

ORGANIZZAZIONE DEL LAVORO E POLITICHE DI IMPRESA PER LA CONCILIAZIONE

di Arianna Visentini

1. PREMESSA

Il tema della conciliazione famiglia-lavoro occupa uno spazio crescente nell'agenda politico-istituzionale nazionale e locale ormai da qualche anno. Qual è il motivo di tanta attenzione?

Esso è plausibilmente da ricondurre alla tipologia degli interessi che entrano in gioco e alla varietà degli attori coinvolti, prestandosi ad una molteplicità di punti di vista che interessano gran parte delle sfere della vita quotidiana di ciascun individuo e, di conseguenza, delle organizzazioni nelle quali gli individui operano o con le quali entrano in contatto: dalle aziende agli enti erogatori di servizi (Terzo settore), dalle istituzioni pubbliche alle associazioni di volontariato e familiari, dalle organizzazioni sindacali alle associazioni di categoria.

Si tratta di una prospettiva di analisi dei fenomeni sociali che, insistendo su sistemi valoriali quali quello della famiglia e quello del lavoro, incontra legittimità di interessi all'interno dell'agire di una grande moltitudine di soggetti.

La scelta di concentrare l'attenzione del presente contributo sulla prospettiva organizzativa aziendale è pragmatica ed empirica. Deriva dalla percezione, maturata da una pluriennale esperienza "sul campo", che le potenzialità delle politiche di *work life balance* fino ad oggi siano state recepite prevalentemente dai soggetti che si occupano di politiche sociali, di *welfare*, di politiche per la famiglia, di pari opportunità. Tali soggetti hanno per primi promosso interventi sperimentali in collaborazione con le aziende, tentando di disseminarne i risultati e le buone pratiche, spesso ottenendo esiti incoraggianti. Questi interventi, però, non sono stati sistematizzati in modo tale da renderne generalizzato il ricorso da parte delle imprese stesse.

Il contributo che si intende fornire con il presente documento consiste, in primo luogo, in una sintesi dei vari significati che vengono generalmente attribuiti alla conciliazione famiglia-lavoro, per passare poi a delineare le tipologie di bisogni cui la conciliazione risponde e concludere con le possibili soluzioni che possono essere formulate, giungendo a prefigurare un quadro teorico-metodologico di riferimento per la conciliazione aziendale.

2. LA DEFINIZIONE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO

La conciliazione famiglia-lavoro sottintende la necessità di armonizzare le diverse sfere di vita di ciascun individuo: conciliare significa far in modo che i ritmi, le scadenze, i tempi imposti dai vari ambiti della nostra vita quotidiana (lavoro, famiglia ecc.) possano essere rispettati e gestiti senza costi troppo alti, sia in termini economici che sociali¹.

Nel termine “conciliazione” (dal latino *cum* e *calare*, “chiamare insieme”) è insita l’idea di un incontro tra due o più parti per il raggiungimento di un’intesa. Nell’ambito specifico della conciliazione tra famiglia e lavoro, l’intesa da raggiungere riguarda il rapporto tra il tempo dedicato al lavoro e quello riservato alla famiglia. Di conseguenza, il problema non investe solo la sfera individuale, ma diventa oggetto di interesse pubblico e chiama in causa gli individui, le aziende e le istituzioni territoriali di riferimento². È quindi chiaro quanta e quale varietà di settori e soggetti coinvolga la tematica della conciliazione famiglia-lavoro.

La dimensione familiare è il contesto nel quale si esplica con maggiore potenza il tentativo di individuare un equilibrio tra i tempi della vita personale e quelli della vita lavorativa. In generale, il tema della conciliazione famiglia-lavoro, declinato nella sua accezione più vasta di conciliazione vita-lavoro, cerca un equilibrio nello spazio della vita personale, nella quale l’individuo esprime la propria libertà nella gestione del tempo e delle relazioni interpersonali.

Poiché la conciliazione è uno spazio di ricerca di un equilibrio, ma anche esercizio di una libertà individuale, le scelte personali si riflettono sulla dimensione lavorativa e aziendale, così come il modo di vivere il lavoro si riflette sulla qualità della vita di un territorio e di una comunità.

Per questo anche il ruolo dell’ente pubblico riveste un’importanza essenziale in quanto garante, prima di tutto, della tutela dei diritti dei cittadini, e secondariamente (ma non per importanza) come ente regolatore dei processi di sviluppo locale.

2.1. *Le famiglie*

La famiglia costituisce la più importante cellula organizzativa sociale. I suoi diritti sono sanciti dalla Costituzione e sono legati all’ambito del benessere, della salute, della tutela dei minori, del lavoro, delle pari opportunità³. La famiglia esprime necessità e bisogni a cui in passato veniva data risposta da parte delle istituzioni pubbliche attraverso quel modello di *welfare state* che tendeva a delegare gran parte delle politiche di risposta all’ente pubblico. I bisogni “economici” venivano soddisfatti dall’azienda e dal datore di lavoro che corrispondeva ai propri dipendenti un salario, impegnandosi a rispettare le leggi sulla tutela della sicurezza, salute, dignità della persona. I bisogni affettivi e sociali venivano, invece, risolti dallo Stato.

Al cittadino e alla propria rete di relazioni spettava il compito della ricerca del benessere.

¹ Si veda Camera di Commercio di Cagliari, Comitato imprenditoria femminile Cagliari, *Conciliazione tempi di vita e di lavoro*, Cagliari 2010.

² Si veda D. Gobbi, *Conciliare famiglia e lavoro: un aiuto dai fondi articolo della legge 53/200*, in “Focus ISFOL”, 2, dicembre 2009.

³ Normativa europea, nazionale e della Regione Lombardia in ambito della conciliazione famiglia-lavoro, disponibile in http://www.famiglia.regione.lombardia.it/cs/Satellite?c=Page&childpagename=DG_Famiglia%2FDGLayout&c id=1213383754954&p=1213383754954&pagename=DG_FAMWrapper#1213383964094.

La famiglia è stata per anni parte integrante di un modello di *welfare* oggi in crisi, nel quale i compiti delle organizzazioni non sono più così chiaramente ripartiti e standardizzati, i tempi del lavoro e della famiglia si sovrappongono, il lavoro a volte risponde a bisogni sociali e il benessere diventa fonte di reddito.

2.2. Le donne

All'interno della famiglia non è più così chiara la divisione dei ruoli, in cui la donna è la colonna portante del *welfare* familiare e sociale, la figura che si prende cura delle esigenze dei familiari e che contemporaneamente si occupa dell'economia domestica, investendo le proprie competenze e aspettative prevalentemente nell'ambito privato. In quel modello, che ha resistito fino agli anni Settanta del Novecento, il reddito procurato dal *male breadwinner* (il marito, il padre o il figlio) era sufficiente per mantenere tutti con uno standard di qualità della vita medio. Tempo del lavoro e tempo della famiglia erano ben distinti: luogo del dovere e del piacere, della costrizione e della libertà, della fatica e della cura, uomo e donna, fabbrica e casa, lavoro retribuito e lavoro non retribuito⁴.

Ma gli anni Sessanta e Settanta mettono in discussione lo schema. In seguito ai cambiamenti sociali, tecnologici e strutturali del capitalismo, avanzano nuove professioni, nuove carriere, nuovi modi di lavorare. Non ci sono più solo le fabbriche, poco adatte al lavoro femminile. Cresce il livello di istruzione, cresce la ricchezza, cresce la domanda di lavoro. Le donne cominciano a partecipare alla vita sociale, politica, si scolarizzano, si diplomaano e si laureano. In quegli anni aumenta la domanda di lavoro femminile (telefoniste, impiegate, segretarie, operaie e maestre). Un esercito di donne esce dalle mura domestiche e comincia a guadagnare e a produrre. Le fabbriche stesse predispongono servizi adeguati a disporre del personale femminile e nel corso degli anni si struttura il modello di *welfare state* così come oggi lo conosciamo.

Si moltiplicano le scuole materne, una delle eccellenze del nostro paese: un servizio gratuito di alta qualità garantito fino alle 16 del pomeriggio. Si diffonde il tempo pieno, ma le coppie fanno meno figli: per alzare il proprio tenore di vita, ma anche perché non c'è più la garanzia di quella rete sociale che supportava la famiglia fino a qualche decennio prima. Infatti, se oltre al padre lavora anche la madre, chi si prendere cura dei figli? È l'epoca della famiglia borghese mononucleare che si emancipa dalla famiglia di origine, che si sposta in città, che si adatta ai tempi del lavoro⁵.

È difficile oggi stabilire quanto le donne abbiano desiderato questo cambiamento, quanto ne siano state artefici e quanto vittime o quanto, pur avendolo voluto, oggi ne siano pienamente soddisfatte.

⁴ R. Trifiletti, *Southern European regimes and the worsening position of women*, "Journal of European Social Policy", 9, 1, 1999; D. Meulders, S. O'Dorhai, *The position of mothers in a comparative welfare state perspective*, in D. Del Boca, C. Wetzel, *Social policies, labour market and motherhood. A comparative analysis of European countries*, Cambridge University Press, Cambridge 2007; E. Wilson, *Women and welfare state*, Tavistock Publications Limited, London 1977.

⁵ Si vedano i lavori della sociologa Laura Balbo, creatrice del concetto di "doppia presenza", che comprende la sequenza di presenze e assenze che le lavoratrici vivono durante il loro percorso occupazionale: sono presenti a tempo pieno sul mercato del lavoro per il periodo fino al matrimonio (o alla nascita del primo figlio); per un certo periodo, successivamente, ne rimangono assenti, per essere invece presenti, contemporaneamente e a tempo pieno, nell'organizzazione familiare; infine, hanno un periodo di doppia presenza nel lavoro professionale e nel lavoro familiare. Cfr. L. Balbo, *La doppia presenza*, "Inchiesta", 32, 1978, pp. 3-11.

Alcuni indicatori sono però incontestabili: in Italia, nel 2003, sul totale delle madri dei bambini iscritti in anagrafe, il 20,1% di quelle che risultavano occupate al momento della gravidanza non lavora più dopo la nascita del figlio⁶.

Nella sola Lombardia, le dimissioni delle madri nel primo anno di vita del figlio superano ampiamente le 4.500 unità. A ciò si aggiunga una copertura degli asili nido sensibilmente inferiore a quella richiesta dalla Strategia di Lisbona⁷: l'indicatore di presa in carico italiano si assesta attorno a un 13,5% contro il 33% richiesto dall'Unione Europea.

La natalità italiana è tra le più basse d'Europa (1,41 figli per donna nel 2009), i bimbi nati non corrispondono ai desiderati (due per donna⁸) e le donne che perdono volontariamente o meno l'occupazione difficilmente riescono a reinserirsi successivamente nel mercato del lavoro.

Nel lavoro svolto da Variazioni SRL negli ultimi quattro anni nell'ambito dell'articolo 9 della legge 8 marzo 2000, n. 53, sono stati somministrati migliaia di questionari alle oltre 60 aziende incontrate in occasione di progetti sperimentali o per le quali sono stati redatti progetti di candidatura. Gran parte dei questionari restituiscono uno scenario simile a quello dell'azienda Novellini SPA (con sede a Romanore, Mantova): dei 558 lavoratori/trici intervistati sulle esigenze di conciliazione, soltanto il 18% si dichiara poco soddisfatto, nonostante abbia orari di lavoro rigidi (solo il 17% gode di flessibilità), ma alla domanda se "modificherebbe il suo orario di lavoro", il 60% si dichiara favorevole e addirittura il 74% dichiara che sarebbe disponibile a concordare orari di lavoro coi colleghi. Infine, il 72% è convinto che una maggiore flessibilità in entrata o in uscita lascerebbe inalterata la qualità del suo lavoro.

2.3. Le imprese

Cosa è la conciliazione famiglia-lavoro per una impresa? Cosa rappresenta il *welfare* aziendale? Perché il tema del *work life balance* le dovrebbe riguardare? Le imprese non dovrebbero dedicarsi agli aspetti tecnici del lavoro, esternalizzando quelli sociali che, invece, dovrebbero essere presi in considerazione dalle agenzie pubbliche o tutt'al più dal responsabile del personale? In effetti fino a ieri si sono considerate le risorse umane come un mero fattore della produzione, alla stregua di una materia prima. La risorsa umana è un concetto astratto che per l'impresa significa "uomo", giornate/uomo, ore/uomo, costo/uomo. Non importa il genere, l'età, da dove provenga, l'orientamento religioso, se abbia caratteristiche fisiche particolari, se sia madre o padre. Il solco della tradizione organizzativa fordista e taylorista misura il tempo standard per ciascun uomo e gli altri vi si devono adeguare.

Ma le cose sono cambiate anche per l'*homo oeconomicus*. Molti economisti e sociologi⁹ hanno decretato la crisi dell'era fordista e battezzato una nuova epoca post-fordista, caratterizzata da un maggiore apporto di conoscenza, da una transizione verso una economia del terziario a discapito dei settori agricoli e industriali, da una tendenza all'assottigliamen-

⁶ M. Lo Conte, S. Prati, *Maternità e partecipazione femminile al mercato del lavoro. Un'analisi della situazione professionale delle neo madri*, Seminario CNEL-ISTAT, Roma, 2 dicembre 2003.

⁷ D. Natali, *The Lisbon Strategy, Europe 2020 and the crisis in between*, in E. Marlier, D. Natali, *Europe 2020. Towards a more social Europe?*, Peter Lang, Bruxelles 2010.

⁸ A. Menniti, *I comportamenti riproduttivi: atteggiamenti, intenzioni e scelte delle donne italiane*, Working Paper n. 4, CNR, Roma 2003-04.

⁹ A. Bonomi, E. Rullani, *Il capitalismo personale. Vita e lavoro*, Enaudi, Torino 2005; U. Beck, *Il lavoro nell'epoca della fine del lavoro*, Einaudi, Torino 2000.

to del confine tra lavoro subordinato e autonomo e da una competizione globale che si vince con competenze e conoscenze adeguate, che si mantengono solo a patto di investire sulle persone.

Il modello del *welfare state* non è più capace di rispondere a tutte le esigenze sociali. E l'impresa si trova a dover fare i conti con genitori che non sono in grado di sostenere i costi dei servizi, che non hanno rete familiare e servizi e risiedono a lunghe distanze da casa (vincoli esterni).

Ma le imprese devono ottimizzare l'impiego delle proprie risorse, non possono più permettersi di pagare più personale di quanto necessitino. Bisogna capire se il modello organizzativo adottato sia ancora attuale.

Molte ricerche hanno cercato di dimostrare la correlazione tra performance aziendali e politiche di *welfare*¹⁰. In effetti molte delle aziende studiate presentano ottimi risultati in termini di produttività accompagnati a investimenti in misure di *welfare*. Non è dimostrato, però, un rapporto diretto di causa-effetto: sono le imprese ricche e responsabili che si possono permettere azioni positive oppure sono le misure sperimentali di *work life balance* che rendono l'azienda più produttiva?

Si possono comunque evidenziare una serie di indicatori qualitativi indiscutibili: i dipendenti e i manager delle aziende nelle quali si implementano programmi di *welfare* sono più soddisfatti, motivati, cooperativi e il clima aziendale è percepito come migliore. Alcune aziende migliorano sensibilmente la propria *immagine corporate* e migliorano il proprio *employer branding*. In quelle che hanno sperimentato modalità di gestione autonoma degli orari all'interno di gruppi di lavoro afferenti a servizi/sportelli, si sono ottenuti risultati confortanti rispetto al clima generale, alla qualità della relazioni e alla copertura degli orari del servizio stesso.

Vanno considerati, comunque, gli indicatori di criticità che potrebbero penalizzare quelle aziende che non attuano politiche *family friendly* o di *diversity management* quali l'assenteismo, la disorganizzazione nei momenti di emergenza dovuti a necessità di cura, i costi relativi alla gestione della maternità (assenze reiterate, cali motivazionali, riduzione performance della lavoratrice), l'alto tasso di *turn over*, il livello della conflittualità aziendale e la qualità delle relazioni, il problema del costo del lavoro, del *recruitment*, del miglioramento dell'immagine aziendale, della perdita di competenze e *skills* da parte dei dipendenti con famiglia, le interruzioni nei percorsi di carriera, il mancato riconoscimento degli *skills* aggiuntivi dovuti proprio all'avere una famiglia, la riduzione della disponibilità dei collaboratori/trici, l'incapacità di valutare le perfomance aziendali svincolandole dal fattore tempo.

3. UN NUOVO MODELLO DI WELFARE

Il concetto di *welfare*, come quello di conciliazione famiglia-lavoro, è foriero di una gran varietà di significati e applicazioni. Superato il predominio indiscusso del *welfare state*, si parla oggi di *welfare sussidiario*, *welfare integrato*, secondo *welfare*, *welfare aziendale*: la ricerca del benessere, in questa fase storica, non si può o non si vuole delegare a nessuno

¹⁰ CENSIS, *Vecchi e nuovi scenari del welfare: voglia di futuro. Sintesi della ricerca*, Roma, 5 ottobre 2010; S. Mazzucchelli (a cura di), *Conciliazione famiglia e lavoro. Buone pratiche di welfare aziendale*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, e-book n. 1, dicembre 2011.

in particolare, ma ciascuno, per la propria parte, se ne può e se ne vuole fare carico. Se ne è sempre fatta carico la famiglia e in particolare la donna, se ne è fatto carico elettivamente lo Stato. Ma oggi la ricerca del benessere compete a ciascuna organizzazione di cui facciamo parte. D'altra parte, una redistribuzione della delega alla ricerca del benessere e della felicità è giustificata da una serie di interventi normativi che trovano il nucleo centrale nella riforma del Titolo v della Costituzione italiana¹¹ e nel recepimento a livello europeo del concetto di sussidiarietà.

Il Titolo v della Costituzione sancisce un processo di decentramento e delocalizzazione delle decisioni e delle *policies*. Non è più solo lo Stato centralista a decidere e regolare, ma viene dato ampio margine di manovra agli altri livelli istituzionali attraverso una strumentazione normativa e programmatica. Ciascun livello istituzionale stabilisce i vincoli entro i quali i livelli successivi possono esercitare la propria azione. Molti strumenti di politica negoziale formalizzano, inoltre, un processo di andata e ritorno dell'assunzione di decisioni e della trasformazione di queste in norme, auspicando e raccomandando l'utilizzo di tecniche di inclusione dei soggetti portatori di interesse nelle prassi decisionali.

Sottostante a tale dinamica di cambiamento e innovazione nell'esercizio della *governance* pubblica è il citato concetto di sussidiarietà¹², che stabilisce che nessun livello istituzionale possa intraprendere un'azione che è in grado di realizzare il livello istituzionale inferiore. Di sistema in sistema e di processo in processo si arriva alla famiglia e ai suoi componenti. Il principio di sussidiarietà mira ad avvicinare l'UE ai suoi cittadini, garantendo l'adozione di un'azione a livello locale ognqualvolta ciò sia necessario. Il concetto di sussidiarietà arriva, infatti, a propugnare che, nel caso in cui la famiglia sia in grado di individuare e realizzare la soluzione più adeguata alle sue necessità, il livello istituzionale superiore non vi si può sostituire, ma, semmai, può metterla nelle condizioni di realizzare l'azione progettata. Ciò si traduce spesso nel modello della voucherizzazione, che prevede uno spostamento dell'attenzione e delle risorse dall'offerta alla domanda: il cittadino sa cosa gli serve e spesso conosce gli strumenti per procurarselo. Diamo a lui le risorse anziché darle all'ente pubblico, che è costretto a standardizzare l'offerta rischiando che non sia adeguata al bisogno.

Aggiungiamo un terzo elemento, a integrazione dei due precedenti, che consiste in una riforma delle relazioni di lavoro. Ci riferiamo, in particolare, all'Accordo interconfederale fra Confindustria e CGIL, CISL e UIL del 28 giugno 2001¹³, che prevede la possibilità di derogare a quanto previsto dai livelli contrattuali superiori attraverso la stipula di accordi aziendali o territoriali. È la cosiddetta contrattazione di secondo livello, che anche se vissuta come una minaccia dalle parti sociali e dalle organizzazioni sindacali (che temono il dilagare di accordi peggiorativi), in realtà si presta ad utilizzi virtuosi poiché riconosce l'autonomia dell'accordo a livello aziendale e locale.

¹¹ La legge costituzionale 18 ottobre 2001, n. 3, riconosce i poteri residuali come esclusivi delle Regioni e limita le competenze legislative dello Stato in un elenco e amplia il dominio legislativo regionale, con l'aumento delle competenze concorrenti e l'eliminazione del limite di legiferare entro «l'interesse nazionale»: il governo centrale viene equiparato al governo di livello meso nell'esercizio della funzione legislativa. Si veda S. Marcazzan, *La riforma del Titolo V della Costituzione. Il nuovo ruolo delle Regioni nei rapporti con lo Stato e con l'Unione Europea*, in “Amministrazione in Cammino”, 2003.

¹² Il principio di sussidiarietà viene sancito ufficialmente nell'ordinamento italiano dalla riforma Bassanini del 1997 e definito nell'articolo 5 del Trattato dell'Unione Europea: «in virtù del principio di sussidiarietà, nei settori che non sono di sua competenza esclusiva l'Unione interviene soltanto se e in quanto gli obiettivi dell'azione prevista non possono essere conseguiti in misura sufficiente dagli Stati membri, né a livello centrale né a livello regionale e locale, ma possono, a motivo della portata o degli effetti dell'azione in questione, essere conseguiti meglio a livello di Unione».

¹³ Il testo integrale è disponibile in http://www.uil.it/accordo_rappresentanza.pdf.

I contratti aziendali integrativi si occupano, allo stato attuale, di *welfare* aziendale e conciliazione famiglia-lavoro, ma in modo sporadico e non sempre coordinato. Si tratta per lo più di aziende medio-grandi, ad eccezione di un paio di accordi siglati dalla Confindustria di Verona e Treviso con le parti sociali, per cui le aziende associate corrispondono a ciascun dipendente un buono spesa da utilizzare presso una catena di supermercati locali. L'accordo vale per tutte le imprese associate alla Confindustria firmataria consentendo, così, anche alle piccole e micro imprese di utilizzare le agevolazioni previste dagli articoli 51 e 100 del TUIR (Testo unico delle imposte sui redditi)¹⁴, che rendono la cifra completamente detassata per il lavoratore e completamente detraibile per l'impresa.

Sono solo alcuni esempi relativi allo spostamento del livello decisionale dal centro verso la periferia (primo importante concetto) e al fatto che, nel processo di decentramento, il soggetto azienda può giocare un ruolo importante che la politica pubblica dovrebbe avere ben presente.

4. CONCILIARE CONVIENE?

È opinione condivisa e confermata da studi di noti economisti¹⁵ che un aumento degli strumenti di conciliazione famiglia-lavoro gioverebbe all'occupazione femminile e implicherebbe un aumento considerevole di punti del PIL per ogni occupata in più.

Nel nostro paese, il conseguimento dell'obiettivo del Trattato di Lisbona di un tasso di occupazione femminile al 60% comporterebbe, secondo stime della Banca d'Italia, un aumento del PIL fino al 7%. Una maggiore partecipazione economica femminile riduce il rischio di povertà: la presenza di due redditi invece che di uno rende la famiglia meno vulnerabile a fronte di eventi avversi, migliora la situazione di benessere, con un conseguente aumento dei consumi; un'attività lavorativa svolta con continuità tutela la donna single dal rischio di povertà in età avanzata.

Il reddito delle donne contribuisce anche alla crescita della massa fiscale e previdenziale e incentiva la domanda di servizi, in particolare di quelli di cura alle persone, con conseguente ulteriore aumento dell'occupazione¹⁶.

Rispetto agli strumenti da attuare per favorire l'occupazione femminile, si distinguono i sostenitori di politiche di vantaggio fiscale¹⁷ e di detassazione, appunto, del lavoro femminile, dai sostenitori della necessità di diffondere servizi. Sulla opportunità di ridefinire le relazioni di lavoro e l'organizzazione del lavoro in modo più favorevole alla famiglia e alla partecipazione femminile al mercato del lavoro, le ricette invece scarseggiano. Sono poche le iniziative pubbliche o le politiche in grado di includere le imprese come soggetti privilegiati di azione, come nucleo degli interventi, come luoghi di sperimentazione. Gli strumenti normativi e regolativi mirano a garantire le tutele minime dei lavoratori senza

¹⁴ Testo unico delle imposte sui redditi, in *G.U.* 31 dicembre 1986, n. 302, aggiornato con le modifiche entrate in vigore dal 17 settembre 2011.

¹⁵ A. Casarico, P. Profeta, *Più donne sul mercato del lavoro per aiutare il PIL*, in "Il Sole 24 Ore", 5 gennaio 2012; Idd., *Donne in attesa. L'Italia delle disparità di genere*, EGEA, Milano 2010.

¹⁶ Intervento di Anna Maria Tarantola, vicedirettore generale della Banca d'Italia, durante il Convegno "Le donne italiane incontrano la Cina: diritto, sviluppo, empowerment femminile", settembre 2011; R. Cicciomessere (a cura di), *Donne in Italia. Una grande risorsa non ancora pienamente utilizzata. I principali indicatori sulla condizione sociale ed economica delle donne e sulle criticità irrisolte della partecipazione femminile al mercato del lavoro*, Report realizzato dallo Staff Statistico, studi e ricerche sul mercato del lavoro, 12 gennaio 2012.

¹⁷ A. Alesina, A. Ichino, *Due economisti propongono: meno tasse sul lavoro delle donne senza perdere gettito*, in "Il Sole 24 Ore", 27 marzo 2007.

occuparsi di incentivare comportamenti virtuosi in merito ai modelli organizzativi applicati. Eppure, un re-indirizzamento dei comportamenti aziendali e un cambiamento della cultura organizzativa e manageriale verso una maggiore attenzione alle esigenze personali dei lavoratori produrrebbero un abbattimento dei costi sociali relativi ai servizi, alla cura della depressione post-partum, ai sinistri dovuti allo stress da lavoro correlato (i sinistri *in itinere* delle mamme in viaggio nelle tratte casa-lavoro per portare a scuola o all’asilo i figli). Potrebbero, addirittura, produrre economie di scala grazie al co-finanziamento di servizi da parte delle imprese o sfruttare le opportunità fiscali derivanti da un migliore utilizzo degli articoli 51 e 100 del TUIR.

Un migliore benessere sul lavoro gioverebbe a tutti.

Ma come incentivarlo? Come promuoverlo e accompagnararlo?

Il governo ci ha provato, con il già citato articolo 9 della legge 53/2000, con la legge del 1991, n. 125, con alcune leggi regionali. Ma si è trattato di interventi marginali se comparati ai fondi destinati ai patti territoriali, alla *green economy*, ai fondi per la ricerca o per l’internazionalizzazione. Anche le politiche dei tempi e delle città, la programmazione degli interventi socio-sanitari locali, alcune leggi regionali per il lavoro (ad esempio Emilia e Lombardia), i patti di genere della Puglia hanno tentato di incentivare azioni di sistema in favore della partecipazione femminile al mercato del lavoro. Ma pochi sono gli interventi strutturali che contemplino la sperimentazione e messa a sistema di comportamenti organizzativi *work life balance friendly*.

4.1. Bisogni di conciliazione famiglia-lavoro in azienda

Alcune ricerche hanno tentato di dimostrare che le misure di conciliazione famiglia-lavoro (o vita-lavoro) sono convenienti. A livello nazionale¹⁸, è documentato che la necessità di misure di conciliazione in azienda viene percepita da tutta la popolazione, sia a livello manageriale che operaio e impiegatizio. I manager evidenziano la difficoltà di far fronte alle criticità (assenteismo per malattie figli, per accudimento familiari non autosufficienti, per congedi maternità e paternità; alti *turnover*; rinuncia al lavoro di madri con competenze; richieste part-time e riduzioni orari di lavoro; difficoltà relazionali, cattivo clima aziendale ecc.) dal punto di vista organizzativo. È un problema sostituire le assenze improvvise, integrare i tempi del lavoro con quelli personali, favorire il recupero di competenze al rientro dai congedi, gestirli razionalmente e, in generale, possedere strumenti per valutare le prestazioni dei propri collaboratori svincolandole dal fattore tempo.

Per quanto riguarda le richieste dei lavoratori con più basse qualifiche e mansioni a maggiore contenuto tecnico, la ricerca *People First*, insieme alla recente indagine svolta da Edenred¹⁹, confermano l’importanza della questione. Anche i questionari somministrati dall’agenzia Variazioni SRL negli anni 2008-11 ai dipendenti delle aziende interessate a sperimentare azioni positive ai sensi dell’articolo 9 della legge 53/2000 rafforzano l’impressione di un disagio latente, ma intenso. La maggior parte degli intervistati necessiterebbe, infatti, di maggiore flessibilità negli orari di lavoro, per la conciliazione degli impegni fa-

¹⁸ Fondazione per la diffusione della responsabilità sociale delle imprese-ICSR, *People First! Le dimensioni del bilanciamento tra vita personale e professionale: le nuove prassi italiane*, marzo 2011.

¹⁹ Edenred Italia è impegnata nell’offrire servizi a sostegno di politiche per “un nuovo welfare”: servizi innovativi alle persone in termini di strumenti utilizzati e attori coinvolti. Cfr. <http://www.edenred.it/> e il comunicato stampa presentato da Edenred in occasione del Convegno “Questione femminile, questione Italia”, organizzato dall’associazione “Pari o Dispare”, in cui si espongono i risultati della ricerca *I buoni servizio nelle politiche sociali di alcuni paesi europei. Possibili applicazioni in Italia*.

migliari con quelli lavorativi. Molti sostengono, inoltre, che la flessibilità migliorerebbe il clima lavorativo, gioverebbe all'entusiasmo dei lavoratori e contribuirebbe ad aumentarne la produttività.

4.2. La convenienza delle misure di conciliazione famiglia-lavoro

Molti stanno riflettendo sul concetto del *Return on investment* (ROI) delle misure di conciliazione in azienda. Il dibattito è acceso e tutt'ora in corso.

Alcune agenzie e grandi società di consulenza hanno tentato di fornire alcuni indicatori di efficacia delle misure di conciliazione: McKinsey²⁰ garantisce pari opportunità di sviluppo e crescita, gestendo con flessibilità i momenti di difficile convivenza tra vita professionale e personale e assicurando che gli stop lavorativi temporanei, come ad esempio la maternità, non incidano sulla progressione di carriera.

I dati qualitativi non mancano, ma è difficile generalizzare e individuare una formula universale. Anche perché le misure di conciliazione famiglia-lavoro o *work life balance* o di *welfare aziendale* possono essere potenzialmente numerosissime. Per qualcuno conciliazione vuol dire flessibilità degli orari di qualche minuto (con costi prossimi allo zero), per altri poter disporre dell'asilo nido (con costi che possono superare il milione di euro), per alcuni può bastare la convenzione con la palestra, mentre ad altri serve il part-time.

Nessuno ha ancora decretato l'impossibilità di definire univocamente il ROI della conciliazione; alcuni affermano che attuare misure di conciliazione famiglia-lavoro sia come decidere quale stile manageriale e imprenditoriale assumere, come decidere se fare o meno comunicazione, se fare o meno *employer e corporate branding*, se attivare o meno azioni di CSR (*Corporate Social Responsibility*), se assumere o meno un direttore del personale: ritengono che l'esigenza di una motivazione economico-razionale, all'avvio di un programma sperimentale di conciliazione, contenga in sé ragioni solo apparentemente logiche e che, al contrario, ciò che muove un imprenditore ad avviare azioni di *change management* è sempre e solo una volontà profonda, il suo personale sistema di valori, il desiderio di emulazione di altre imprese che lo hanno già fatto, un'attitudine a valorizzare la finalità sociale del proprio operato.

La questione della convenienza della conciliazione riguarda, quindi, una molteplicità di ambiti di riflessione: dalla psicologia comportamentale dell'imprenditore (che ha bisogno di essere confortato sulle ragioni dei suoi comportamenti), alla norma costituzionale (che vieta all'impresa di agire in contrasto con l'utilità sociale), dagli strumenti economico-finanziari (possediamo una cassetta degli attrezzi adeguata a misurare il ritorno del capitale investito nel *welfare*?), alle strategie di sviluppo locale (se l'ente locale intende indirizzare i comportamenti, è un dato di fatto che renderli convenienti possa agevolare il raggiungimento degli obiettivi).

5. LE MISURE DI CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO IN AZIENDA

È soprattutto l'esperienza maturata nell'ambito della normativa ai sensi dell'articolo 9 della legge 53/2000²¹ che richiede di classificare gli interventi conciliativi in 4 aree di riferimento: culturale, organizzazione del lavoro, servizi e politiche fiscali.

²⁰ Cfr. <http://www.mckinsey.it/>.

²¹ Per il testo completo cfr. <http://www.parlamento.it/parlam/leggi/000531.htm>.

5.1. La cultura

Con cultura ci si riferisce a quelle azioni volte a informare e formare la popolazione aziendale sul tema in questione. I soggetti coinvolti direttamente e indirettamente, gli *stakeholders*, il territorio, gli enti locali necessitano di riconoscere le situazioni nelle quali quotidianamente si trovano ad agire e di saperne cogliere gli elementi di criticità e opportunità. I teorici dell'organizzazione sostengono che il comportamento cooperativo richiede coordinamento poiché si coopera quando si tende allo stesso obiettivo con uno sforzo congiunto: le nostre azioni sono efficaci se conosciamo le mosse e le decisioni degli altri componenti del gruppo in modo da poter correggere e adeguare la nostra²². La comunicazione, la conoscenza sono presupposti indispensabili per indirizzare le decisioni e le azioni dei soggetti nella direzione auspicata.

Le iniziative poste in atto in questo ambito comprendono seminari sui temi della conciliazione dal punto di vista normativo, economico, organizzativo, incontri più specifici relativi agli istituti contrattuali della flessibilità, convegni sulla genitorialità e incontri per manager sulle concrete soluzioni organizzative attivabili. Sono compresi anche i focus group, che vengono utilizzati per raggiungere una pluralità di obiettivi: indagare il contesto e i bisogni, far emergere le difficoltà organizzative nella vita quotidiana (identificandole col tema *work life balance*) e, infine, cominciare a delineare soluzioni. In alcune aziende sono state organizzate “le colazioni” con i manager o tra mamme, in occasione delle quali sono emerse criticità, è aumentata la consapevolezza e anche la disponibilità a trovare soluzioni immediate.

Rientra anche l'ampia attività formativa tecnica e di supporto psicologico e motivazionale per chi rientra dal congedo, per chi vede compromessa o rallentata la propria carriera. La formazione è un tema importante sia per i dirigenti che per la popolazione e i destinatari delle azioni. Molto spesso, soluzioni che potrebbero essere immediatamente applicabili (ad esempio telelavoro, part-time, banca delle ore) non vengono utilizzate perché non conosciute dai dipendenti o disincentivate dai dirigenti per mancanza di informazioni corrette al riguardo.

L'approccio attuato da Variazioni srl considera l'ambito culturale propedeutico, essenziale, imprescindibile per garantire sostenibilità all'azione, per indurre i soggetti a operare nella direzione di obiettivi condivisi anche a risorse ridimensionate. Possedere informazioni corrette è il primo passo per assumere decisioni corrette. È importante sapere che il part-time non costa di più del full-time, che il telelavoro è attuabile anche per periodi e tempi parziali, che non necessariamente deve essere messa a norma la postazione presso l'abitazione del telelavoratore e che non esistono vincoli insormontabili dal punto di vista della sicurezza. È importante sapere che un ostacolo all'utilizzo della banca delle ore è dovuto all'obbligo per l'azienda di rimborsare la maggiorazione come fosse uno straordinario. È bene che l'azienda sappia che può corrispondere parte del salario variabile in servizi o voucher e che questi possono portare vantaggi fiscali all'azienda stessa e al lavoratore. È bene che i lavoratori conoscano le soluzioni utilizzabili e che l'azienda le rappresenti. È bene che le mamme sappiano come si richiede il part-time e quali convenzioni sono attuabili coi servizi per il territorio.

5.2. L'organizzazione del lavoro

Per organizzazione del lavoro intendiamo le misure che attengono agli orari e luoghi di lavoro, alle mansioni, alla valutazione della prestazione lavorativa, alle relazioni di lavoro e, quindi, alle componenti del contratto stesso. Sappiamo che la definizione è impropria e

²² H. Simon, *Il comportamento amministrativo*, il Mulino, Bologna 2001.

che una organizzazione è un processo di decisioni e azioni poste in essere da un gruppo di persone che intende raggiungere un obiettivo in un dato lasso di tempo. Sposando questa definizione, è naturale che anche le aree della cultura, dei servizi e delle politiche fiscali siano parte integrante dell'organizzazione del lavoro in quanto strumenti adeguati a raggiungere un obiettivo. Ma accettiamo, comunque, una tassonomia riduttiva in nome di una semplificazione necessaria e di una coerenza con la strumentazione finanziaria utilizzata e conosciuta, ovvero l'articolo 9 della legge 53/2000.

Rientrano in questa categoria la riduzione dell'orario di lavoro o una sua ridefinizione, la diversa collocazione temporale della prestazione nell'arco della giornata o della settimana, mese, anno, la contrazione o estensione della pausa pranzo, la flessibilità dell'orario (prestare più o meno ore lavorative per poi recuperarle nella giornata o in periodi successivi), la banca delle ore, il *job sharing* o coppia di lavoro, il telelavoro, il lavoro a distanza ecc.

Molti degli istituti sopra citati sono già previsti da contratto. Ma spesso non vengono utilizzati per varie ragioni. La gran parte delle volte i vincoli sono culturali: carenze di informazioni (giuridiche, normative) o di strumentazione e di competenze: i manager e i dipendenti non sanno bene cosa implichi concretamente l'attuazione delle misure. Talvolta non le conoscono, non conoscono bene il contratto nazionale di lavoro, la normativa sui diritti della maternità oppure semplicemente fanno riferimento alle consuetudini aziendali. Anche i manager, talvolta, sono vittime di stereotipi riferiti ad utilizzi degli istituti lavorativi in epoche passate. Lo scarso utilizzo del telelavoro, per esempio, è frutto dello stereotipo per cui il telelavoro vada contrattualizzato a tempo pieno e quindi si rischi l'isolamento o che sia costoso. Un altro limite culturale è rappresentato dall'incapacità di misurare la prestazione lavorativa in altro modo che non sia la macchina timbratrice. Poche realtà aziendali utilizzano efficienti sistemi di valutazione. L'adozione di un sistema di valutazione alternativo alla timbratura implica un rapporto di fiducia, un patto tra azienda e lavoratore e quindi il recupero di una dimensione relazionale spesso estromessa dal luogo di lavoro.

5.2.1. *I gruppi che conciliano*

Quando la conoscenza degli strumenti e della norma riesce ad ampliare la gamma delle alternative possibili e a rendere ancora più "razionale" la nostra scelta, quando si ripristina un patto di fiducia tra lavoratori e datore di lavoro e tutti i soggetti contribuiscono al raggiungimento di un obiettivo unico (benessere), quando è possibile misurare le performance alla luce di quegli obiettivi in un clima di fiducia, le soluzioni inerenti l'organizzazione del lavoro sono solo limitatamente definibili perché sono il risultato di equilibri personali e ristretti di gruppi cooperativi capaci di stabilire in autonomia orari di lavoro, compiti, mansioni e, naturalmente, sostituzioni all'interno dei vincoli normativi.

Nascono così, in realtà quali l'Azienda sanitaria locale di Mantova, sperimentazioni come "i gruppi che conciliano": si tratta di persone unite dall'essere parte di un servizio, distretto o sportello. Sono stati scelti in base al criterio della concentrazione di esigenze di conciliazione (sia genitoriali che di accudimento familiari non autosufficienti). Il personale è stato così accompagnato prima attraverso focus group e poi in laboratori di riprogettazione della organizzazione del servizio. L'esito è stato interessante e significativo: la ridefinizione dei turni e degli orari di lavoro, il riassetto dell'orario del servizio, l'introduzione di un servizio telefonico di numero verde assolvibile anche a distanza, la possibilità del telelavoro per alcune ore a settimana, la possibilità per un componente del

gruppo di fermarsi presso una sede più vicina a casa propria hanno reso il servizio più efficiente e più esteso temporalmente.

5.2.2. La gestione della maternità²³

Anche i programmi di gestione della maternità sperimentati in diverse aziende implicano l'adozione di soluzioni che vanno dall'organizzazione del lavoro alla cultura, dai servizi alle politiche fiscali. Quando l'azienda acquisisce dimestichezza e familiarità rispetto all'utilizzo degli strumenti di flessibilità, riesce a combinarli e ad adattarli alle singole esigenze. Nel caso della maternità, viene attivato un percorso di accompagnamento della mamma: dalla personalizzazione degli orari di lavoro prima dell'inizio del congedo, ad un programma di aggiornamento durante l'assenza, fino ad una serie di agevolazioni e facilitazioni del rientro. Nella fase *ex ante* alcune aziende concedono ore aggiuntive alla banca delle ore; il telelavoro per un monte ore anche limitato a settimana o la *connect card* pagata nel caso in cui il lavoratore/trice possieda già un personal computer; maggiore flessibilità negli orari di lavoro e agevolazioni opportune affinché la mamma possa, se lo voglia, continuare a lavorare fino al settimo/ottavo mese. Va precisato che, talvolta, la prescrizione medica per la maternità a rischio biologico non viene rilasciata a fronte di oggettivi rischi per la salute del feto, anche se abbiamo incontrato molti casi di mamme in cui il ginecologo sarebbe stato disposto a prescriverlo.

Una considerazione merita il documento di sicurezza aziendale che, invece, obbliga l'azienda a sospendere le attività lavorative della lavoratrice in gravidanza. Anche in questo caso, spesso, le aziende non prendono sufficientemente in considerazione alternative al lavoro considerato pericoloso. Sia perché richiederebbero interventi per isolare le fonti del rischio sia perché, comunque, in azienda, a fronte di un possibile aumento dell'assenteismo della lavoratrice, preferiscono farla sostituire per poter recuperare i contributi dall'INPS.

La persona in congedo va anche accompagnata. È importante tenerla aggiornata rispetto alle questioni che la riguardano direttamente, sul suo ufficio/reparto, sui cambiamenti organizzativi. Può essere utile individuare un tutor che funga da interfaccia tra lei e l'azienda, che si prenda l'onere di aggiornarla e mantenere i contatti.

Infine, i percorsi di gestione della maternità riguardano la fase del rientro al lavoro.

Molte lavoratrici si dimettono nel primo anno di vita del figlio per motivi organizzativi, ma non si possiede il dato delle dimissioni dopo il primo anno di vita del figlio. Inoltre, quando la relazione mamma-datore di lavoro non è positiva, la mamma tende a prolungare la durata del congedo rendendo più difficile il rientro. Molti datori di lavoro e colleghi lamentano le difficoltà organizzative legate al non sapere quando la mamma rientrerà, che si ripercuotono, talvolta, sui colleghi di lavoro costretti a tamponare il prolungamento del congedo o il moltiplicarsi di assenze improvvise per malattia dei figli: pur nell'ambito del rispetto delle norme, si consumano, quindi, conflitti latenti che vanno ben oltre i dodici mesi. La mamma non contenta del clima lavorativo tende ad allungare il congedo e l'azienda tenderà a rivalersi su di lei per le difficoltà che ha dovuto affrontare, innescando un processo vizioso che porta la mamma alle dimissioni spontanee o al licenziamento (nelle aziende sotto i 15 dipendenti).

I programmi di accompagnamento dell'azienda e della lavoratrice rappresentano, quindi, una prassi che supporta le parti in termini di gestione delle relazioni e dei con-

²³ Cfr. A. Visentini, *Sulla parità non bastano i buoni propositi*, in "Lavoce.info", 26 gennaio 2012.

flitti e produce spesso economie di spesa e di abbattimento dei costi derivanti dal dover sostituire la lavoratrice, far fronte ad assenze improvvise e alle spese per la formazione della sostituta, fino al dover prevedere una indennità per il licenziamento della mamma.

In alcuni casi la gestione “razionale” della maternità ha comportato un rientro anticipato della mamma al lavoro che, contrariamente ai suoi programmi, è riuscita ad organizzarsi in modo da poter conciliare la famiglia e il lavoro: poter usufruire di ore di telelavoro consente alla mamma di non dover prolungare il congedo facoltativo oppure di non dover chiedere una riduzione degli orari di lavoro.

È pur vero che tali programmi di accompagnamento vengono promossi dalle realtà virtuose e motivate e che quindi un cambiamento generalizzato nei comportamenti delle aziende italiane (si tenga presente che gli imprenditori italiani sono tra i meno istruiti d’Europa) richiede una forte azione di sistema da parte dell’ente regolatore pubblico, che deve rendere accessibili e convenienti gli strumenti²⁴. Se riteniamo che la maternità debba avere diritto di cittadinanza, è importante che l’azienda non ne debba sostenere i costi né oggettivamente né soggettivamente.

5.3. I servizi

La conciliazione famiglia-lavoro in azienda si attua anche attraverso l’allestimento di servizi direttamente erogati dall’azienda, messi a disposizione dall’azienda o resi convenienti da questa.

I servizi salva-tempo consentono ai dipendenti di risparmiare tempo sostituendo il lavoratore nelle incombenze domestiche e nei tempi della gestione della vita quotidiana personale (il servizio di lavanderia, stireria, pagamento bollette, prenotazioni visite mediche). Consentono, altresì, una ottimizzazione dei tempi di accesso ai servizi, di prenotazione e di pagamento, ma anche di orientamento e reperimento delle informazioni. È possibile usufruire della disponibilità diretta del servizio in azienda: si pensi ai numerosi asili nido aziendali o alle palestre all’interno degli spazi aziendali o alle mense. Il risparmio di tempo è ottenibile anche attraverso la facilitazione nell’accesso ai servizi e alle relative informazioni: i portali di cui molte aziende si stanno dotando per rendere semplice e immediata al dipendente la conoscenza della gamma delle opportunità messe a disposizione dall’organizzazione e dal territorio.

Variazioni SRL ha supportato i direttori del personale nel convenzionamento coi servizi territoriali, nell’acquisizione di portali e infrastrutture informatiche, nella predisposizione (nelle realtà più piccole) di bacheche e spazi informativi a disposizione dei lavoratori. I servizi salva-tempo includono, naturalmente, anche servizi di cura: l’asilo nido, l’organizzazione di centri ricreativi estivi aziendali o di servizi di accudimento bimbi nei periodi di chiusura delle scuole, un elenco convenzioni con albi baby sitter o *tagesmutter* territoriali. L’importante novità degli ultimi anni è costituita dagli accordi interaziendali e dalle convenzioni e accordi con il territorio. In tal modo, il servizio strutturato dall’azienda (ad esempio nido o CRES estivo) è accessibile anche da una utenza comunale o di quartiere o territoriale. Ciò consente all’ente pubblico di includere gli interventi aziendali in una programmazione degli interventi socio-sanitari più ampia ed esauriente e di ovviare al problema che livelli differenti di *welfare* applicati nelle aziende diano luogo a trattamenti diversi dei cittadini in ordine a diritti considerati fondamentali.

²⁴ Cfr. <http://www.lavoce.info/lavocepuntoinfo/autori/pagina1116.html>.

I servizi salvareddito consentono ai dipendenti un risparmio sull'accesso e sull'acquisto di servizi. Le organizzazioni si stanno infatti organizzando per ottenere prezzi di favore su servizi e forniture di interesse dei dipendenti. Tali agevolazioni sono state attivate dalle aziende, solitamente, attraverso i circoli dopolavoristici e le associazioni dei lavoratori, ma nel tempo dimenticate, sottoutilizzate e oggi riscoperte anche dalle imprese più piccole che si associano per poter avere maggiore forza contrattuale. Inoltre, è di questi anni un'attenzione crescente ai servizi attinenti all'ambito della conciliazione: doposcuola, attività ricreative per i figli, buoni spesa per accesso a centri estivi ecc.

5.3.1. I servizi in azienda: rischi e opportunità

Si tenga presente che la disponibilità dei servizi fa riferimento al concetto di doppia presenza presentato all'inizio della relazione. I servizi sostituiscono la persona nell'attività di cura. I servizi sia pubblici che aziendali, interaziendali e territoriali costituiscono una eccellente soluzione quando il lavoratore necessita di essere presente sul luogo di lavoro. In alcune delle imprese incontrate, la possibilità di poter contare sulla baby sitter a chiamata ha consentito alle lavoratrici di una multinazionale di non dover rinunciare a importanti trasferte all'estero (in alcuni contratti di lavoro la disponibilità alle trasferte è elemento essenziale e costitutivo del rapporto di lavoro, al venire meno del quale il datore di lavoro può mettere in discussione la posizione lavorativa).

È altrettanto importante segnalare quanto le aziende siano esposte al rischio di risolvere le problematiche di conciliazione all'interno del contenitore dei servizi. Spesso acquisiscono portali informatici o infrastrutturano asili nido aziendali per dare risposta ad una molteplicità e complessità di questioni dei dipendenti non riconducibili soltanto a tali soluzioni. I servizi divengono spesso un pretesto per una estromissione delle questioni di conciliazione dall'ambito organizzativo.

5.4. Le politiche fiscali e le risorse economiche

Agevolazioni fiscali e opportunità di finanziamento giocano un ruolo fondamentale nella progettazione e realizzazione di interventi di *work life balance* all'interno del processo territoriale e aziendale. Varie sono le motivazioni che spingono una realtà imprenditoriale ad intraprendere percorsi di *welfare* aziendale, ma è pur vero che una forte cultura postfordista ha permeato per un secolo il nostro modo di agire e intendere l'attività di impresa. L'imprenditore, quindi, da un alto, rivendica l'assoluta libertà di scelta, anche se contrasta con principi di convenienza economica, dall'altro, giustifica la propria azione nel senso dell'*homo oeconomicus*, di colui che ricerca sempre e comunque una ottimizzazione del rapporto costi-benefici²⁵.

Per questo, sebbene molti insistano sul valore etico dei programmi di *welfare* e di CSR, altri sono alla costante ricerca del cosiddetto “ROI della conciliazione”.

Al di là di dissertazioni teoriche sulle motivazioni che spingono l'impresa a sperimentare un cambiamento in una direzione più *family friendly*, è un dato di fatto che la gran parte degli attori economici si chiedano se e quanto conviene, e che i programmi finanziati (Equal, FSE, articolo 9 legge 53/2000, legge 125/1991), così come le opportunità di detassazione offerte dagli articoli 51 e 100 del TUIR, abbiano contribuito all'avvio e alla diffusione di azioni sperimentali.

²⁵ G. Garofalo, F. Sabatini, *Homo oeconomicus? Dinamiche imprenditoriali in laboratorio*, il Mulino, Bologna 2008.

Se si ritiene che le politiche di conciliazione famiglia-lavoro sul territorio e all'interno delle imprese costituiscano un asse strategico di cambiamento e di sviluppo tanto quanto altre politiche, allora, al pari di queste, dovrebbero essere accompagnate da corrette informazioni e da adeguati strumenti di azione, da reali politiche fiscali di vantaggio e di sviluppo, oltre che da una retorica (intesa come larga diffusione della tematica) che oggi le è indubbiamente favorevole.

Ciò non toglie che non si debba utilizzare al meglio ciò che è già nella cassetta degli attrezzi del consulente, dell'ente pubblico, del manager e del lavoratore: il TUIR consente, per esempio, di corrispondere nella busta paga dei dipendenti somme destinate a spese per esigenze di istruzione, sociali, sanitarie del dipendente stesso o dei suoi familiari. Queste norme presentano notevoli vantaggi nel caso in cui si sostituiscano tali somme e rimborsi alla parte di salario variabile, ovvero al premio di produzione. Per aumentare il potere di acquisto dei lavoratori/trici basterebbe, col loro consenso, corrispondere parte della retribuzione in servizi, rendendone l'importo completamente detassato per il lavoratore stesso. Tali agevolazioni, spesso, non sono però sufficientemente allettanti, specie per la piccola impresa, per una questione procedurale (i consulenti del lavoro tendono ad utilizzare le agevolazioni e istituti più semplici che comportano pochi sforzi in termini di *know-how* e burocrazia e quindi ricorrono prevalentemente ai buoni pasto o buoni carburante).

Anche le recenti misure anticrisi, che prevedevano di detassare i premi di produzione derivanti da misure sperimentali di riorganizzazione interna e flessibilità che erano state annunciate come un possibile strumento di stimolo per le azioni di conciliazione famiglia-lavoro, non si sono rivelate così favorevoli. Le aziende non premiano la flessibilità oraria intesa come funzionale (che si presta a riduzioni dell'orario di lavoro), bensì quella numerica (che prevede che lavoratori/trici facciano straordinari). Se gli incentivi non vengono chiaramente ancorati a interventi conciliativi, le aziende preferiscono utilizzarli in modi più semplici e convenienti e che non intacchino il modello organizzativo vigente o le relazioni di lavoro.

6. IL METODO UTILIZZATO DA VARIAZIONI SRL

Rispetto alla metodologia di azione adottata, si possono evidenziare alcune parole chiave:

- pragmatismo e concretezza: è all'interno del modello Mantova²⁶ che Variazioni SRL ha incontrato le aziende, ha sperimentato gli interventi, li ha coordinati con l'ente pubblico. La dimensione è fortemente provinciale, di una città capoluogo di 45.000 abitanti e di una provincia che non tocca i 400.000. Il tessuto produttivo è costituito da una netta prevalenza di piccole e medie imprese, ciascuna delle quali opera con le proprie abitudini, credenze e punti di riferimento. Per questo non è stato possibile standardizzare (ma solo sperimentare) le soluzioni di conciliazione o promuovere l'asilo nido aziendale su larga scala, o il part-time, o la banca delle ore. Così come non è possibile instaurare relazioni positive e di fiducia cercando di “convincere” il piccolo imprenditore che “deve” agire responsabilmente perché lo prevede la Costituzione. Pertanto, l'approccio è informato a un pragmatismo inevitabile che nel tempo è stato declinato in approccio metodologico;

²⁶ I. Quadrelli, *Promuovere la conciliazione tra responsabilità familiari ed impegno lavorativo nei luoghi di lavoro*, Osservatorio nazionale sulla famiglia, Working Paper n. 2, febbraio 2012.

- libertà di scelta: ciascun soggetto che entra nel processo della conciliazione, dall'ente pubblico (che sia un assessore al Welfare, al Lavoro o allo Sviluppo economico) all'azienda (piccola, media o grande, tessile o metalmeccanica), dal lavoratore al manager, accetta di essere coinvolto nel processo/progetto locale in base ad un proprio sistema di valori, ed è in base a questo sistema che cerca risposte. Anche Variazioni SRL ne ha uno proprio, che è costituito dai sistemi di valori che informano ciascuna/o delle/dei sue/suoi consulenti, ma considera l'accettazione dei valori del cliente come un elemento che va rispettato per ragioni puramente strategiche: dare al cliente le risposte che cerca e allo stesso tempo informarlo, formarlo, metterlo nelle condizioni di prendere decisioni coerenti con la conciliazione famiglia-lavoro è il nostro compito. La sua soddisfazione e di tutti gli altri soggetti coinvolti nel processo è il nostro obiettivo che diventa un mezzo (secondo la teoria della catena di mezzi e obiettivi di Herbert Simon) per perseguire i nostri valori ultimi. Crediamo, quindi, che vada lasciata agli individui la libertà di scegliere se farsi sostituire nel ruolo di genitori o di lavoratori/trici e crediamo che tale esigenza possa cambiare in base alle circostanze. Sicuramente nella cassetta degli attrezzi del consulente/metodologo non può mancare una buona e solida cultura di organizzazione del lavoro poiché il reindirizzamento dei comportamenti aziendali è elemento essenziale per la diffusione di una nuova cultura del fare impresa, perché una buona organizzazione non genera disagio, e quindi costi sociali, ma contribuisce a dare risposta alle esigenze personali; perché l'alleanza pubblico-privata può produrre un valore superiore alla somma di quanto ciascuno potrebbe fare singolarmente; perché la cultura di impresa merita, nelle sue manifestazioni più virtuose, di essere raccontata;
- co-progettazione e ricerca-intervento: non esistono soluzioni preconfezionate. Si è pensato che alcune misure potessero costituire una risposta utile e generalizzabile, ma alcune esperienze sono fallite a causa di analisi del contesto errate o perché sono mutate le condizioni esterne, specialmente in tempi di crisi. La mutevolezza delle condizioni e il fattore tempo sono determinanti, così come lo è la diversità delle persone, dei contesti, dei vincoli. Il consulente/metodologo opera con una strumentazione che contiene, come detto, riferimenti al proprio sistema di valori, un menù delle soluzioni possibili e tante informazioni, conoscenza, competenze da condividere con i componenti dell'organizzazione per favorirne l'apprendimento e accrescere la gamma delle loro opzioni alternative. È, spesso, durante l'analisi dei bisogni realizzata attraverso surveys, focus group, interviste, osservazione sul campo, che emergono le soluzioni. Indagare le criticità in ordine alla conciliazione significa darne rappresentazione e accrescere la consapevolezza dell'interlocutore, che non appena comprende le ragioni del suo malestere, sta già attivando gli strumenti per porvi rimedio. Spesso, è una semplice seduta di *coaching* a risolvere annosi problemi relazionali o la possibilità ottenuta di uscire dal lavoro 5 minuti prima a cambiare la qualità della nostra vita, perché riusciamo ad andare a prendere nostro figlio a scuola. Le soluzioni non sono standardizzabili se non in misura minima. Standardizzabile è forse un metodo: quello del presidio di un processo di concertazione permanente. Quanto detto ci colloca nel solco della tradizione della ricerca-intervento, che prevede che il metodologo accompagni i soggetti del processo a leggere le criticità e, attraverso un processo di apprendimento, a conferire loro la strumentazione adeguata ad intervenire. Il processo di apprendimento è però concomitante con quello di analisi e spesso di intervento.

7. CONCLUSIONI

La presente relazione condensa, per necessità, in poche pagine una complessità che meriterebbe senza dubbio una trattazione più ampia. Ne sono state penalizzate le esperienze dirette nelle imprese che avremo occasione – ci auguriamo – di raccontare in futuro. Era comunque essenziale, prima di entrare nel merito di casi empirici che rischiano sempre di finire nel *mare magnum* delle buoni prassi, chiarire quali fossero i contorni dei concetti di base e di riferimento all'interno dei quali si svolge il lavoro quotidiano del nostro staff di consulenti.

Ciò che desideriamo emerga è la dimensione di un processo che solo analiticamente può essere delimitato nel contesto famiglia, impresa o territorio, ma che in realtà non ha confini. Di questo è importante tenere conto. L'ente pubblico non può abdicare alla sua funzione regolatrice un passo prima dei cancelli della fabbrica. In parte, perché la fabbrica non esiste più e ne ha preso il posto un capitalismo molecolare dai contorni sfumati nel quale datore di lavoro e lavoratore non sono più così distinguibili, nel quale il lavoratore rivendica autonomia e fiducia in cambio di responsabilizzazione e, in parte, perché le fabbriche e le imprese, in generale, non possono più permettersi di tenere i cancelli chiusi e le serrande abbassate: la crisi diffusa, il tramonto del modello fordista, il venir meno delle certezze granitiche dell'imprenditore che basta a se stesso, impongono la riapertura del dialogo, la necessità di ridefinire un patto sociale per il lavoro che stipuli una rinnovata alleanza e scambio tra le parti: politiche pubbliche favorevoli alle imprese in cambio di politiche organizzative favorevoli alla persona e alla famiglia.