

SCHEDE DESCRITTIVE

MISURA E1

TITOLO

Telelavoro e miglioramento quantitativo e qualificativo della presenza femminile in azienda: l'esperienza Zanussi S.p.A. come buona pratica (ob.3)

FASCICOLO 8

PROPONENTE

Univ. Camerino

COMPONENTI ATI/ATS	PARTNER INIZIALE	REGIONI
- Fondazione Regionale Pietro Seveso	- IRES CGIL	Emilia Romagna
- Fondazione G. Brodolini	- Università di Verona	Lazio
- Fondazione Istituto per il Lavoro	- Zanussi S.p.a.	Lombardia
	- CNA Servizi ed Informatica	Marche
	- CESRI LUISS Guido Carli	

DESCRIZIONE DELLA BUONA PRATICA

Obiettivo generale del progetto da cui ha avuto origine la buona pratica, era quello di assicurare un ambiente di lavoro, all'interno del Gruppo Zanussi, ispirato alla tutela della libertà, della dignità e della inviolabilità della persona e a principi di correttezza nei rapporti interpersonali, presupposto principale affinché possa essere realizzato il principio di pari opportunità fra i sessi.

L'esperienza Zanussi nasce nel 1992 quando, a seguito di un accordo sindacale, si costituì la Commissione denominata IPAZIA (Iniziativa Zanussi per le Pari Opportunità e l'integrazione socio-professionale in Azienda). Sempre nel 1992 si avviò un progetto di azioni positive finanziato dal Ministero del Lavoro con i fondi previsti dalla Legge 125/91. La Zanussi si proponeva di promuovere e favorire l'arricchimento dell'esperienza lavorativa, lo sviluppo professionale, l'accumulo di competenze e l'avanzamento economico e di carriera delle lavoratrici gestanti e madri nelle fasi critiche della propria vita familiare..

Da allora l'azienda ha perseguito l'obiettivo di miglioramento quantitativo e qualitativo e l'esperienza Zanussi ha costituito pertanto un progetto pilota, un precedente particolarmente interessante sia per la metodologia innovativa adottata sia per i risultati ottenuti che di quella metodologia sono, in larga misura, la conseguenza.

Sul piano delle premesse metodologiche gli aspetti più rilevanti sono stati: la trasparenza delle procedure, la condivisione degli obiettivi e del progetto di telelavoro, il controllo congiunto della sua gestione sia da parte della direzione sia da parte della rappresentanza sindacale aziendale.

È stato questo un elemento fondamentale del successo dell'esperienza fatta in quanto si è riusciti a dimostrare che la buona pratica non solo teneva conto dei differenziati interessi presenti all'interno dell'azienda ma era in grado di dare ad essi risposte positive mettendo in valore sia il capitale aziendale sia le risorse umane investite garantendo un gioco a somma positiva.

La politica intrapresa ha prodotto in termini quantitativi un aumento complessivo dell'occupazione femminile, e dal punto di vista qualitativo, le politiche di gestione del personale hanno prodotto un aumento notevole delle donne ai livelli più alti dell'inquadramento contrattuale. A circa un decennio dall'avvio delle prime iniziative, è possibile osservare che i cambiamenti introdotti hanno avuto un impatto che è andato oltre i risultati riguardanti i target specifici cui erano destinate, impatto, che si è diffuso su tutto il corpo aziendale.

DESCRIZIONE DEL PROCESSO DI TRASFERIMENTO

Nel predisporre il progetto di trasferibilità della “buona pratica” Zanussi, il gruppo di lavoro ha definito un impianto concettuale che costituisce l'elemento preliminare alla costruzione dell'intero progetto. Ciò ha comportato la valutazione preliminarmente di due aspetti.

Il primo di questi era relativo agli interessi che sono alla base della promozione di attività di Telelavoro, i vantaggi che i lavoratori possono trarne in generale ed in relazione a certi momenti ed eventi della propria vita.

Il secondo aspetto, è preliminarmente considerato, è stato il campo di applicabilità di pratiche di telelavoro e quali le condizioni per garantirne il successo in contesti diversi da quello originario.

Un altro aspetto importante del progetto di trasferimento concerne alcuni elementi di analogia con la “buona pratica” da considerare come condizioni necessarie per la possibile riuscita del suo trasferimento. Tali elementi sono stati individuati:

- nella presenza, tra i dipendenti dell'azienda in cui attuare il trasferimento di una consistente componente femminile;
- nella individuazione di un soggetto istituzionale di riferimento nello svolgimento della sperimentazione (ad esempio capo del personale e/o capo ufficio organizzazione);
- nella presenza di una RSU rappresentativa del personale e raccordata alle organizzazioni sindacali di categoria.

L'esperienza Zanussi e gli ottimi esiti da essa ottenuti, sono stati possibili in quanto vi è stato un intenso momento di preparazione della sperimentazione del telelavoro per cui il progetto è stato il prodotto di un concorso di volontà che affidavano alla sua attuazione una pluralità di risultati differenziati corrispondenti alle attese delle parti che ad esso avevano collaborato.

Le quattro unità prescelte quali *case – studies* per il trasferimento della buona pratica sono stati: il Dipartimento amministrativo dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna sud, la sede direzionale della Coop Toscana Lazio, la CNA service di Ancona e la Sagit di Roma.

E' stato elaborato un percorso volto a definire il valore del telelavoro in ciascuna delle realtà produttive studiate che ha richiesto la partecipazione continua dei soggetti interessati sia pure a vario titolo.

L'attuazione del progetto non è avvenuta con gli stessi tempi nei quattro contesti aziendali a causa delle caratteristiche di ciascuno di essi e delle resistenze che si sono incontrate nello sviluppo delle attività.

L'impianto metodologico previsto nella fase di progettazione teneva conto di tre fasi: l'analisi di contesto, il trasferimento della buona pratica, la sperimentazione. Nella fase di avvio della ricerca i gruppi di lavoro hanno ritenuto opportuno scorporare ulteriormente le tre fasi previste, individuando quindi, otto livelli di analisi. L'interazione tra questi otto livelli è di tipo circolare, nel senso che il passaggio da un livello all'altro era soggetto alla valutazione del ricercatore, ciò al fine di pervenire a disegnare i "confini" del problema, la natura e le azioni di intervento su di esso.

SOGGETTI COINVOLTI / DESTINATARI

Il progetto di trasferimento prevede un'ATI di gestione composta da Fondazione Brodolini, Università di Camerino, Istituto per il lavoro e Fondazione Severo che risulta essere costruita sulla base di tre criteri fondamentali: le competenze dei componenti, l'affinità di intenti reti preesistenti.

I ruoli condivisi tra i primi due componenti citati sono riferiti alle funzioni di coordinamento e divulgazione dell'iniziativa e dei risultati mentre, in termini di apporto, si evidenzia per ciascuno di essi un contributo in relazione alle specifiche conoscenze, competenze e capacità.

Per la governance di progetto gli strumenti e le strategie adottate sono stati la costituzione di un Comitato di Pilotaggio del progetto e un Comitato tecnico scientifico grazie ai quali è stato garantito un alto grado di integrazione tra i soggetti coinvolti.

Destinatari del progetto sono stati quattro diversi contesti aziendali quali: il Dipartimento amministrativo dell'Azienda Unità Sanitaria Locale Bologna sud, la sede direzionale della Coop Toscana Lazio, la CNA service di Ancona e la Sagit di Roma.

ATTIVITÀ

Il processo di trasferimento, pur nella logica di forte interrelazione tra le attività e scomposizione delle attività è stato realizzato attraverso le seguenti fasi:

Studi e ricerche Tale attività ha riguardato una *Analisi di contesto* finalizzata innanzitutto alla individuazione degli attori privilegiati da intervistare nelle quattro aziende destinatarie del trasferimento che sono: l'imprenditore o suo delegato; i destinatari finali per comprendere il grado di interesse reale; i responsabili dell'organizzazione e del personale; alcuni esponenti politici e sindacalisti; alcuni membri della Commissione pari opportunità, i dirigenti di Assessorati maggiormente interessati al trasferimento della Buona Pratica.

Dopo aver individuato nella fase preparatoria i fattori critici sono stati individuati i nodi concreti di attuazione del trasferimento. In tale fase è stato realizzato uno studio di fattibilità volto ad analizzare modalità e condizioni per attuare moduli di telelavoro. Lo studio di fattibilità è stato condotto attraverso analisi delle condizioni favorevoli e dei nodi critici che si presentano al trasferimento della buona pratica e con individuazione degli aggiustamenti da fare al modello originario. In altri termini, sono state individuate le condizioni strutturali, sociali e normative attraverso le quali il lavoro dipendente può essere svolto in Telelavoro. In sintesi si provveduto:

- all'analisi organizzativa sulla telelavorabilità delle posizioni lavorative,

- all'analisi degli aspetti normativi e contrattuali,
- all'analisi degli aspetti sociali connessi al telelavoro: ambiente, disabili, donne.

Sensibilizzazione Tale attività ha riguardato il personale delle tre aziende individuate, da coinvolgere nella sperimentazione attraverso la diffusione di materiale informativo al fine di ottenere una partecipazione più attiva.

In tale fase sono stati realizzati tavoli di lavoro /concertazione con le parti sociali e gli imprenditori tra cui sono stati siglati protocolli d'intesa e seminari informativi per la sensibilizzazione del contesto locale al processo di trasferimento.

Tra i prodotti di tale fase va segnalata la realizzazione di un sito web.

Accompagnamento e tutoraggio Tale attività è consistita nella costituzione di un "gruppo di garanti" della sperimentazione (un rappresentante dell'unità di ricerca, un rappresentante sindacale, un'esperta di parte, un rappresentante del personale) con funzione di supporto e tutoraggio del trasferimento.

E' stato avviato un progetto pilota su un campione di donne scelte sulla base dei criteri determinati dallo studio di fattibilità, che tengono conto del grado di maturità e di autonomia professionale dei soggetti e degli accordi presi con i responsabili del personale;

Scambio finalizzato al miglioramento delle informazioni e delle conoscenze. Nel corso del progetto ciascun partner ha attivato gruppi di lavoro tra interlocutori di contesto diversi e settori diversi favorendo in tal modo scambio e acquisizione di nuove competenze.

Monitoraggio e valutazione tale attività è stata realizzata mediante la raccolta e l'analisi di documenti, rilevazioni in itinere, interviste a testimoni privilegiati e realizzazione di focus group.

I prodotti di tale fase sono stati la guida all'automonitoraggio e all'autovalutazione.

RISULTATI / PRODOTTI

L'attuazione del progetto, non è avvenuta con gli stessi tempi nei quattro contesti a causa delle caratteristiche di ciascuno di essi e delle resistenze che si sono incontrate nello sviluppo dell'attività o dei problemi nati anche in conseguenza della implementazione del progetto stesso.

L'attuazione del progetto evidenzia alcune criticità derivanti o dai contesti nei quali si è operato (ad esempio corti circuiti nel sistema di relazioni industriali, come nel caso SAGIT) o della tendenza dell'impresa ad utilizzare la sperimentazione prevista dal progetto per risolvere casi aziendali (come nel caso della Coop Toscana-Lazio).

In relazione agli elementi di forza si può sostenere che il progetto è stato in grado di adattarsi ai diversi contesti studiati. L'aver previsto una metodologia flessibile ha permesso al gruppo di lavoro di utilizzare strumenti metodologici (come ad esempio questionari e *focus group*) non previsti dal progetto originario. Tali strumenti hanno dato la possibilità di riempire i vuoti cognitivi che non potevano essere altrimenti colmati. La ricerca condotta ha avuto la possibilità di arricchire il patrimonio delle conoscenze relative al telelavoro sia dal punto di vista dei metodi della ricerca sia delle ricadute tecniche e sociali derivanti dall'utilizzazione del telelavoro in aziende

tipologicamente diverse. Attraverso la ricerca, poi, è stato possibile formulare delle ipotesi di lavoro più adatte ai contesti esaminati siano essi grande azienda o piccola-media; sia