorativa e familiare che è una delle condizioni "sine qua non" per raggiungere un elevato standard di vita a livello locale.

Dovremo stabilire se gli impegni assunti dalle nostre autorità locali siano sufficientemente efficaci a lungo termine per attivare iniziative locali e progetti appropriati. Sarà forse necessario un ulteriore sforzo per migliorare la capacità organizzativa che comporta l'analisi delle decisioni politiche, delle procedure amministrative, del lavoro collettivo ed interdisciplinare, delle risorse umane disponibili e della cooperazione tra le autorità, comprese associazioni e reti.

Marilena La Fratta

Responsabile Unità organizzativa politiche femminili e pari opportunità - Direzione generale giovani, sport e pari opportunità, Regione Lombardia

Donne in Lombardia più libere di scegliere

La Regione Lombardia vanta uno dei tassi di attività più alti d'Italia e uno dei tassi di disoccupazione più bassi e la differenza di genere all'interno del mercato del lavoro lombardo appare meno accentuata rispetto all'ambito nazionale.

In Lombardia, le donne studiano di più, e più a lungo degli uomini, stanno aumentando di numero nel mercato del lavoro, soprattutto nei servizi, raggiungono posizioni lavorative più prestigiose rispetto a pochi anni fa.

Le donne si caratterizzano dunque come un "soggetto articolato e fortemente dinamico, protagonista essenziale del cambiamento".

In Lombardia, sempre più donne scelgono di ricoprire il doppio impegno del lavoro professionale e del lavoro di cura, non a caso l'incremento registrato tra il 1995 e il 1998 dalle forze di lavoro lombarde è attribuibile interamente alla componente femminile.

A questa situazione fanno riscontro alcune criticità: la Lombardia ha uno dei tassi di natalità più bassi d'Italia e le donne scelgono sempre di più di posticipare la prima maternità. Inoltre il divario tra disoccupazione maschile e femminile resta elevato e resta la difficoltà di reinserirsi nel mercato del lavoro dopo una pausa, dovuta generalmente alla maternità o alla cura degli anziani.

Sono le donne ad avvertire con maggior chiarezza i conflitti tra organizzazione sociale, famiglia, sistema dei servizi e altre aspirazioni di vita, in quanto le differenze di genere nei ruoli familiari non sono ancora un carico condiviso.

La problematica delle pari opportunità non riguarda quindi soltanto la sfera del mercato del lavoro, sebbene questa sia certamente quella che più di ogni altra offre elementi di sostanziale verifica dell'effettiva distanza nelle condizioni di lavoro fra donne e uomini.

Conciliare vita privata e lavoro professionale significa soprattutto mettere sul piatto della bilancia i pesi diversi che questi fattori assumono nella vita quotidiana. La conciliazione tra vita professionale e ruolo familiare diventa condizione indispensabile per la concreta realizzazione di pari opportunità anche nel campo professionale e lavorativo. Pertanto le politiche di conciliazione e gli strumenti per promuoverla, sostenerla e garantirla hanno assunto negli ultimi anni sempre più importanza per incrementare e rendere più stabile la presenza delle donne nel mercato del lavoro. La partita si gioca su diversi piani, ed in particolare sulla questione del tempo:

- i tempi e forme di organizzazione del lavoro (nelle imprese);
- tempi e forme di lavoro di cura e forme di condivisione (in famiglia);
- tempi e forme di vita sociale allargata, tempi della città (sul territorio).

La Regione Lombardia ha dato risposta a questa esigenza, utilizzando i diversi strumenti a disposizione per collegare strategicamente le politiche per il lavoro alle politiche della famiglia e a quelle di conciliazione e flessibilità, declinandole nei vari territori in un'ottica di sviluppo locale.

L'istituzione della delega Pari Opportunità già dalla passata legislatura ha dato nuova visibilità e legittimità istituzionale a queste politiche.

Un primo segnale di questa nuova centralità è rappresentato sicuramente dalla *legge regionale 23/1999 "Politiche regionali per la famiglia"* che riconosce come soggetto sociale la famiglia e favorisce la maternità e la paternità consapevoli e la parità uomo donna. La legge nasce dalla considerazione della necessità di potenziare non solo in termini quantitativi ma anche qualitativi i servizi a sostegno della famiglia, valorizzando le esperienze che tengono conto delle esigenze dei nuovi stili di vita delle famiglie.

La legge regionale 23/1999 finanzia nuovi modelli di servizi, quali i nidi famiglia, attività ludiche ed educative per l'infanzia, asili nido aziendali e anche le "banche del tempo", un'esperienza molto sviluppata in Lombardia (sono attive 57 banche del tempo). Le banche del tempo sono un strumento per sviluppare relazione e trasmettere saperi: una rete primaria di solidarietà sociale e di mutuo aiuto nella quotidianità. Molte banche del tempo sono nate grazie alla legge regionale 23/1999, altre con il FSE Obiettivo 3 e nel futuro altre potranno nascere con le risorse messe a disposizione dalla legge 53/2000.

Un altro esempio concreto dell'impegno della Regione Lombardia su queste tematiche è la *gestione a livello regionale della legge 215/1992*.

L'entità del cofinanziamento regionale e l'attivazione di una misura specifica nel DocUp Obiettivo 2 hanno permesso di finanziare nel IV bando un numero molto alto di imprese, il 50% di quelle ammesse in graduatoria. Un segnale forte per incrementare la presenza delle donne in un settore in cui sono rappresentate: un'opportunità reale di inserimento nel mercato del lavoro offerta a donne.

Ma la novità sicuramente più significativa è che nel V bando di applicazione della legge, attualmente in corso, la Lombardia ha indicato quale criterio di priorità regionale l'imprenditoria sociale femminile. Questo significa che verranno privilegiate quelle imprese che operano nell'ambito dei servizi sociali e assistenziali non residenziali. La volontà di promuovere l'imprenditoria sociale femminile nasce dalla necessità di costruire un nuovo mercato sociale dei servizi alla persona che affianchi e integri il sistema dell'offerta pubblica. Già nel 1998, con il progetto "Imprenditoria sociale femminile, una rete per la qualità della vita sul territorio", avevamo coinvolto attori di sviluppo pubblici e privati in 5 province lombarde che, attraverso un'attenta lettura del territorio, ci hanno permesso di definire il fabbisogno e la tipologia dei servizi di conciliazione necessari.

Se parliamo poi della *questione del tempo dal punto di vista delle esigenze del mondo produttivo*, ci imbattiamo necessariamente nella questione della flessibilità. Non vi è dubbio che uno dei perni attorno a cui ruotano sia il nuovo mercato del lavoro che la sua nuova organizzazione sia proprio la flessibilità e quindi le peculiarità dei rapporti di lavoro (assunzioni, durata, natura del vincolo tra datore di lavoro e dipendente; orari; retribuzione). Si tratta di un complesso di interventi che toccano la vita quotidiana di uomini e donne.

Lo strumento del FSE ha reso disponibili risorse aggiuntive per sperimentare nuovi approcci di inserimento delle donne nel mercato del lavoro; un'occasione significativa per sostenere le sperimentazioni in questo campo. Questi in sintesi gli *obiettivi delle sperimentazioni*:

1. *la promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro* attraverso azioni specifiche intese a migliorare l'accesso e la partecipazione delle donne, compreso lo sviluppo delle carriere e l'accesso a nuove opportunità di lavoro e all'attività imprenditoriale, e a ridurre la segregazione verticale e orizzontale fondata sul sesso nel mercato del lavoro;

2. *indagini e analisi* (valutazione dell'impatto delle politiche del lavoro sull'universo femminile, raccolta e diffusione di buone prassi) che dovranno in particolare configurarsi come ricerca-intervento in modo da rendere immediatamente fruibili sul territorio i risultati dei progetti;
3. *progetti integrati* con interventi articolati destinati alla promozione di pari opportunità fra uomini e donne, anche finalizzati all'aggiornamento e alla specializzazione di operatori e di formatori addetti allo sviluppo delle politiche di pari opportunità, in aree tematiche e aree geografiche omogenee, in risposta a priorità strategiche della Regione Lombardia;
4. *azioni di sistema* attraverso progetti finalizzati ad incrementare, migliorare ed innovare il sistema dei servizi, i modelli di intervento in ambito pubblico e privato anche con la partecipazione di enti di natura diversa per raggiungere e consolidare obiettivi specifici nell'ambito delle priorità indicate.

La *tipologia delle principali azioni individuate* sono:

1. *azioni di orientamento, formazione ed accompagnamento al lavoro* per l'inserimento occupazionale o la creazione di impresa:
 - a. inserimento delle donne nel mercato del lavoro in ruoli e professioni in cui sono sotto rappresentate;
 - b. reinserimento delle donne nel mercato del lavoro dopo lunghe assenze anche in relazione ai cicli di vita;
 - c. sviluppo di carriera indipendente , autonomo ed imprenditoriale;
2. *creazione e sviluppo dell'offerta dei servizi*;
3. *sviluppo della qualificazione dei sistemi di governo*.

Desidero infine concludere con una riflessione sulla legge 53/2000. Uno strumento sicuramente significativo che ha dato nuovo impulso alle politiche di conciliazione, a partire dalla nuova disciplina dei congedi parentali (capo II).

La vera sfida è però costituita dall'attuazione del Capo VII "Tempi delle città": la Regione Lombardia è impegnata in questo momento a dare piena attuazione sul proprio territorio a questa parte della norma, attraverso la predisposizione di un'apposita legge. Anche in questo caso la strategia che abbiamo scelto è quella di promuovere una regolazione dei tempi delle città in un'ottica di miglioramento della qualità della vita e con particolare riferimento alla conciliazione tra tempi di vita, di lavoro e per sé. Chiederemo ai comuni lombardi di tener conto dei tempi delle donne (e degli uomini) che davvero cambiano i tempi delle città.

Raffaello Marchi

Direzione centrale organizzazione Inps, Roma

Flessibilità all'Inps

La multicanalità

Uno dei fattori fondamentali, per la modernizzazione dell'Istituto per renderlo più concentrato sui bisogni dei cittadini e delle imprese, più amichevole, più flessibile nelle offerte di modalità di fruizione, più veloce nelle risposte, è *quello della innovazione dei canali di accesso*.

L'INPS ha interpretato e anticipato i bisogni di "contatto" delle molteplici categorie di utenza per progettare risposte tempestive, efficaci predisponendo canali e modalità di accesso diversificate a seconda delle caratteristiche e dei bisogni dell'utenza, colmando la "digital divide", offrendo un servizio omogeneo indipendente dalle tecnologie usate per accedervi, realizzando una forte compresenza e integrazione delle componenti telematiche e fisiche del servizio, anche tenendo conto della "user ability".

Accanto ai canali tradizionali di fruizione dei servizi, rappresentati dalle strutture fisiche presenti sul territorio (20 direzioni regionali, 154 direzioni provinciali e subprovinciali e 343 agenzie) dove la produzione si interfaccia con il cliente/cittadino/azienda attraverso le Unità di Processo e le Agenzie, sono stati predisposti canali telematici di fruizione degli stessi. Essi rappresentano il processo di "virtualizzazione" del *front-office* aziendale (sito Internet, Call Center, il Punto Cliente, gli Sportelli self-service) e, in qualche modo, anche del *back-office* (collegamenti telematici con gli intermediari per l'invio delle domande di pensione, delle denunce aziendali, dei modelli reddituali e dei modelli 730 ...).

Così l'Istituto, attraverso le nuove tecnologie, favorisce la crescita di una nuova figura di cliente, sia esso cittadino, azienda, associazione, che fruisce di servizi e, al tempo stesso, interagisce con i processi aziendali svolgendo attività tradizionalmente riservate a operatori interni all'Istituto.

In conclusione l'Istituto è oggi in grado di offrire al cittadino/cliente una *rete multicanale integrata in termini di*:

- omogeneità: l'utente può scegliere la modalità di accesso a lui più congeniale, ottenendo lo stesso livello di servizio;
- unicità della pratica: l'utente può chiedere per telefono informazioni o intervenire su una domanda inviata utilizzando un altro canale e viceversa;
- continuità del servizio 24 ore su 24, 365 giorni all'anno;
- realizzazione di un sistema informativo di tipo *customer driven* conseguendo l'effettiva centralità del rapporto con l'utenza;
- virtualizzazione dei punti di accesso attraverso la fruizione dei servizi mediante qualunque dispositivo tecnico, fisso o mobile e qualunque canale;
- semplificazione dei rapporti con gli utenti mediante l'offerta a tutti i portatori di interesse procedure amministrative on-line;
- cooperazione con altri enti ed istituzioni;

- eliminazione del digital divide mediante l'individuazione ed il rafforzamento di canali che non escludono le categorie più deboli, disabili ed anziani.

Il telelavoro

Esaminando quanto fatto in Italia e all'estero in tema di lavoro decentrato è possibile una prima classificazione delle possibili *forme di telelavoro*:

- *Telelavoro a domicilio*. Rappresenta la forma più classica di lavoro decentrato in quanto in essa si riconosce una concreta espressione della delocalizzazione dello spazio e del tempo. Tale forma, nata per lavori definiti a basso profilo, come ad esempio l'attività di acquisizione, si è rivelata particolarmente adatta anche per mansioni più elevate quali potrebbero essere quelle esplicate da giornalisti, consulenti, progettisti.
- *Telelavoro mobile*. Forma di telelavoro che costituisce una grande opportunità, soprattutto per coloro che svolgono attività di vendita o assistenza. L'utilizzo di un personal computer portatile, facilmente connettabile al sistema aziendale, permette di avere sempre a portata di mano, e soprattutto presso il cliente, tutte le informazioni presenti in esso. In INPS tale forma di telelavoro è utilizzata dagli ispettori di vigilanza.
- *Ufficio satellite*. Tale modello di "forma collettiva di telelavoro" si basa sulla delocalizzazione di alcune delle attività aziendali in luoghi decentrati rispetto alla sede centrale e prevede il mantenimento dei contatti con la stessa mediante collegamenti telematici. Questa modalità viene adottata per decentrare gli uffici aziendali, rendendoli più accessibili per gli utenti e migliorando così la qualità del servizio. Le agenzie territoriali INPS possono essere considerate uffici satellite delle agenzie provinciali.
- *Telecentri*. Sono luoghi attrezzati con apparecchiature informatiche e telematiche. In questo caso il lavoratore, anziché recarsi in ufficio, si sposta presso un centro (di quartiere o di paese, ma comunque vicino alla sua abitazione) attrezzato per il telelavoro.
- *Telelavoro Office to Office*. Può essere interpretato come un sistema di imprese indipendenti, pubbliche amministrazioni o liberi professionisti che lavorano insieme per il raggiungimento di un determinato obiettivo, attivando un reciproco scambio di informazioni mediante l'utilizzo di strumenti informatici e comunicativi. Tale forma di telelavoro si presta particolarmente ad essere utilizzata come strumento attuativo del modello di impresa omonico-virtuale. Potremmo ricomprendere sotto questa forma di telelavoro la sinergia che si attiva fra Comuni ed INPS per l'erogazione delle prestazioni sociali (Assegno di maternità, Assegno al nucleo familiare).

Sperimentare in INPS

Telelavoro mobile: Ispettori di vigilanza

L'ispettore di vigilanza dell'INPS si configura, per sua natura, come un ruolo che opera prevalentemente al "confine" dell'organizzazione a contatto con realtà economico - sociali diversificate.

Per questa funzione lo svolgimento dell'attività è tradizionalmente *delocalizzato*, nel senso di avvenire al di fuori della sede di lavoro, e ampiamente *autonomo*, nel senso che l'ispettore organizza la sua attività ispettiva all'interno di un sistema di direzione e

controllo per obiettivi (definito da un budget di riferimento distinto per struttura di appartenenza sia per quanto riguarda i dati quantitativi, rappresentati dal numero di ispezioni, che i dati a valore, rappresentati dagli importi da accertare).

Le modalità operative dell'ispettore di vigilanza si prestavano ad un potenziamento attraverso un supporto tecnologico che consentisse il costante collegamento con le strutture e le banche dati aziendali, acquisendo così la forma del telelavoro mobile.

La "valigetta informatica" ha rappresentato lo strumento, consentito dalle nuove tecnologie telematiche, capace di aumentare la flessibilità e l'autonomia operativa degli ispettori.

La sua utilizzazione ha soddisfatto varie esigenze di tipo organizzativo e gestionale, consentendo una completa autonomia operativa all'Ispettore di Vigilanza:

- possibilità di accesso in tempo reale a banche dati interne ed esterne all'Istituto, per ottenere informazioni complete e attendibili sulla situazione produttiva, contributiva e assicurativa dell'azienda;
- informatizzazione completa degli output delle ispezioni (calcoli per contributi e sanzioni, verbale dell'ispezione);
- possibilità di utilizzare schemi e modelli di riferimento operativi comuni, che permettono la semplificazione dei calcoli e l'uniformità dei verbali.

L'iniziativa di dotare gli ispettori della "valigetta informatica", sollecitata da esigenze interne di *flessibilizzazione operativa e gestionale* di una figura rilevante per le strategie dell'Ente, ha consentito di caratterizzare lo svolgimento del ruolo come una forma di "telelavoro mobile" per quanto riguarda le modalità organizzative e di delocalizzazione spazio - temporale.

In termini generali, gli ispettori di vigilanza hanno accolto l'introduzione della "valigetta informatica" come un rafforzamento dell'identità professionale.

Produzione decentrata di software

Un'esperienza di telelavoro, realizzata dall'INPS, riguarda l'attività di progettazione e sviluppo delle procedure informatiche, che da circa 20 anni è stata decentrata in periferia, dapprima a livello di sede regionale e successivamente, a partire dal 1992 con un progetto sulla produzione decentrata del software, a livello di sedi provinciali.

L'idea di far lavorare i programmatori presso la sede di appartenenza fu avviata in Emilia Romagna con l'obiettivo strategico di mantenere all'interno dell'Ente la progettazione e lo sviluppo dei programmi, mediante un coinvolgimento più diretto delle sedi periferiche.

Attualmente oltre il 90% delle attività istituzionali dell'INPS sono gestite tramite procedure automatizzate realizzate in gran parte da analisti operanti presso la propria sede di appartenenza.

Per quanto riguarda l'organizzazione del lavoro questo ha comportato la creazione di due nuove realtà operative:

- l'"*Isola di sviluppo software*", una micro struttura informatica allocata presso la sede di appartenenza del programmatore;
- la "*Software house regionale*", una struttura che si interfaccia con la Direzione Generale per la gestione delle "commesse" e che funge da coordinamento per gli addetti operanti presso le isole di sviluppo.

Una delle direttrici che l'INPS intende perseguire per lo sviluppo di forme di telelavoro riguarda l'ulteriore delocalizzazione dell'attività di produzione del software attraverso la sperimentazione di modalità di telelavoro domiciliare, venendo incontro anche ad esigenze e aspettative di alcuni operatori.

Sperimentazione di telelavoro domiciliare per lo sviluppo del software

La decennale esperienza INPS di produzione decentrata del software rappresenta una "pratica di successo" da cui partire per ulteriori passi nella delocalizzazione di questa attività.

La naturale evoluzione è costituita dalla forma di telelavoro domiciliare, sperimentata dalla sede regionale Campania.

Per quanto riguarda lo sviluppo del software il telelavoro domiciliare può essere sperimentato da coloro che operano da tempo nell'attività di produzione dei programmi, i quali, oltre a poter essere operativi in tempi brevi, possono contribuire con la loro specifica esperienza professionale alla risoluzione di eventuali problematiche, all'ottimizzazione dei mezzi e delle procedure ed alla proposizione di soluzioni di miglioramento.

Lo sviluppo decentrato del software è un'attività fortemente sviluppabile a domicilio, tenendo conto che il processo già è fortemente strutturato, basato sul raggiungimento di obiettivi intermedi e finali e che prevede una forte interazione fra le persone altamente pianificabile.

Nelle isole di sviluppo software, i dipendenti spesso lavorano su progetti diversi e quindi prevedere una postazione di lavoro a domicilio piuttosto che all'interno della sede non comporta modifiche sostanziali al processo.

Claudia Castellucci

Centro donna, Comune di Forlì

La rete in/Comune

Relazione sull'attività svolta al 31 luglio 2002

Dal dicembre 2001 sono state avviate le seguenti attività, relativamente ai singoli progetti componenti "La rete in/Comune", progetto integrato FSE, Regione Emilia-Romagna, Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale (obiettivo 3, Asse E, delibera di Giunta n. 1734 del 31 luglio 2001; comunicazione n. 30276 del 7 settembre 2001):

Progetto 1585. Conciliazione tra maternità e vita professionale delle lavoratrici autonome

Obiettivi di progetto:

- realizzare un intervento sperimentale immediatamente praticabile, che favorisca il congedo per maternità, attraverso l'assunzione di un lavoratore/trice sostitutiva part-time, aumentandone la fattibilità attraverso l'intervento integrativo monetario messo a disposizione dal Comune. Le modalità, da definire, vanno collegate agli interventi che il Comune – Settore Politiche Sociali, ha in corso sotto il titolo "Part-time per un anno". In particolare si ritiene vada esteso anche alle artigiane il contributo a favore del datore di lavoro, che consente uno sgravio di costi per il personale sostitutivo assunto;
- informare sugli aspetti normativi che si riferiscono alle lavoratrici autonome nei provvedimenti legislativi recenti e sulla sperimentazione di contributo aggiuntivo.

Con le responsabili delle due associazioni di categoria CNA e Confartigianato si è imposta l'attività sia per quanto si riferisce ai contenuti e agli obiettivi dell'azione che al calendario da seguire per predisporre in tempi utili la fase sperimentale. In particolare, si sono fatti due incontri preliminari per una ricognizione delle diverse tipologie di attività svolte dalle artigiane e, in relazione a questo, per una focalizzazione dei problemi posti dalle diverse attività rispetto a possibili sostituzioni nel periodo della maternità.

Successivamente sono state programmate e realizzate alcune interviste qualitative a donne artigiane di diversi settori (parrucchiere, fisioterapiste, ecc.) con bambini piccoli, per approfondire la conoscenza dei problemi di "conciliazione" incontrati soprattutto dopo il parto, le modalità di organizzazione familiare, le valutazioni sulla L. 53/2000 e i loro suggerimenti rispetto alle esigenze concrete. A partire da tale materiale, insieme ai dati relativi all'universo delle artigiane forlivesi, è stato elaborato un questionario che è stato somministrato dalle stesse associazioni in marzo e aprile 2002; dopo l'elaborazione dei dati, una prima stesura dei risultati è stata presentata e discussa il 30 luglio nella sede della CNA (valutazione della legge 53/2000 e delle azioni volte alla conciliazione realizzate dal Comune di Forlì, in particolare "Part-time per un anno", difficoltà o vantaggi derivanti dall'eventuale utilizzo delle normative nazionali e comunali, rilevazione delle problematiche relative alla conciliazione tra sfera professionale e personale delle artigiane).

Insieme alle responsabili delle associazioni artigiane e del Comune vanno ora individuate modalità e persone da coinvolgere nella sperimentazione di un servizio sostituti-

vo (art. 9, L. 53/2000) di una o più artigiane in congedo di maternità, in connessione con l'iniziativa del Comune "Part time per un anno", per quanto la sperimentazione non si presenti di facile realizzazione per i vincoli posti dalle normative vigenti.

E' in stato avanzato di preparazione (testo e grafica) il materiale informativo sulla legge 53/2000 da diffondere presso le artigiane operanti sul territorio di Forlì.

Problemi emersi:

- dagli incontri con l'assessore e dirigente responsabile del progetto "Part time per un anno" è emersa la necessità di modificare il regolamento dell'iniziativa per adattarla alla realtà delle lavoratrici autonome; si procederà, intanto, con una delibera di giunta per la sperimentazione;
- sono emersi limiti attuativi della L. 53/2000 relativamente alle lavoratrici autonome; da qui la necessità di intraprendere un'azione di modifica della legge 53/2000, o dei decreti successivi, per quanto attiene all'art. 9, comma 2: la lavoratrice autonoma dovrebbe potere essere sostituita anche da una lavoratrice dipendente.

Progetto 1586. Flessibilità e conciliazione

Rispetto ai quattro "laboratori di sperimentazione" nei quali si articola il progetto, si è proceduto nel modo seguente:

1. Laboratorio Electrolux Zanussi

Obiettivi di Progetto:

- dalla ricerca e dalla messa in opera degli interventi concordati con il Comitato Ipazia, il progetto intende ricavare elementi, dati e valutazioni critiche che indirizzino le scelte aziendali e quelle delle lavoratrici/lavoratori a promuovere e facilitare orari di lavoro "conciliativi", avendo in precedenza creato una sintonia con i servizi territoriali dell'infanzia gestiti dal Comune e privati convenzionati.

L'azione, che ha preso avvio con un incontro di presentazione in azienda al quale hanno preso parte il Comitato Ipazia, l'ente titolare del progetto (Efeso), la coordinatrice del progetto e le due ricercatrici di LeNove, ha comportato la necessità di approfondire con i soggetti facenti parte del Comitato Ipazia, con la RSU e i dirigenti del personale e dell'organizzazione, tramite interviste collettive, le modalità organizzative dell'azienda, le difficoltà di conciliazione delle lavoratrici e dei lavoratori, la metodologia stessa dell'intervento.

Una sospensione dei lavori che si è protratta nei mesi primaverili per la soluzione di problemi relativi alle modalità partecipative dei membri Ipazia ha fatto slittare la preparazione e la somministrazione del questionario previsto per tutti i lavoratori e lavoratrici all'autunno (relativo alle modalità di organizzazione della vita familiare e lavorativa, ai problemi di orario, all'uso dei servizi, ecc.), secondo il nuovo calendario concordato con il Comitato Ipazia il 30 luglio:

- *focus groups* in settembre con diverse tipologie di lavoratori e lavoratrici (con figli piccoli, con orari di lavoro diversi, in maternità, ecc.) per arrivare a circoscrivere i problemi da evidenziare nel questionario, da distribuire in assemblee durante l'orario di lavoro (novembre in previsione);
- elaborazione dati e risultati entro la fine dell'anno;
- discussione con il Comitato Ipazia, RSU, direzione aziendale, Comune in merito a iniziative comuni volte alla "conciliazione" (problema del nido Acquarello, presenza bimbi dipendenti Zanussi nei nidi del Comune, eventuali soluzioni per dipendenti

residenti fuori comune, ecc.), anche dopo la valutazione dei risultati nell'uso dei *voucher* (azione in corso) per i bambini che sono stati esclusi.

Problemi emersi:

- nell'immediato: risolvere i casi dei bambini non ammessi al nido attraverso l'utilizzo sperimentale dei fondi FSE (*voucher*);
- lavorare a una rosa di proposte che, insieme, diano sollievo a diverse tipologie di famiglie e di problemi a carico delle lavoratrici e dei lavoratori. Queste possono riguardare sia il territorio e il sistema dei servizi (orari di accesso, tipologie di funzionamento, ecc., in particolare di quelli relativi all'infanzia) sia l'azienda e la sua organizzazione;
- concordare con l'azienda (ufficio personale) un set di dati relativi agli impegni familiari dei lavoratori e lavoratrici che vanno reperiti di routine (ad esempio numero ed età dei figli), in modo da avere un quadro dinamico delle necessità e fare previsioni relative ai servizi da approntare.

2. Laboratorio servizi infanzia "L'Acquarello"

Obiettivi di progetto:

- individuare ipotesi organizzative innovative, capaci di coniugare le diverse e, a volte, contrapposte esigenze delle lavoratrici del nido e dei genitori che vi portano i bambini, che facciano perno sulla conciliazione tra sfera privata e sfera professionale;
- valorizzazione dell'evoluzione organizzativa in termini di qualità degli interventi, anche in relazione al rapporto costi/benefici e in considerazione delle crescenti e sempre più articolate esigenze della popolazione.

Avendo in previsione di prospettare modifiche organizzative nel senso di un'offerta di servizi più ampia ed eventualmente in sintonia con le esigenze delle lavoratrici della Zanussi (ma non solo), si sono fatti numerosi incontri in maggio, giugno e luglio con responsabili politici e amministrativi del Comune/assessorato alla pubblica istruzione e della cooperativa l'Acquarello (che gestisce in convenzione un'Area Bambino contigua al nido comunale l'Aquilone, nelle vicinanze dell'azienda), con la responsabile del servizio "nido a domicilio", con la RSU e i dirigenti della Zanussi, per esaminare possibili soluzioni da offrire ai genitori dei bambini da zero e tre anni che non sono stati accolti nei nidi comunali.

Attualmente i genitori interessati sono stati informati tramite una lettera da parte del Comune che a settembre verrà loro offerta una o più soluzioni sostitutive il cui costo è alleviato dai *voucher* che fanno parte del progetto sperimentale.

Problemi emersi:

- dalle soluzioni che verranno praticate per risolvere il problema degli otto bambini, figli di dipendenti della Electrolux Zanussi, potranno essere rilevate modalità organizzative eventualmente generalizzabili;
- verifica e individuazione di eventuali nuove modalità di accordo fra pubblico e privato, gestione di nuovi spazi.

3. Laboratorio CAD (*servizi domiciliari di assistenza*)

Obiettivi di progetto:

- individuazione di ipotesi organizzative innovative capaci di coniugare le diverse e, a volte, contrapposte esigenze fra le lavoratrici e gli individui e le famiglie utenti dei servizi, che facciano perno sulla conciliazione tra sfera privata e sfera professionale;
- valorizzazione dell'evoluzione organizzativa in termini di qualità degli interventi, anche in relazione al rapporto costi/benefici e in considerazione delle crescenti e sempre più articolate esigenze della popolazione.

La metodologia dell'intervento, in relazione all'obiettivo di trovare modalità organizzative più consone a bisogni di conciliazione delle operatrici e migliori risposte alle esigenze delle famiglie, ha visto un primo incontro con diverse responsabili della cooperativa (analisi della struttura organizzativa dei servizi e prevalenti modalità orarie delle prestazioni lavorative delle socie lavoratrici) e successivi approfondimenti. Interviste collettive (tredici soggetti) hanno coinvolto tutte le operatrici del centro diurno "Il Quadrante" che accoglie handicappati gravi e alcune operatrici del servizio di assistenza domiciliare agli anziani.

Attualmente va approfondita l'analisi organizzativa per soluzioni che aumentino l'offerta dei servizi il sabato e la domenica.

Problemi emersi:

- le nuove modalità organizzative da individuare in termini di conciliazione intervengono in un ambito oggi segnato dallo scarto tra le attuali modalità di erogazione dei servizi di assistenza - in particolare i servizi domiciliari - e la nuova e urgente domanda che emerge dagli anziani, dalle anziane e dalle famiglie.

4. Laboratorio CSS (*Consorzio di solidarietà sociale*)

Obiettivi di progetto:

- dalla sperimentazione del telelavoro ci si attende di ricavare elementi, dati e criticità che indirizzino le scelte delle cooperative sociali a considerare il telelavoro una forma strutturale di organizzazione del lavoro, anche ai livelli alti della direzione;
- in subordine, ci si attende che le esperienze sperimentali di telelavoro applicato possano avere continuità oltre la conclusione del progetto.

La sperimentazione di attività di telelavoro da parte di donne in ruoli politici e tecnici dirigenziali ha preso avvio ad aprile come prosecuzione dell'azione precedentemente conclusa. Nella sperimentazione - che comunque è alquanto limitata, trattandosi di una sola giornata di telelavoro la settimana - ha un peso importante la gestione della ricaduta della sperimentazione stessa sul gruppo di lavoratrici attraverso il monitoraggio del vissuto delle colleghe (interviste individuali e incontro di gruppo).

Si prevede un successivo incontro con le persone in telelavoro.

Problemi emersi:

- la difficoltà maggiore, nelle diverse cooperative sedi della sperimentazione consiste nel considerare il telelavoro una modalità credibile permanentemente, soprattutto in relazione al mantenimento della coesione dei gruppi di lavoro.

Progetto 1584. Coordinamento, diffusione e monitoraggio del progetto

Obiettivi di progetto:

- l'obiettivo unificante consiste nell'elaborare una metodologia concertativa che consenta il governo e lo sviluppo delle politiche di conciliazione attraverso la costituzione del "tavolo di concertazione";
- dallo sviluppo degli interventi di conciliazione che sostanziano le politiche che il progetto si propone di promuovere e governare, ci si propone di individuare metodologie operative che ne consentano la "modellizzazione";
- dall'azione di "Coordinamento, monitoraggio e diffusione" ci si aspetta lo sviluppo della cultura di genere a livello regionale, anche attraverso la diffusione in rete dei modelli elaborati e sperimentati.

Al momento si sono tenuti i primi tre incontri con i/le responsabili amministrativi e politici del Comune e l'ente titolare del progetto. Si sono avviati, inoltre, contatti con il Servizio Infanzia della Regione per mantenere l'attenzione sulla possibilità di riorganizzazione dei servizi all'infanzia in relazione alle esigenze di conciliazione delle dipendenti della Electrolux Zanussi.

Infine ci si attende, dalla discussione in seno al primo tavolo di concertazione, elementi utili alla elaborazione di una metodologia concertativa, quale strumento necessario alla costruzione di politiche integrate di conciliazione a livello territoriale.

Marino Gori

Direttore operativo Società Ipermercati Cooperativi S.p.A. - Gruppo Unicoop Firenze

L'organizzazione ad isole all'Ipercoop

Società Ipermercati Cooperativi. S.p.A. (SIC) breve presentazione

- la Società Ipermercati Cooperativi S.p.A è una azienda della Cooperativa di Consumatori Unicoop Firenze;
- la sede della Cooperativa e della Società Ipermercati Cooperativi è a Firenze;
- la Società Ipermercati Cooperativi nasce nel 1997 a Montecatini con la costruzione del primo ipermercato;
- oggi gestisce 5 ipermercati ad insegna Ipercoop presenti in Toscana e si appresta ad aprirne un sesto nella cintura di Firenze;
- il fatturato sviluppato da Unicoop Firenze nel corso dell'anno 2002 ha superato 1800 milioni di euro; Società Ipermercati Cooperativi ha raggiunto oltre 500 milioni di euro;
- i dipendenti di Unicoop Firenze sono oltre 6000, quelli di Società Ipermercati Cooperativi 1500.

Il progetto Isole: gli obiettivi ed i bisogni iniziali

- il progetto è partito nel 2000;
- aumentare la coerenza vision/mission (la distintività "sociale" di Coop);
- migliorare l'equilibrio tempi di vita/tempi di lavoro per il gruppo professionale delle cassiere, al 100% part-time;
- anticipare la perdita di flessibilità legata a entrata in vigore del decreto legislativo 61;
- ri-motivare il gruppo delle cassiere, renderle più serene;
- aumentare la *customer satisfaction* in relazione a questo gruppo professionale;
- ridurre l'assenteismo ed aumentare la produttività.

Filosofia e principi del modello di organizzazione ad isole: gli obiettivi/i bisogni

Il triangolo dei bisogni



Abbiamo pensato ad un modello che potesse gestire efficacemente i flussi variabili di un'organizzazione produttiva volendo cogliere, tra i diversi, almeno due obiettivi:

- migliore clima tra i dipendenti;
- migliore gestione delle risorse e del tempo;

cercando di conciliare i bisogni dei due attori aziendali coinvolti nel processo *un modello che generasse una quota sensibile di flessibilità, a vantaggio della maggiore soddisfazione del cliente.*



La filosofia e i principi del modello di organizzazione ad isole

Gli ingredienti della flessibilità:

- la possibilità per ogni dipendente di ripartire il proprio tempo di lavoro su scala diversificata: periodica/mensile/giornaliera, ecc.;
- la capitalizzazione del proprio tempo in un sistema di debito / credito;
- il consumo individuale del proprio "capitale" tempo, secondo proprie necessità;
- non è il lavoro a condizionare il mio tempo libero ma, si inverte il rapporto, organizzo il lavoro in funzione dei miei impegni;
- una remunerazione immutata rispetto alla flessibilità stabilita;
- la copertura della curva di carico (ore necessarie per il servizio al cliente giornaliera/mensile, ecc.) assicurata in termini quantitativi e qualitativi.



La filosofia e i principi del modello di organizzazione ad isole

- *Solidarietà*: i componenti dell'isola sono solidali nel farsi carico della curva di lavoro prevista per la settimana.
- *Concertazione*: la flessibilità è il risultato del miglior accordo tra i componenti del gruppo che ridefiniscono il proprio orario in funzione dei carichi di lavoro.
- *Responsabilità*: ogni componente dell'isola è responsabile degli impegni orari scritti sulla curva del carico.
- *Flessibilità*:
 - si possono modulare i propri orari settimanali in funzione dei propri desideri personali, a prescindere dalla prestazione contrattuale settimanale;
 - nella fattispecie abbiamo distinto quattro trimestri in relazione alle necessità di servizio, (dic./gen./feb.) modulando la prestazione settimanale in più o in meno rispetto al contratto, azzerando il saldo positivo o negativo ogni trimestre;
 - il modello può trovare applicazione in ogni unità produttiva significativamente estesa nel numero di dipendenti e soggetta a flussi di servizio variabile;
 - la scelta della nostra cooperativa si è limitata al solo servizio alle casse, il cui monte ore rappresenta circa un quarto delle ore lavorate dell'ipermercato;
 - il termine isole deriva dalla fisionomia del modello che organizza le cassiere per gruppi complementari dal punto di vista sociale (nubili/madri/automunite/distanza dal luogo di lavoro, ecc.);
 - un'isola è composta da almeno 20 e massimo 25 unità;
 - abbiamo distinto quattro isole di 23 cassiere circa, con prestazioni contrattuali di 20/24/28 e 30 ore, con esigenze individuali e stato anagrafico promiscuo per isola e complementare alle altre isole;
 - il carico di lavoro dell'azienda è rappresentato dal totale del monte ore delle isole, ogni isola contribuisce al carico di lavoro totale, ma è cellula autonoma organizzata.

La metodologia del sistema ad isole: le tappe per l'implementazione

Diagnosi

Analisi socio/economica:

- raccolta dati indispensabile a costruzione della composizione i componenti le isole;
- residenza/stato civile/figli a carico/quali mezzi si utilizzano per venire al lavoro/distanza dal luogo di lavoro/tempo che si impiega, ecc.

Simulazione dell'organizzazione:

- impatti sul "clima", sull'organizzazione e sulla gestione;
- "clima", come il collaboratore percepisce il nuovo modello;
- prevedere i tempi di assimilazione del nuovo modello.

La formazione iniziale:

- spiegare la filosofia delle isole;
- supportare nel momento della costituzione delle isole;
- implementare il lavoro nelle isole.

Analisi della giurisprudenza:

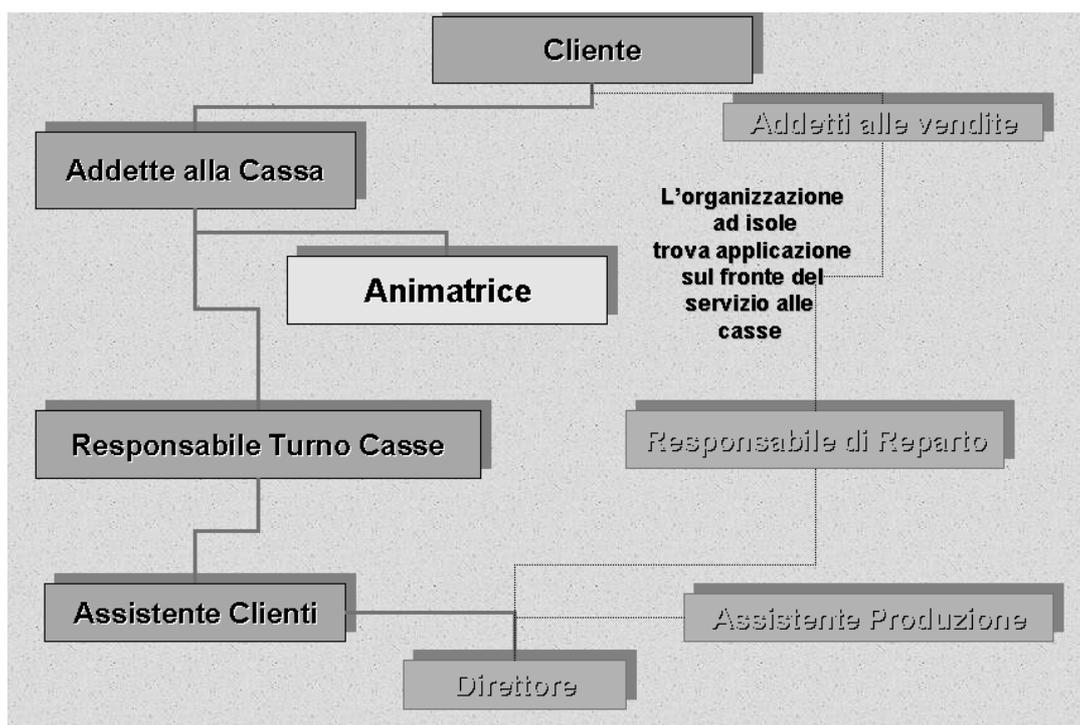
- studio di compatibilità con la contrattualistica nazionale di settore;
- coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, apertura di collaborazione;
- definizione di un accordo sperimentale per portarlo alla definizione entro un anno.

Costituzione di un decalogo:

- una società di consulenza ha supportato l'organizzazione nella fase di *start-up* del progetto, aiutando a costruire un decalogo, impostato sul principio della solidarietà.

Indagine statistica su clienti e collaboratori a sei mesi dall'avviamento:

- intensificare la comunicazione da e verso la direzione;
- gestione/organizzazione: porsi degli obiettivi quali-quantitativi;
- livelli di servizio, produttività oraria, assenteismo, costi, inquadrare gli obiettivi cronologicamente, a mesi 6, a mesi 12, ecc.

L'organigramma di un Ipermercato della Società Ipermercati Cooperativi S.p.A.**La metodologia del sistema ad isole: il funzionamento**

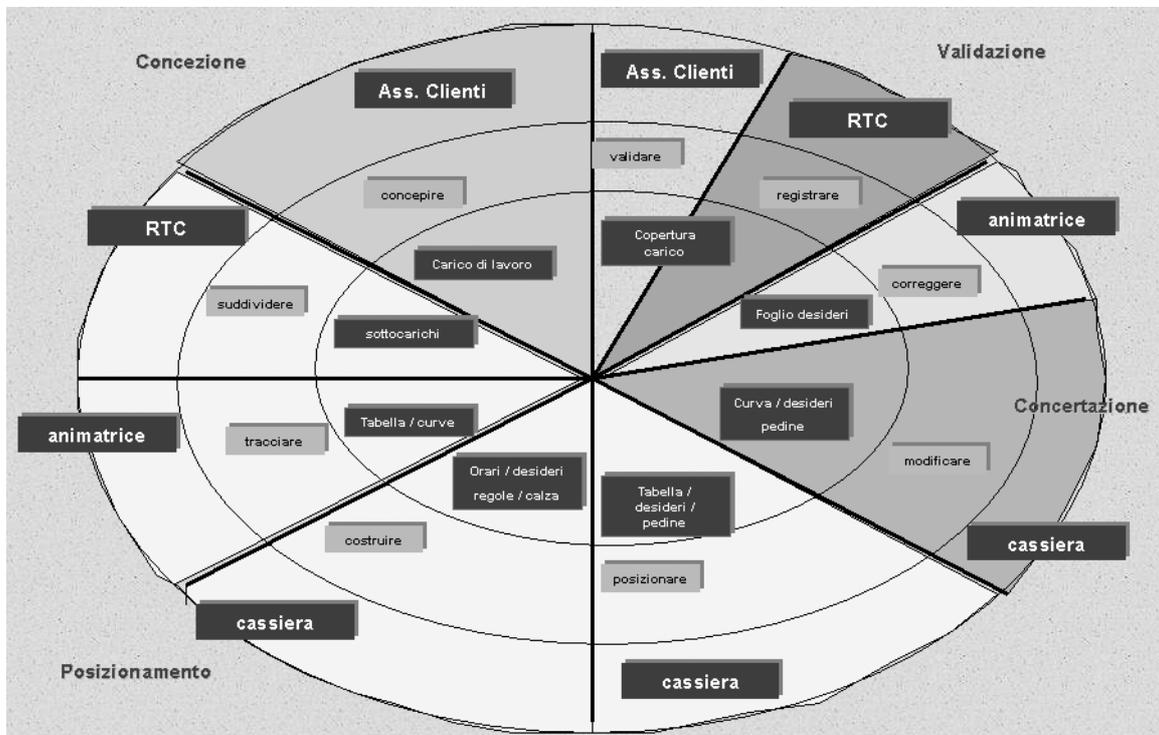
Come funzionano:

- le responsabili turno casse preparano una curva di necessità (giornaliera e settimanale) per recepire il fabbisogno di copertura in funzione del flusso di passaggio dei soci/clienti;
- le curve prevedono l'attività a blocchi di cinque settimane;
- le cassiere posizionano, sulla curva, ma anche fuori dalla curva, le proprie disponibilità (gettoni colorati);
- le cassiere hanno la possibilità di utilizzare la "teoria del calzino": non necessariamente devono lavorare tante ore quanto riportato sul loro contratto (saldo al trimestre);
- l'animatrice (una cassiera del gruppo a rotazione trimestrale) ha a disposizione una settimana per sistemare e riempire la curva, la sua attività si espleta durante l'orario di lavoro (la contrattazione delle cassiere, avviene invece fuori dell'orario di lavoro);
- al termine della settimana di mediazione, qualora non venisse trovato l'accordo utile per coprire l'intera curva, interviene la direzione aziendale.

La metodologia e gli strumenti del sistema ad isole: il funzionamento

azione	attività	strumenti	ruolo	tempi
pianificazione	elaborazione delle curve di incasso giornaliero sulla base del budget mensile e della curva storica delle vendite scorso anno	piano commerciale / budget mensile delle vendite / storico delle vendite / produttività	assistente clienti	x - 3 mesi
pianificazione	definizione dell'obiettivo di produttività sulla base della dinamica commerciale / dei livelli di servizio e dei dati storici	piano commerciale / budget mensile delle vendite / storico delle vendite / produttività	assistente clienti	x - 3 mesi
concezione	definizione della curva di carico necessità di ore in modulazione per la settimana in programmazione	piano commerciale / budget mensile delle vendite / storico delle vendite / produttività	assistente clienti	x - 3 mesi
concezione	riparametrizzazione della curva di carico secondo il peso delle ore per ogni isola	software di gestione	Resp. turno casse	x - 3 settimane
tracciare	pubblicazione della curva di carico settimanale nei tabelloni della sala isole	tabelloni	animatrice	x - 5 settimane
posizionare	posizionamento degli orari individuali in funzione delle proprie necessità, entro i margini di tempo delimitati dalla curva di carico settimanale	tabelloni / foglio dei desideri	cassiera	x - 4 settimane
concertare	modifica degli orari individuali tra cassiere con il contributo e lo stimolo della animatrice	tabelloni / foglio dei desideri	cassiera / animatrice	x - 3 settimane
correzione	correzione degli orari individuali secondo le regole	tabelloni / foglio dei desideri	Resp. turno casse	x - 2 settimane
validazione	validazione degli orari individuali / pubblicazione ordine di servizio	software di gestione / tabelloni sala isole	Resp. turno casse	x - 1 settimana

La metodologia e gli strumenti del sistema ad isole: chi fa - che cosa - quando



I risultati dell'attività delle isole nell'anno 2002

Al suo secondo anno di vita il modello ha generato i seguenti risultati

giro d'affari	100	102,70	2,70	
ore lavorate	100	97,60	- 2,40	
produttività	1.000	1.052	5,23	
ore lavorate	100	97,50	- 2,50	
produttività	100	105	5,00	
assenteismo	100	85	- 15,00	

- Incremento della produttività
- diminuzione di ore lavorate
- un minore assenteismo,
- personale più soddisfatto
 - interviste al personale a metà anno rilevavano consenso elevato
- soci e clienti più soddisfatti: la customer satisfaction annuale ha rilevato un netto miglioramento rispetto alle serie storiche, per la seconda volta il voto della gentilezza/cortesia delle cassiere ha superato quello del personale di vendita.
- riduzione delle attese presso le casse dei soci e clienti

Glossario dei termini tecnici

Isla: gruppo di cassiere (addetti/dipendenti) definito in funzione di una classificazione socio/anagrafica.

Flessibilità: applicata agli orari di lavoro meccanismo per il quale l'azienda impiega un monte ore di lavoro distribuendolo in funzione dei flussi di servizio cliente.

Modulazione: meccanismo per il quale il dipendente fornisce la sua prestazione più o meno rispetto alle ore previste a contratto settimanali, entro limiti certi contrattualmente definiti, a remunerazione costante.

Calza: gergo tecnico con il quale si indica il "CONTENITORE" di ore a debito o a credito, le quali sono state generate dalla modulazione settimanale e che rappresenta il saldo da "azzerare" entro un termine definito, sia esso positivo o negativo.

Barriera casse: numero di registratori di cassa, da un minimo di 50 ad un massimo di 65/70 disposti su un perimetro dell'ipermercato.

Curva di carico o carico di lavoro: necessità giornaliera/settimanale delle ore per la gestione della barriera casse.

Giornalizzazione: curva degli incassi giornaliera, costruita sulla base dell'obiettivo di giro d'affari del mese in funzione dei dati storici e degli eventi commerciali in pianificazione per il mese successivo.

Foglio dei desideri: foglio contenente l'orario che la cassiera ha trascritto volontariamente e che intenderebbe fare, l'orario riguarda la terza settimana successiva.

Animatrice: ruolo previsto nell'organizzazione ad isole, che cambia ogni tre mesi, a cui partecipano a turno tutte le cassiere e che ha come obiettivo di condurre a termine la fase della concertazione e di chiudere le curve di carico per l'approvazione della gerarchia, sono previste 4 ore del proprio turno.

Patto: contratto con il quale tra l'azienda e il dipendente si formalizzano i criteri e le modalità della modulazione e da cui emerge chiaramente (su base trimestrale) il monte ore che l'azienda ha a priori stabilito e che il dipendente assume impegno di osservare; il patto ha validità un anno e viene aggiornato l'anno dopo, in funzione della nuova modulazione che l'azienda si riserva di definire in ragione del calendario.

Software: di gestione che consente di pianificare le curve di carico con tanto anticipo, in funzione degli incassi definiti in obiettivo e del livello di servizio.

Tabelloni

Stanza dedicata alle isole

Marco Mareggi

Architetto esperto, Ufficio tempi, Comune di Cremona

Piano territoriale degli orari di Cremona. Storia di cinque anni di esperienze¹

Cremonesi, pendolari, appassionati di musica e violini, studenti, city user, turisti giovani e anziani ... L'attenzione verso i problemi e gli interessi di queste differenti popolazioni che abitano la città e usano i servizi urbani ha suggerito all'Amministrazione comunale di dotarsi di un Piano territoriale degli orari per la città di Cremona (PTO-CR). Il Piano è pensato con lo scopo di migliorare la fruibilità dei servizi della città, la qualità del tempo dei cittadini e, al tempo stesso, la qualità urbana.² Il Piano agisce su orari dei servizi pubblici indirizzandoli all'utente, cioè sui regimi di orario che regolano le relazioni sociali, sulla mobilità delle persone a scala locale (e sovralocale) e sulla possibilità di vivere la città come un patrimonio pubblico e un bene comune. Propone cioè trasformazioni qualitative dei servizi pubblici nel senso di riqualificazione urbana.³

A Cremona le politiche temporali urbane prendono avvio nel 1997 a seguito della sollecitazione di un'associazione locale del commercio. E' nel luglio dello stesso anno che vengono coinvolti in qualità di esperti i componenti del laboratorio di progettazione di politiche temporali urbane del Politecnico di Milano diretto da Sandra Bonfiglioli. Dalla collaborazione trasversale tra politici, dirigenti, tecnici del Comune e con la consulenza si sono costruite le diverse iniziative del PTO-CR, cioè un insieme di progetti pilota mirati agli orari della città e al tempo sociale urbano di seguito brevemente presentate. "Le azioni intraprese hanno un carattere integrato e riguardano in modo diverso l'organizzazione dei regimi orari dei servizi e delle attività collettive, le compresenze di popolazioni differenti negli spazi pubblici della città e gli assetti dei luoghi".⁴

La legittimità delle azioni del Piano è data dall'art. 36 della legge 142/90 che assegna al sindaco il potere di coordinamento degli orari dei servizi pubblici e dalla recente legge 53/2000 che obbliga i comuni sopra i trentamila abitanti a dotarsi di un Piano territoriale degli orari.⁵ A differenza di altre regioni ad esempio la Toscana, la Lombardia non è dotata di una legislazione regionale. La legge 53/2000 non modifica sostanzialmente il percorso dell'Amministrazione comunale di Cremona, anzi lo sostiene indicando le modalità di costruzione partenariale e di partecipazione sociale ai progetti e legittimando l'istituzionalizzazione degli organismi di progettazione e gestione del Piano.

Le strutture di gestione

Sin dall'inizio sono stati istituiti organismi comunali preposti allo sviluppo delle politiche temporali: l'*Ufficio tempi* e il Comitato di pilotaggio del PTO-CR. Il primo svolge un "ruolo di ufficio tecnico per le politiche temporali urbane, cioè predispone i materiali e organizza gli incontri del Comitato di pilotaggio e con gli attori sociali (tavoli di progettazione), predispone gli studi in collaborazione con consulenti o con tecnici *ad hoc*, gestisce operativamente i progetti pilota e fornisce un supporto alla redazione degli atti amministrativi".⁶

Competenze dell'Ufficio tempi

- Coprogettazione di iniziative, programmi e azioni urbane trasversali ai settori dell'ente e multipartner (come struttura tecnica del Comitato di pilotaggio)
- Studi e ricerche per la progettazione e attuazione di iniziative spazio temporali (con consulenti esterni o tecnici interni)
- Redazione degli atti tecnici amministrativi
- Gestione e coordinamento delle iniziative (prepara i documenti e organizza gli incontri interni ed esterni, workshop, studi). I gruppi di lavoro tematici sono chiamati "Tavoli di coprogettazione"
- Comunicazione e informazione

Diversamente il *Comitato di pilotaggio*, costituito da assessori, dirigenti, tecnici e consulenti, ha il compito di progettare e coordinare la gestione delle iniziative, approvate dalla Giunta comunale. Entrambe le strutture sono trasversali ai settori del Comune. Con l'Ufficio tempi lavorano infatti, in relazione ai temi di progetto, gli uffici comunicazione, traffico, istruzione, Sit, Sed, plateatico, sistema museale, commercio, polizia municipale, personale, economato, stamperia. "L'Ufficio tempi ... ha tratto la sua costituzione proprio da tale incrocio di responsabilità, figurando una situazione già sperimentata in parte in passato, ma del tutto nuova per numero e qualità di forze lavoro interconnesse".⁷

Il Comitato di Pilotaggio del Piano territoriale degli Orari di Cremona*Composizione*

Assessore responsabile del Piano territoriale degli orari

Assessore con delega in materia

Dirigenti Direttore generale
 Direttore dell'Ufficio tempi
 Direttori responsabili per settori di progetto
 Direttore del settore elaborazione dati
 Direttore Gestione Territorio

Tecnici competenti in relazione agli specifici argomenti (architetti, sociologi, grafici, esperti di analisi e politiche temporali urbane, cartografi)

Ufficio tempi

Competenze

- delinea le linee di lavoro del Piano territoriale degli orari della città di Cremona, da sottoporre al vaglio della Giunta Comunale;
- progetta politiche e azioni mirate;
- attraverso l'Ufficio tempi, gestisce i progetti.

Riprendendo il Documento direttore del Piano dei tempi e degli orari della città votato dal Consiglio comunale si può sostenere che, "l'Ufficio tempi ha avuto il compito di costruire l'ambiente pubblico, istituzionale e tecnico capace di animare, ospitare e coinvolgere nella costruzione dei progetti gli uffici dell'Amministrazione comunale e gli attori sociali costituiti. La costruzione del problema e delle soluzioni è sempre avvenuta in modo partneriale e non attraverso rapporti di forza".⁸

Reti di relazioni

Collaborazioni attivate nel Comune:

- ufficio traffico e mobilità; servizio comunicazione; servizio elaborazione dati; servizio informativo territoriale; servizio commercio; servizio politiche educative; settore polizia municipale; settore personale; settore gestione territorio; progettazione e attuazione trasversale con altri settori

Partneriati

- Rete informale tra gli Ufficio tempi dei comuni italiani
- Reti di città, università e centri di risorse europei (Eurexcter, Dagindeling, Equal Con-Tempo, Consorzio Tempi della città, CeCodet)
- Tavoli di coprogettazione su commercio, turismo e cultura (comune, aziende, utenti, sindacati, Aem, Apt, Apic, Assoc)
- Enti pubblici e di interesse pubblico riuniti nel Comitato Provinciale della P.A. più il Sindacato oggi tavolo del Mercoledì del cittadino con enti privati
- Tavolo di coprogettazione cittadino dedicato al mondo scolastico (65 istituti, studenti, istituzioni, azienda di trasporto locale)
- Tavoli locali di sperimentazione su orari scolastici, mobilità sostenibile e qualità degli spazi pubblici

Il Documento direttore del Piano

La scelta dell'amministrazione di sviluppare un Piano a partire da progetti pilota di tipo sperimentale ha portato nei primi due anni a progettare e gestire quattro iniziative relative alla liberalizzazione degli orari del commercio con la rivitalizzazione di alcuni spazi pubblici aperti del centro cittadino, al miglioramento dell'accoglienza per i turisti e i visitatori della città, alla semplificazione degli orari di sportello delle pubbliche amministrazioni e, da ultimo al ripensamento, insieme alle scuole, delle opportunità offerte dall'autonomia scolastica in un'ottica urbana.

La fase sperimentale del Piano dei tempi e degli orari della città, che ha visto lo sviluppo dei progetti pilota, si è conclusa il 29 aprile 1999 con l'approvazione da parte del Consiglio comunale del Documento direttore.⁹ Questo contiene gli indirizzi per le politiche temporali urbane descritti in due temi strategici per la città di domani quali: la mobilità (politica *Mobilità lenta e veloce in reti di quartieri e percorsi per cittadini e ospiti*) e i giovani (politica *I giovani, un'occasione per il domani*).

La politica *Mobilità lenta e veloce in reti di quartieri e percorsi per cittadini e ospiti* "riguarda tutti i cittadini indifferentemente dalle condizioni sociali e dall'età. Le ricerche parlano di uso allargato del territorio sia da parte dei residenti che degli abitanti temporanei. Cremona può essere pensata come nodo di una rete locale di circuiti di prossimità e di flussi internazionali. Gli spazi pubblici diventano luogo di una vita privata in pubblico e ciò induce una domanda di nuova attrezzatura funzionale. Gli spazi pubblici giocano inoltre un ruolo nel trasformare il tempo liberato dal lavoro, che riguarda sempre più cittadini, in tempo scelto. In questo caso è in gioco l'esercizio della cittadinanza nei riguardi della fruibilità degli spazi pubblici intesi come patrimonio collettivo. Ricostruire la domanda di mobilità da e verso Cremona, significa ricostruire le reti di sistemi urbani in cui è inscritta la città e i calendari d'uso per queste popolazioni".¹⁰ La politica è stata sviluppata nei diversi progetti, in particolare in relazione alle sperimentazioni territoriali integrate relative alle scuole.

La politica *I giovani, un'occasione per il domani* che è inserita negli indirizzi del Documento direttore del Piano dei tempi e degli orari della città non ha ancora attivato iniziative. Le politiche temporali descrivono il problema come: "il conflitto intergenerazio-

nale nei modi d'uso dei luoghi rispetto ai loro regimi d'orario; i campi dell'educazione, formazione, intrattenimento, associazionismo e della città temporalmente vivibile dai giovani dalle ragazze e dai ragazzi considerando che il coinvolgimento dei giovani è un'azione delicata e necessita di apposite strategie di animazione".¹¹

Dal 1998 il Comune di Cremona attraverso l'Ufficio tempi fa parte di una rete europea denominata Eurexter – l'eccellenza territoriale in Europa che promuove politiche temporali di eccellenza territoriale. Finanziata dal Fondo strutturale dell'Unione Europea, si tratta di un insieme di città e università europee (Francia, Germania, Spagna, Irlanda e Italia) con le quali il Comune di Cremona ha avuto scambi e confronti aperti anche ad altre realtà europee.¹² Oggi è diventata un'associazione europea alla quale il Comune di Cremona partecipa come socio fondatore del Consorzio Tempi della Città.

Dal 2003 il Comune di Cremona infatti, attraverso l'Ufficio tempi, ha costituito con il Politecnico di Milano e il Comune di Bolzano il Consorzio Tempi della Città. Finalità del consorzio sono: costruire una rete tematica e di innovazione; partecipare all'Associazione Europea dell'Eccellenza Territoriale (Eurexter); promuovere linee di innovazione; sviluppare uno sportello di promozione e di scambio di buone pratiche; promuovere un osservatorio sulle trasformazioni temporali urbane; assumere il ruolo di "referente qualificato" per ministeri e regioni italiane, commissioni europee, etc.

Piano territoriale degli orari della città di Cremona

Obiettivo

Le politiche temporali sono politiche per la qualità della vita dei cittadini e per la qualità urbana
Le politiche temporali agiscono sugli aspetti orari e temporali della qualità sulla base del principio di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro

Le innovazioni

Innovazione tematica: integrazione tra aspetti orari-temporali, fisico-spaziali, progettazione integrata e politiche

Innovazione gestionale: a) trasversalità tra settori e uffici del Comune; b) partneriale con attori sociali (pubblico & privati)

Nuovo quadro normativo: L. n. 53 del 8 marzo 2000 (conciliare tempi di vita, orari di lavoro e tempi urbani)

Le iniziative in cantiere

Tempi della scuola, mobilità sostenibile e qualità degli spazi pubblici.

- Sperimentazione locale La cittadella degli studi di via Palestro
- Sperimentazione locale Il polo scolastico di via Seminario
- Sperimentazione locale via XI Febbraio una strada del centro storico
- Tavolo tematico sulla riforma dei cicli scolastici
- Tavolo tematico sull'organizzazione urbana, flessibilità gestionale e autonomia scolastica, mobilità sostenibile e servizi territoriali per le scuole

Armonizzare gli orari dei servizi cittadini

- "Mercoledì del cittadino": Orari della pubblica amministrazione
- "Mercoledì del cittadino": Orari di enti e servizi pubblici e privati
- "Mercoledì del cittadino": Concorso di idee tra studenti degli istituti d'arte
- Nuovi orari di apertura e orari di lavoro e qualità dei servizi comunali
- Seminario internazionale su Flessibilità spazio-temporale nei servizi e nell'orario di lavoro

Mobilità urbana e mobility management

Orari del commercio: Sere d'estate e aperture domenicali

Turismo e cultura: "Cremona di domenica"

I progetti

Sono di seguito riportate alcune brevi note sulle caratteristiche e sui passi fondamentali delle sperimentazioni avviate e delle iniziative per le quali sono in corso di definizione strategie di intervento e progetti.

Orari del commercio: "Sere d'estate 1998-1999"

E' stata sperimentata, in anticipo, la liberalizzazione introdotta dal decreto ministeriale Bersani, attuando orari prolungati serali e festivi di negozi e pubblici esercizi cittadini, accompagnati da cicli di animazione nel centro storico.

Turismo e cultura: "Cremona di domenica"

E' stato promosso l'orario continuato di apertura dei musei comunali cittadini nei giorni festivi e sono stati attrezzati e resi accoglienti alcuni percorsi urbani.

Queste iniziative sono state costruite attraverso l'attivazione di tavoli di lavoro dove avevano medesimo diritto di parola organizzazioni del commercio in sede fissa, ambulante e della grande distribuzione e gli stessi imprenditori, le organizzazioni sindacali, alcune associazioni di promozione culturale e turistica, l'azienda di trasporto pubblico, le associazioni dell'artigianato e dei consumatori e il Comune; questi tavoli hanno funzionato quali reti di attori locali che progettano e attuano azioni concordemente.

Armonizzare gli orari dei servizi cittadini

Orari della pubblica amministrazione: "Mercoledì del cittadino". E' stata attuata dal febbraio 1999 una giornata di apertura ad orario continuato in cui ad oggi, 27 pubbliche amministrazioni aprono con un orario continuato il mercoledì (9.00 - 16.30) e da lunedì a venerdì attuano una fascia di apertura comune (9.00 - 12.00). Realizzato dal Comune, con la Prefettura e il Comitato provinciale della pubblica amministrazione allargato alle organizzazioni sindacali, il progetto è stato sottoposto a monitoraggio rispetto al gradimento dei cittadini e dei lavoratori agli sportelli. Il progetto è stato segnalato dal Ministero della Funzione Pubblica quale iniziativa innovativa per i cittadini in quanto ha saputo integrare nel progetto aspetti orari-temporali, fisico spaziali e di innovazione gestionale (trasversali tra settori e uffici del comune e partneriali con gli attori sociali).¹³

Da maggio 2000 i partner del progetto si sono attivati per estendere la giornata del cittadino ai servizi privati, coinvolgendo istituti di credito e patronati. L'iniziativa ha assunto un nuovo slogan: *"Armonizzare gli orari dei servizi cittadini"*. Dopo una breve sperimentazione, alcuni istituti di credito della città hanno deciso di confermare la loro disponibilità a partecipare al progetto. Da ottobre 2002 e fino a giugno 2003, le agenzie degli istituti di credito che aderiscono all'iniziativa effettueranno un'apertura continuata il mercoledì aderendo allo slogan *"Il Mercoledì mi mangio la coda"*.

A seguito dei monitoraggi e delle analisi svolte sul mercoledì del cittadino, i partner del progetto hanno sollecitato una riflessione sul tema della flessibilità, al fine di definire nuovi sviluppi da mettere in atto nella rete di partner e con altri enti e imprese di Cremona e della provincia. E' così che il Comune di Cremona (Ufficio tempi, Settore Personale e Ufficio Pari Opportunità, referente iniziativa comunitaria Equal Con-Tempo), in collaborazione con gli enti pubblici e privati aderenti al Mercoledì del cittadino, organizza il seminario internazionale dell' 11 e 12 aprile 2003 *Flessibilità spazio-temporale nei servizi e nell'orario di lavoro. Un problema aperto per la città di Cremona*, che vuole aprire in città un dibattito sui temi della flessibilità, degli orari di lavoro e dei tempi di vita in una logica di conciliazione attenta anche ai tempi della città e ai luoghi in cui ciascuno di noi abita.

Dal settembre 2002 il Comune di Cremona sta sperimentando un nuovo orario che prevede l'apertura al pubblico il lunedì, martedì, giovedì, venerdì dalle 8.30 alle 13.30,

mentre il mercoledì l'orario è continuato dalle 8.30 alle 16.30. Il sabato mattina le aperture sono differenziate solo su alcuni servizi. Contestualmente è scaturita una modificazione dell'articolazione degli orari di lavoro degli operatori degli uffici al fine di garantire l'erogazione continua e la qualità dei servizi comunali. Per valutare l'efficacia di questa sperimentazione ed avere una strumentazione analitica ricca e articolata a supporto delle scelte sul consolidamento degli orari degli uffici, è stato coinvolto l'Ufficio tempi nella costruzione di alcune strategie di monitoraggio.¹⁴ La richiesta dal Settore Personale e dell'Ufficio Pari Opportunità è stata di assistenza da parte dell'Ufficio tempi per il monitoraggio e per la gestione di un tavolo allargato dei dirigenti comunali sulle modifiche di orario del Comune in favore di qualità del servizio, flessibilità e conciliazione vita lavoro, e per la progettazione di eventuali strategie integrate per favorire flessibilità in una ottica di conciliazione.

Inoltre, a dicembre 2002, il Comune di Cremona, attraverso l'Ufficio tempi, il Servizio Comunicazione ed il Servizio Politiche Educative, in collaborazione con le scuole coinvolte, ha promosso un concorso di idee rivolto agli studenti degli istituti d'arte della città, per l'ideazione e la progettazione di oggetti promozionali dell'iniziativa *Mercoledì del Cittadino* da posizionare in spazi pubblici della città. L'installazione dei nuovi elementi di comunicazione è avvenuta a maggio 2003.

Tempi della Scuola

Trasversale a molti settori del Comune il progetto è stato sviluppato d'intesa con il Provveditorato agli studi, i dirigenti scolastici degli istituti pubblici e privati, i direttori dei Centri di formazione professionale, la Consulta provinciale degli studenti delle scuole medie superiori e l'Amministrazione provinciale. Dopo la fase di coinvolgimento degli attori e partner sociali (incontri con il provveditore, incontri con i dirigenti scolastici, incontri pubblici con genitori e studenti) e la conclusione di alcuni studi preliminari, oggi il progetto ha costituito da un lato un tavolo multipartner di lavoro cittadino e, dall'altro, alcuni tavoli locali che sperimentano azioni mirate o sviluppano temi di dibattito relativi alle modificazioni del mondo scolastico.¹⁵

Il progetto individua tre aree urbane di intervento caratterizzate da problemi di sicurezza, di congestione nelle ore di ingresso/uscita a scuola, problematiche per la loro collocazione urbana e note nell'esperienza quotidiana di molti ma mai poste nell'agenda di governo della città (via Palestro, via Seminario, via XI febbraio) e due tavoli tematici di riflessione inerenti alle trasformazioni sollecitate dai nuovi dettati normativi. Per ciascuno il tavolo multipartner cittadino ha individuato collettivamente chi invitare a far parte dei tavoli locali di coprogettazione per lo sviluppo e attuazione dei progetti/ riflessioni e i responsabili per ciascun tavolo.

Il progetto ha vinto nel 2002 il premio *Cento progetti al servizio dei cittadini. 4^a edizione* della Presidenza del Consiglio dei ministri – Dipartimento della funzione pubblica, consegnato al Forum delle P.A., Roma.

Il *tavolo tematico sulla riforma dei cicli scolastici* è stato assegnato al Servizio Politiche Educative. Vi partecipano dirigenti delle scuole di base e l'Ufficio tempi. Avviato a marzo 2001, si è concluso nell'estate con una proposta organizzativa, vanificata dall'annullamento della riforma del nuovo governo nazionale.

Il secondo *tavolo tematico relativo alla organizzazione urbana, flessibilità gestionale e autonomia scolastica, mobilità sostenibile e servizi territoriali per le scuole* non viene attivato.

La *sperimentazione territoriale Via XI febbraio una strada del centro storico* all'inizio è un'occasione di partecipazione dell'Ufficio tempi ai progetti di percorsi sicuri per gli scolari già in corso presso le scuole elementari della via. In seguito (2002) il Settore

Gestione del territorio e l'Ufficio mobilità aprono un tavolo di lavoro relativo alla gestione della sosta in questa via negli orari di apertura delle scuole, come area pilota per la ridefinizione della sosta auto in tutto il centro storico. Ai lavori è invitato l'Ufficio tempi, su richiesta del sindaco e della direzione generale del Comune. Sono stati avviati studi e riflessioni ma non azioni di intervento.

La *sperimentazione territoriale del polo scolastico di via Seminario* riguarda un istituto scolastico superiore della periferia di Cremona che apre le sue porte di accesso su una strada diventata di scorrimento veloce, con inadeguata sicurezza per gli utenti della scuola in alcuni momenti della giornata. Nelle vicinanze sono inoltre collocate scuole elementari e per l'infanzia in un contesto ambientale ricco di verde e attrezzature per il tempo libero. Il tavolo di coprogettazione locale vede coinvolti presidi, direttori didattici e alcuni professori delle scuole di via Seminario, la Consulta provinciale degli studenti per le scuole superiori, una funzionaria dell'ex Provveditorato agli studi, l'Amministrazione provinciale, l'azienda di trasporto locale oltre al team del comune (Ufficio tempi, Comitato di pilotaggio, Ufficio mobilità, Ufficio scuole, Polizia municipale). Avviato ad aprile 2001 il tavolo conclude i suoi lavori a gennaio 2002. Il tavolo di lavoro riesce a far assumere l'ottica di osservare "quel problema cittadino a partire dalla vita quotidiana di chi lo abita": l'accesso/uscita in sicurezza alla scuola, la pedonalizzazione e il tempo breve di sosta/attesa di autobus e auto private sono diventati infatti un tema di progettazione del piano di riqualificazione dell'area dismessa Ex-Feltrinelli gestito dal settore Gestione del territorio del Comune con una società immobiliare privata.¹⁶

La *sperimentazione territoriale la cittadella degli studi di via Palestro* riguarda un'area urbana caratterizzata da una concentrazione di istituti superiori e una scuola elementare ai bordi del centro storico, vicina alla stazione ferroviaria e al terminal dei bus urbani ed extraurbani. L'area è caratterizzata da una *mixité* di destinazioni e modi d'uso. «Nelle ore di avvio e di chiusura delle attività didattiche era affollata, insicura, difficile da attraversare con la concentrazione di pedoni, auto, motorini, biciclette di studenti, genitori, insegnanti che contemporaneamente si trovano a utilizzare quella via e i suoi spazi. Nelle altre ore della giornata, via Palestro appariva un deserto urbano, occupata solo dalle auto in sosta su entrambi i lati, compresa la ormai sbiadita pista ciclabile, e un percorso da fare a gran velocità per raggiungere la stazione o le altre zone a nord della città».

Le azioni messe in campo hanno riguardato:

- divieto di transito automobilistico in alcune fasce orarie;
- realizzazione di una pista ciclabile protetta;
- nuova area di sosta regolamentata a tempo per consentire soste brevi;
- zona a traffico limitato (ZTL) in alcune vie adiacenti via Palestro;
- gestione in ottica di mobilità sostenibile di aree di sosta pubbliche e private;
- azioni di sensibilizzazione ed educazione all'uso dell'auto privata;
- programma di comunicazione "Precedenza alle scuole";
- indagini e studi di accompagnamento al progetto.

Si è provato a sperimentare in un brano di città un modo di progettare gli interventi, costruendo partecipazione, attraverso tavoli di coprogettazione, atelier di progettazione con i tecnici, *focus group* e incontri bilaterali. Si è trattato di un processo difficile da mettere in campo e fatto di ripetuti e faticosi incontri, revisioni dell'iniziativa in corso d'opera e monitoraggio degli interventi attuati. Non senza difficoltà di dialogo e di collaborazione, le iniziative sono state costruite con i partners che hanno fornito informazioni, suggerimenti e modifiche migliorative di una proposta iniziale del Comune fortemente sostenuta dal sindaco della città.

Rispetto alle attività del Comune, il progetto del Piano degli orari è stato l'occasione per mettere in rete numerosi progetti attivi presso l'amministrazione e per dar loro attuazione (Piano urbano del traffico, Piano delle piste ciclabili, Piano triennale semaforico, estensione della Zona a traffico limitato del centro storico) o a creare sinergie con iniziative convergenti ma gestite in modo non coordinato (definizione di percorsi sicuri, educazione stradale nelle scuole, progetto di riqualificazione del nuovo piazzale della stazione ferroviaria). Per altri versi ancora a sollecitare nuove iniziative quali l'avvio di azioni di *mobility management*.

Rispetto ai dirigenti scolastici e i *mobility manager* delle scuole, il progetto ha consentito una maggiore responsabilizzazione rispetto ad un più razionale utilizzo dei propri spazi e della loro destinazione e ai temi della sicurezza e della mobilità sostenibile.

Le azioni intraprese nell'estate 2002 sono state perfezionate o modificate per essere messe in campo prima della ripresa del successivo anno scolastico (settembre 2002), affidando a ciascun ente e ufficio comunale il compito di inserire le azioni di sua competenza nelle proprie prassi ordinarie.

Piano territoriale degli orari della città di Cremona, Staff (2002)

Assessore al Piano territoriale degli orari: *Caterina Ruggeri*

Dirigente dell'Ufficio tempi: *Maurilio Segalini*

Comitato di Pilotaggio

Caterina Ruggeri assessore all'Organizzazione Personale Partecipazione e Rapporti con le Periferie, Pari Opportunità, Progetto Tempi e Orari

Luigi Baldani assessore ai Lavori Pubblici e Impiantistica Sportiva, Commercio, Artigianato di Servizio, Promozione Turistica

Paolo Paroni assessore alle Politiche Giovanili, Attività Culturali Sistema Museale, Attività Sportive e Associazionismo

Ferdinando Soana assessore alle Politiche Educative, Formazione Professionale, Rapporti con l'Università

Renzo Rebecchi direttore generale del Comune

Maurilio Segalini dirigente del Settore Personale, Sviluppo Organizzativo e Politiche Educative, Ufficio tempi

Marco Torchiana dirigente Settore Sviluppo Informatico e Tecnologico

Fulvia Delfino dirigente del Settore Gestione Territorio

Ivana Iotta dirigente del Settore Affari Culturali e Museali

Franco Chiari comandante della Polizia municipale

Anna Maria Santucci de Magistris dirigente del Servizio Commercio

Ufficio tempi

Valerio Demaldè gestione operativa, architetto

Monica Menta segreteria amministrativa

Giampaolo Nuvolati consulente, sociologo, esperto di analisi sociali

Marco Mareggi consulente, architetto, esperto di politiche temporali urbane

Collaborazioni

Nicoletta Filiberti responsabile Servizio Comunicazione

Enrico Bresciani, Riccardo Zelioli Ufficio Traffico

Silvia Toninelli, Stefania Reali Servizio Istruzione

Laura Parmini, Monica Frigè Settore Personale

Grazia Fiorella Ufficio Pari Opportunità

Gestione del progetto

Riunione saltuaria del comitato di pilotaggio presso l'Ufficio tempi. Per ogni progetto sono stati coinvolti assessori e dirigenti responsabili in materia.

Note

¹ Disponibile on-line al sito: http://www.comune.cremona.it/doc_comu/tempi/pto_cr2003.htm.

² Nel documento programmatico di gestione dei progetti dell'Amministrazione comunale viene indicato quale obiettivo del progetto *Tempi e orari della città*: "progettare e realizzare, sfruttando sinergie fra tutti i settori/servizi comunali, una serie di iniziative coordinate intese a raggiungere un livello di migliore qualità cittadina e una fruibilità dei servizi più accentuata ed estesa", Comune di Cremona, (2000), *Piani esecutivi di gestione 2000*, Cremona; a cura della Direzione generale.

³ L'esperienza cremonese si iscrive, come altre in Italia, tra le politiche temporali urbane pensate e progettate in un'ottica territoriale e di progetto urbano, a riguardo si veda, S. Bonfiglioli, (1995), "Il tempo e la città fra natura e storia", in *Urbanistica*, n. 103, p. 46-48.

⁴ M. Mareggi, (2000), *Le politiche temporali urbane in Italia*, Alinea, Firenze, p. 120.

⁵ 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*.

⁶ Comune di Cremona, (1999), *Piano dei tempi e degli orari per la città di Cremona. La fase di sperimentazione*, Cremona, a cura di M. Mareggi, p. 19. Il testo contiene una descrizione dei progetti. Disponibile on-line: http://www.comune.cremona.it/doc_comu/tempi/01piano/index.htm

⁷ M. Segalini, (1999), "Una pratica maieutica per la riorganizzazione dell'ente pubblico", in Comune di Cremona, *Piano ...*, op.cit., p. 96.

⁸ Comune di Cremona, *Documento direttore 1999 del Piano dei tempi e degli orari per la città di Cremona*, allegato A alla deliberazione del Consiglio comunale n. 46 del 29/4/99. Pubblicata in Comune di Cremona, (1999), *Piano dei tempi ...*, op.cit.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Ibidem.

¹² Sono stati effettuati scambi e confronti con le città italiane di Milano, Roma, Rimini, Pesaro, Firenze, Bolzano, Prato, Brema (Germania), Oviedo (Spagna), Lille, Parigi, Strasburgo (Francia), Nottingham (Gran Bretagna).

¹³ Premio per l'innovazione "I cento progetti a servizio del cittadino", Forum P.A., Roma, 12 maggio 2000.

¹⁴ Per una restituzione dei primi risultati del monitoraggio: Comune di Cremona, "Orario sperimentale: una risposta alle esigenze di flessibilità", *In Comune*, gen.-feb. 2003. Disponibile on-line: http://www.comune.cremona.it/doc_comu/period_comu/index.html

¹⁵ Una restituzione dello stato degli studi è pubblicata in Mareggi M., a cura di, *Orari della scuola Tempi della città*, Comune di Cremona, Cremona, 2001. Disponibile on-line: http://www.comune.cremona.it/doc_comu/tempi/01pianoscuola/index.htm

¹⁶ *Approvazione della bozza del testo di Accordo di programma inerente il Programma Integrato di Intervento delle aree "ex Feltrinelli"*, comunicazione alla Giunta comunale, 26 febbraio 2003. L'Amministrazione comunale inserisce il tema della sicurezza ingresso/uscita della scuola superiore ITIS nel programma di riqualificazione dell'area.

Valerio Demaldè

Architetto, Ufficio tempi, Comune di Cremona

La Giornata del cittadino a Cremona¹

Per migliorare la qualità dei servizi della città è nato nel 1998 il *Mercoledì del cittadino*, un progetto per gli sportelli degli uffici della pubblica amministrazione promosso da Comune e Prefettura di Cremona. Il progetto prevede l'apertura degli sportelli il mercoledì in orario continuato dalle 9.00 alle 16.30 e in più una fascia comune di apertura dal lunedì al venerdì dalle 9.00 alle 12.00.

Secondo le indicazioni fornite dal *Piano territoriale degli orari della città* (L. 53/2000), di cui il progetto fa parte, si intende agire con un doppio sguardo al cittadino inteso sia quale utente di un servizio, sia quale lavoratore, in sintonia con il principio di conciliazione tra tempi di vita e orari di lavoro. Il Mercoledì del cittadino intende, da un lato fornire un orario di sportello comune tra più enti e desincronizzato rispetto ai più tradizionali orari di lavoro dall'altro offrire anche in quell'orario servizi qualificati. Il progetto è rivolto sia agli abitanti di Cremona, sia ai cittadini della provincia che si recano in città per usufruire dei servizi, come sottolineato da diversi direttori degli enti coinvolti.

Oltre a numerosi uffici e sportelli di enti di interesse pubblico e privati di Cremona, anche istituti di patronato e alcune banche si sono accordati per garantire ai cittadini ogni mercoledì l'apertura ad orario continuato. Dopo una breve sperimentazione, alcuni istituti di credito della città hanno deciso di confermare la loro disponibilità a partecipare al progetto. Da ottobre e fino a giugno, le agenzie degli istituti di credito che aderiscono all'iniziativa effettueranno un'apertura continuata il mercoledì, aderendo allo slogan "Il Mercoledì mi mangio la coda". Al mercoledì, durante la pausa del pranzo, è così possibile ad esempio andare a ritirare un certificato, fare la carta d'identità, chiedere consulenza presso un patronato oppure effettuare un pagamento o richiedere informazioni per un investimento finanziario in banca. La riorganizzazione degli orari, permette ai cittadini di riappropriarsi del proprio tempo e di scegliere il momento migliore per recarsi presso uffici e sportelli, evitando code e spostamenti inutili. "Orario uguale per tutti" significa armonia degli orari dei servizi della città a misura delle esigenze dei cittadini, per offrire loro un'opportunità per conciliare doveri ed esigenze in una città più vivibile.

Gli elementi innovativi del progetto sono: il metodo, il team di lavoro ha progettato le modalità di costruzione collettiva del progetto sugli orari in una logica non solo di trasversalità tra i settori dell'ente ma anche di partecipazione tra gli enti; la modifica degli orari è stata progettata non a partire dal solo orario di lavoro ma in una logica urbana, attenta cioè sia ad aspetti di organizzazione temporale individuale, collettiva e dell'orario di lavoro, sia ad aspetti spaziali, di accessibilità e mobilità dei lavoratori e dei dipendenti; il tema della modernizzazione è stato affrontato partendo dall'articolazione tra tempi di vita, orari di lavoro e stagioni della vita e attraverso la promozione di azioni all'interno della pubblica amministrazione in un'ottica di qualità per il territorio locale.

¹ Disponibile on-line al sito: http://www.comune.cremona.it/doc_comu/tempi/intro.htm

Tra i primi vantaggi si segnalano: migliore distribuzione del flusso di utenza al mercoledì, riduzione per gli utenti dei tempi di attesa allo sportello, prestazione di una nuova fascia oraria del servizio (apertura durante la pausa pranzo il mercoledì), miglioramento dell'accessibilità oraria ai servizi degli uffici pubblici in quanto l'orario comune degli enti pubblici permette ai cittadini di svolgere pratiche diverse nella stessa giornata.

Nell'ambito del progetto, sono stati effettuati dei monitoraggi destinati a cogliere le esigenze degli utenti dei servizi pubblici, degli operatori e dei dirigenti rispetto ai mutamenti degli orari e, soprattutto, in relazione all'introduzione del mercoledì del cittadino con orario continuato. I monitoraggi che ne sono scaturiti sono frutto di un lavoro collettivo. Il primo monitoraggio eseguito nel 1999 era costituito da una scheda con poche domande da fare agli utenti in due periodi diversi dell'anno, da un questionario per tutti gli operatori degli uffici e da un conteggio dell'affluenza presso gli sportelli. La seconda rilevazione eseguita nel 2002 ha coinvolto 34 enti pubblici e di interesse pubblico e 8 enti privati. In quest'occasione l'indagine è stata strutturata attraverso 4 incontri di focus group e un'assemblea conclusiva di verifica e riflessione sui risultati.

I risultati mostrano chiaramente che la modifica degli orari è conosciuta e giudicata positivamente, anche nel tempo, più dai residenti in città che non da coloro che provengono dalla provincia. Dalle indagini è emerso che i mutamenti introdotti richiedono tempi di accettazione, adeguamento, messa a regime lunghi in una società come quella cremonese, ancora piuttosto tradizionale.

Il progetto "Mercoledì del cittadino", elaborato dall'Amministrazione comunale e portato avanti in collaborazione con gli enti aderenti, è stato incluso nella rosa dei segnalati per la terza edizione del premio "100 Progetti al servizio dei cittadini" (Roma 12 maggio 2000, Presidenza del consiglio dei ministri – Dipartimento della Funzione Pubblica).

Aderiscono al *Mercoledì del cittadino*

ENTI PUBBLICI E PRIVATI: A.C.I. - Automobile Club d'Italia; A.E.M. - Azienda Energetica Municipale; Agenzia Territorio e Demanio; A.L.E.R. - Azienda Lombarda Edilizia Residenziale; Amministrazione Provinciale; A.S.L. Cremona; CCIAA; Comune di Cremona; Direzione Provinciale del Lavoro; Direzione Provinciale dei Servizi vari; ENEL; "F. Soldi" Centro Geriatrico Cremonese; Gestor Spa; I.N.P.D.A.P.; I.N.P.S.; Istituti Ospitalieri di Cremona; LO.SE.RI. Lombardia Servizi di Riscossione Spa; Ludoteca Gioc'Onda; Ministero per i beni e le attività culturali - Archivio di Stato di Cremona; Ministero delle Finanze - Agenzia delle Entrate di Cremona; Politecnico di Milano – Sede di Cremona; Poste Italiane Spa; Prefettura di Cremona; Questura di Cremona; Dipartimento Provinciale Ministero economia e finanze; Centro servizi amministrativi di Cremona.

PATRONATI: E.N.A.S.CO.; I.N.A.C.; I.N.A.P.A.; I.N.A.S. - C.I.S.L.; I.N.C.A. - C.G.I.L.; I.T.A.C.O.; I.T.A.L. - U.I.L.; Unione Italiana Ciechi

BANCHE: Banca Popolare di Cremona, Banca Cremonese - Credito Cooperativo.

Gli autori

Clara Bassanini

clara.bassanini@pariedispari.it

Dal 1992 è responsabile per Pari e Dispari S.r.l., società esperta di pari opportunità che opera a livello europeo e nazionale, dell'area Formazione e Azioni positive.

E' direttrice del progetto Equal Con-Tempo.

Paolo Bodini

sindaco@comune.cremona.it

Sindaco di Cremona. Borsa di studio a Los Angeles, dove consegue diploma di Scuola Superiore Americana. Laurea alla Facoltà di medicina presso l'Università di Pavia nel 1973.

Lavora per alcuni mesi nel dipartimento di medicina interna dell'Helene Fuld Hospital nel New Jersey (USA). Lavora presso l'Ospedale di Cremona in Medicina II, dove diviene primario nel 1993. Specializzazione in Endocrinologia presso l'Università di Pavia e in Gastroenterologia presso l'Università di Milano dove, è professore a contratto nella Scuola di specializzazione in gastroenterologia ed endoscopia digestiva. Dal 1979 avvia e sviluppa il servizio di gastroenterologia nell'ospedale. E' stato segretario e poi vice presidente dell'Ordine dei medici della provincia di Cremona per tre mandati. In campo politico è tra i fondatori a Cremona dell'area di centro. Eletto Sindaco nel 1995, nel 1999 è stato rieletto direttamente al primo turno.

Jean-Yves Boulin

boulin@dauphine.fr

Titulaire du DEA «Ressources Humaines et Biens non marchands» (Université Paris-Dauphine). Sociologue, Chargé de recherches au CNRS. Chercheur à l'IRIS. Membre du comité de rédaction de la revue *Futuribles* (Paris) et de la revue *Transfer* (Institut Syndical Européen, Bruxelles). Membre de l'Association Française d'Excellence Territoriale (AFET), de l'Association Européenne de l'Excellence Territoriale (EUREXCTER). Co-directeur scientifique du groupe de prospective de la DATAR «Temps et Territoires» (2000-2003). Président du Comité d'Experts Européen sur les Politiques Temporelles auprès de l'Institut des villes. Membre du comité Scientifique de la Maison des temps et de la Mobilité de Belfort. Domaines de recherches: temps de travail; temps hors-travail; temps sociaux (articulation entre les différents temps sociaux); usages du temps; organisation sociale du temps; temps de la ville/politiques temporelles locales; politiques sociales; négociation sociale; syndicalisme et relations sociales; Europe (comparaisons européennes). Ouvrages: Co-auteur avec G. Cette, D. Taddei, *Le temps de travail*, Syros, 1993. Co-auteur avec R. Hoffman, *Les nouvelles pistes du temps de travail*, Editions Liaisons, (2000) (*New paths in working time policies*, Bruxelles, ETUI-ETUC ed., 1999). Co-auteur avec U. Mückenberger, *La ville à mille temps*, Editions de l'Aube, 2002. Co-directeur d'ouvrage avec F. Godard et P. Dommergues: *La nouvelle aire du temps*, Editions de l'Aube, 2003.

Claudia Castellucci

cascl@comune.forli.fo.it

Ha compiuto studi universitari in Scienze Politiche. Dal 1979 al 1990 ha lavorato presso privati e presso la cooperativa Libera Stampa; contemporaneamente ha rivestito ruoli politici in Comune. Dal 1986 al 1990 ha svolto l'incarico di Consigliera alle Pari Opportunità della Provincia di Forlì-Cesena dove ha collaborato alla nascita dell'Ufficio di Pari Opportunità della Provincia che ha diretto per un quadriennio. Dal 1991 è assunta a tempo indeterminato presso il Comune di Cesena e poi presso il Comune di Forlì dove dal gennaio 2000 svolge le funzioni di responsabile del Centro Donna e dell'Ufficio Politiche di Genere con compiti di progettazione, mantenimento delle relazioni tra i partner nazionali ed esteri, monitoraggio dei progetti e gestione degli aspetti finanziari. Partecipa inoltre, per conto del Comune di Forlì, a numerosi comitati sui temi delle pari opportunità tra uomini e donne.

Cornelio Coppini

comunicazione.aioc@rccr.cremona.it

Nominato dalla Giunta regionale lombarda, su proposta dell'Assessore alla Sanità, dall' 1 gennaio 2003, direttore generale dell'Azienda Istituti Ospitalieri di Cremona. Ha maturato una lunga esperienza, circa 20 anni, nel campo della sanità pubblica; è stato, dall' 1 novembre 1999 e fino al 31 dicembre 2002, Direttore Generale dell'ASL di Brescia. In precedenza ha ricoperto il ruolo di Direttore Sanitario del Presidio Ospedaliero "Spedali Civili" di Brescia e di altri presidi ospedalieri del bresciano (Manerbio e Leno).

Mario Daina

segreteriaust@ciscremona.it

Dal 25 marzo 2003 è segretario generale C.I.S.L. E' stato segretario di zona a Casalmaggiore (dal 1/1/1983), segretario FIM - CISL (dal 1/4/1987), segretario generale FIM-CISL (dal 31/10/1990) e segretario UST-CISL Cremona (dal 28/10/1994).

Valerio Demaldè

valerio.demalde@comune.cremona.it

Architetto, tecnico in politiche temporali urbane, esperto di gestione di Ufficio tempi della città, attuazione di piani territoriali degli orari e di politiche pubbliche multipartner. Attualmente, gestisce l'Ufficio tempi del Comune di Cremona istituito per l'attuazione dei progetti del Piano territoriale degli orari della città (I.53/2000). Ha svolto attività didattica per il personale di amministrazioni pubbliche in laboratori di formazione promossi dal Centro di Eccellenza per le Amministrazioni Pubbliche, Università Cattolica del Sacro Cuore, Sede di Piacenza. Ha collaborato su progetti con il Dipartimento di Architettura e Pianificazione del Politecnico di Milano e il corso di Sociologia delle Comunità Locali all'Università Bicocca di Milano.

Giuseppe Demaria

segreteriaust@ciscremona.it

Dal 21 settembre 1999 è segretario UST-CISL Cremona. E' stato segretario di zona a Soresina (dal 1/5/1981), segretario FAT - CISL (dal 1/4/1987), segretario generale FAT-CISL (dal 11/11/1994) e segretario generale FAI-CISL Cremona (dal 23/04/1998).

Lucia Dolcetti

dirsan.aioc@rccr.cremona.it

Laurea in Medicina e Chirurgia, specialista in Igiene e Medicina Preventiva, con orientamento Tecniche Ospedaliere. Servizi prestati: da 16.3.83 a 31.12.84 presso il Servizio di Laboratorio Analisi dell'Ospedale S. Paolo di Milano in qualità di assistente medico. Da ottobre 1980 a febbraio 1990 presso il Servizio di Cardiologia della Casa di Cura "Città di Milano", come consulente e poi assistente medico. Dal 15.2.90 a oggi dipendente di ruolo in strutture sanitarie pubbliche, prima come assistente e aiuto di Direzione Sanitaria. Nel 1997-98 è Direttore Sanitario Aziendale presso A.O. Fatebenefratelli e Oftalmico di Milano e presso A.O.S. Martino di Genova. Dal 2000 è Direttore Medico di Presidio, Ospedale Maggiore di Cremona.

Marino Gori

marino.gori@sic.coop.it

Dal 2001 è direttore operativo Canale Ipermercati Gruppo Unicoop Firenze. E' stato direttore Ipermercato di Lastra a Signa, Montecatini (1997-2001), capo Settore bazar Pesante Ipermercato Montevarchi (1996-1997), capo area canale supermercati Gruppo Unicoop Firenze (1994-1996) e direttore Supermercato Gruppo Sperial (1990-1994).

Marilena La Fratta

marilena_lafratta@regione.lombardia.it

Responsabile Unità organizzativa Politiche femminili e Pari Opportunità, Direzione generale Giovani, Sport e Pari Opportunità, Regione Lombardia.

Raffaello Marchi

Contatto Renato Piseri c/o Inps di Cremona: renato.piseri@inps.it

Laurea in Giurisprudenza presso l'Università di Bologna. Dal 23 luglio 1997 è dirigente generale INPS dove ha ricoperto ruolo di dirigente dal 1989. Dal 1998 è Direttore Centrale Organizzazione. Tra gli altri presso l'INPS ha ricoperto il ruolo di esperto di formazione, responsabile della formazione per l'Emilia Romagna e ha diretto le sedi provinciali di Imola, Modena e la sede regionale Liguria. Ha competenze in materie di organizzazione, formazione e gestione delle risorse umane.

Marco Mareggi

mareggi@libero.it

Svolge attività di ricerca-azione e didattica presso il Dipartimento di Architettura e Pianificazione, Politecnico di Milano, Area di ricerca *Urbanistica dei tempi e della mobilità*. È consulente esperto dell'Ufficio tempi del Comune di Cremona. Ha svolto attività di consulenza e formazione per le pubbliche amministrazioni e ha collaborato con i comuni di Verona, Milano, Pavia e Bolzano. Con il Politecnico di Milano ha fatto parte di team di ricerca-azione nazionali e internazionali (Ministero università e ricerca scientifica e tecnologica italiano, Irer Lombardia, Fse Regione Lombardia, *Eurexcter*, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions* di Dublino-Irlanda, *Daily Routine Arrangements, from local practice to national policy*, Project Bureau Daily Routine, Ministero degli affari sociali e del lavoro, Olanda). Esperto di politiche temporali urbane, di costituzione e gestione di ufficio tempi, di attuazione di piani degli orari e di politiche *cross cutting* e multipartner e di analisi di politiche pubbliche. Ha pubblicato: *Le politiche temporali urbane in Italia*, Alinea, Firenze, 2000. Ha curato il *Piano dei tempi e degli orari della città di Cremona*, Comune di Cremona, 1999; con S. Bonfiglioli, "Il tempo e la città fra natura e storia. Antologia di progetti sui tempi della città", *Urbanistica Quaderni*, n. 12, Inu Edizioni, Roma, 1997 e "Città di Bolzano. Patto della mobilità e Piano dei tempi e degli orari. Una prospettiva europea", *Urbanistica Quaderni*, n. 26, Inu Edizioni, Roma, 2000.

Rosa Gómez Rivera

gomezr@munimadrid.es

Licenciada en Psicología, de la Universidad Complutense de Madrid. Psicóloga del Servicio Psicopedagógico Municipal del Distrito de Moratalaz-Vicálvaro, Madrid 1981-1988. Técnica de Educación de la Junta Municipal de Vicálvaro 1989/2000. Responsable Municipal del Plan de Dinamización Social, Económica y Empresarial de Vicálvaro 1998/2000. Jefa del Departamento de Programas de Empleo del Área de Promoción de Igualdad y Empleo del Ayuntamiento de Madrid-desde 2000.

Dominique Royoux

royoux@agglom-poitiers.fr

Géographe, directeur du Service Recherche et Développement et de l'Agence des Temps de la Communauté d'Agglomération de Poitiers; professeur associé à l'Université de Poitiers, responsable du pôle services sur le PIC EQUAL «Vie professionnelle – vie familiale».

Caterina Ruggeri

assessore.cruggeri@comune.cremona.it

Assessore del Comune di Cremona dal 1999 al 2004, con delega al Personale, Organizzazione, Pari Opportunità, Progetto Tempi e Orari della Città, Partecipazione e Rapporti con le Periferie. Consigliere comunale dal 1990 al 1999 e componente della Commissione Pari Opportunità della Provincia di Cremona dal 1985 al 1995. Ragioniera, ha frequentato numerosi corsi di formazione e di aggiornamento nel settore della formazione professionale e delle politiche attive del lavoro. Funzionaria giuridico - amministrativa della Regione Lombardia dal 1981, dalla quale è in aspettativa, è stata responsabile nella sede di Cremona dell'area Fondo Sociale Europeo e, dal 1996, è stata componente del nucleo di valutazione della Direzione Generale Formazione e Lavoro, sempre della Regione Lombardia, per la selezione dei progetti. L'esperienza maturata nel ruolo di Assessore le ha consentito di rappresentare il Comune di Cremona in convegni nazionali ed europei quale relatrice sulle politiche di genere, sulle politiche dei tempi e sul tema della cittadinanza attiva.

Maurilio Segalini

maurilio.segalini@comune.cremona.it

Dirigente unico del Settore Personale, Sviluppo Organizzativo, Comunicazione, Politiche Educative e Giovanili, Periferie e Tempi e Orari della Città del Comune di Cremona dal marzo 1995. E' consigliere d'amministrazione del Consorzio Tempi della città. Esperto in Tecniche Gestionali del Dipartimento della funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri Italiano. Componente dal 1 gennaio 1998 del Comitato di Settore del Comparto Regioni e Autonomie Locali, della Commissione sul Personale dell'ANCI. E' docente presso ANCITEL e ANCIFORM in materie d'Organizzazione e Personale, Lega delle Autonomie Locali, Alfa Consulenze di Verona e Consorzio per gli studi universitari in Verona. Collabora come docente anche con il Politecnico di Milano, la SDA Bocconi di Milano, PAIDEIA s.r.l. di Reggio Emilia, EntiService di Carmagnola (TO). Analista d'organizzazione, esperto in tecniche gestionali e di organizzazione e comunicazione.

María Antonia Suárez

pempleo@munimadrid.es

Assessore alle Pari Opportunità Pari Opportunità del Comune di Madrid, Spagna.

Sara Valmaggi

s.valmaggi@sestosg.net

Dal 1998 è assessore del Comune di Sesto San Giovanni (Milano) con delega all'educazione, sport, tempi e orari della città e politiche giovanili. Dal giugno 2003 riconfermata assessore con delega alla cultura, educazione, sport, politiche giovanili, tempi e orari della città.