

# Nuova organizzazione del lavoro tra esigenze ed opportunità di conciliazione per i lavoratori e per le imprese

Literature review a cura di Marilù Misto

## 1. Quadro di riferimento e posizione del problema

La conciliazione vita-lavoro c.d. *work-life balance* è un fenomeno ampiamente studiato dalla letteratura organizzativa nell'ottica di un nuovo approccio nelle politiche di gestione delle risorse umane nell'idea di favorire la realizzazione di un bilanciamento tra la vita lavorativa e quella privata dei lavoratori ed è una delle principali sfide che interessa i Governi di tutti i Paesi nella direzione di uno sviluppo sostenibile.

Tale approccio, infatti, è la risposta ai recenti cambiamenti socio-demografici che hanno profondamente modificato la società ed il mercato del lavoro: ci riferiamo in particolare all'aumento del numero di donne che lavorano, al numero crescente di famiglie in cui lavorano entrambi i coniugi (*dual-earner families*), ai cambiamenti nel tradizionale nucleo familiare (*single-parent families*) e al progressivo invecchiamento della popolazione. Si tratta di fenomeni diversi che insieme evidenziano un comune bisogno di conciliazione tra vita lavorativa e vita privata.

Per un inquadramento del *background* normativo si vedano in particolare la direttiva n. 92/85/CEE del 19 ottobre 1992; la n. 96/34/1997 del 3 giugno 1997; la n. 2006/54/CE artt. 3, 31, 37, I comma, 51 e 117 della Costituzione della Repubblica Italiana; art. 28 Legge Regionale 10 luglio 2006, n. 19; Legge Regionale 21 marzo 2007, n.7.

Capacità di gestione e composizione tra due aspetti della vita, la cui difficoltà si acuisce: nei periodi di maternità; in quelli necessari all'ordinaria cura della prole; nella gestione delle emergenze connesse alla cura dei figli e nelle ordinarie attività familiari-

Questi sono temi attuali, sul punto si legga lo studio condotto su mandato della COFF S.

GROSSENBACHER, F. HOPFLINGER, E. ULICH, J. FAGNANI, A. MATTHIES, K. JURCZYK, *Il tempo richiesto dalle famiglie, Ovvero la conciliabilità tra vita familiare e vita professionale dal punto di vista della politica familiare*, Commissione federale di coordinamento per le questioni familiari COFF BERNA, 2004, 1-4 che analizza l'importanza delle politiche conciliative e offre uno studio comparato delle differenti soluzioni adottate dai Paesi dell'Unione Europea, attraverso i quali è riconoscibile la sensibilità all'argomento, come la lungimiranza e la qualità delle politiche di welfare adottate. Approfondiscono l'argomento anche: M. F. FINE-DAVIS, J. FAGNANI, GIOVANNINI D., L. HOJGAARD E H. CLARKE, *Padri e madri: I dilemma della conciliazione famiglia-lavoro*, Il Mulino, Bologna, 2007; il testo, infatti, che permette di cogliere i dilemmi dei lavoratori-genitori nel contemperare le differenti esigenze, perché l'arrivo dei figli è uno dei passaggi esistenziali più delicati per l'equilibrio della persona e rischioso per l'allontanamento dal mondo del lavoro, con il conseguente pericolo di esclusione sociale. Invece P. DONATI E R. PRANDINI, *La cura della famiglia e il mondo del lavoro: Un piano di politiche familiari*, Franco Angeli, Milano, 2008 si sofferma sulle possibili politiche attive da porre in essere e che - al pari dello Studio condotto per la COFF - sarà ripreso nel prosieguo. Ancora: C. ARCIDIACONO E F. PROCENTESE, *Madri e padri tra famiglia e lavoro*, Filema Edizioni, Napoli, 2008.

È questo sinteticamente il quadro del problema e delle relative implicazioni, mentre un breve *excursus* storico consente di approfondire il passaggio epocale avvenuto nell'organizzazione del lavoro, quale conseguenza del profondo mutamento sociale, che ha visto l'ingresso delle donne nel mondo del lavoro.

Nell'economia rurale ed artigianale il problema della conciliazione era pressoché residuale, se non inesistente, poiché tanto le attività di cura ed accudimento quanto quelle lavorative si svolgevano nei medesimi luoghi. Il fenomeno è sorto durante la Rivoluzione industriale, momento che ha segnato la frammentazione fisica ed ambientale tra luogo di vita e luogo di lavoro, per amplificarsi esponenzialmente con l'ingresso delle donne nel mercato del lavoro.

La conciliazione, quale insieme delle politiche idonee a contemperare le esigenze di vita e lavoro ed effettivo supporto alle politiche di pari opportunità, inizia ad occupare la scena del dibattito giuridico e dottrinale - in ambito comunitario - a partire dalla Carta comunitaria dei diritti sociali dei lavoratori del 1989, al cui punto 16 è sancita l'opportunità di «sviluppare misure che consentano agli uomini e alle donne di conciliare meglio i loro obblighi professionali e familiari».

La terminologia usata nella Carta come negli altri atti collaterali elaborati dalla Commissione segnano il cambiamento radicale nel modo di trattare il tema delle responsabilità familiari in ambito comunitario: oltre a combattere le discriminazioni, si percepisce come occorra ridurre gli ostacoli all'integrazione delle donne nel mercato del lavoro, attraverso politiche conciliative indirizzate sia alle donne che agli uomini.

L'accesso degli uomini alla conciliazione è dettato anche da un radicale cambiamento nei valori e nell'importanza che si attribuisce al lavoro e da un maggiore coinvolgimento degli stessi nelle responsabilità familiari con la conseguenza che oggi il work life balance rappresenta un'esigenza che investe tutte le categorie di lavoratori indipendentemente dal genere, dall'età o dalla posizione lavorativa. Sul punto per approfondimenti si legga L. CALAFÀ, *Strumenti di conciliazione: un approccio giuridico. Il caso dei congedi*, nell'ambito del Convegno Nazionale ed Europeo sul tema "Che "genere" di conciliazione? Famiglia, Lavoro e Genere: equilibri e squilibri", organizzato dal Cirsde e dall'Università di Torino, giugno 2003, 1-17.

Per un approfondimento sugli orientamenti comunitari, invece G. CAPORALI, *La conciliazione fra tempi di vita e lavoro tra diritto costituzionale e normative comunitaria* in *Diritto e Società*, Cedam 2009, fasc. 2, 321-357, che bene sottolinea come - se a livello internazionale e comunitario - le misure conciliative tendano a regolare il delicato e prezioso momento della maternità e la promozione del lavoro a tempo parziale, a livello nazionale siano l'espressione attuativa dell'art. 31 Cost. L'autore in particolare sottolinea come già nel 1948 si avvertisse l'importanza di adottare misure, che agevolassero la formazione e la gestione delle famiglie; sul punto si legga anche V. BAVARO, U. CARABELLI, G. SFORZA, R. VOZA *Tempo Comune, Conciliazione di vita e lavoro e armonizzazione dei tempi delle città*, Franco Angeli, Milano, 2009, 1-304, il quale ricorda come, con la riforma dell'art. 117, al 7° comma è sancito l'obbligo per le Regioni di adottare provvedimenti normativi finalizzati alla rimozione di tutti quegli ostacoli che impediscano la parità di genere nella vita sociale, culturale ed economica e alla promozione della parità di accesso alle cariche elettive. Il ruolo fondamentale di promozione, bilanciamento e tutela delle politiche conciliative con il sostegno ad una crescita economica sostenibile è rintracciabile altresì in A. LEBRA e P. FRANZIN, *Famiglia, maternità e lavoro - tutela, sostegno e protezione*, Feltrinelli, Milano, 2006, 1-503 dove gli autori evidenziano come le tematiche familiari rappresentino una priorità nei programmi dei governi, delle forze politiche, dei sindacati e di numerose organizzazioni sociali ed offrono una panoramica esaustiva delle disposizioni previdenziali vigenti nel nostro ordinamento a tutela della famiglia, dalla sua formazione sino allo scioglimento della comunità coniugale. Anche J. LEWIS, *Work Family Balance, Gender and Policy*, Edward Elgar Publishing Ltd, 2009, 1-241 nell'opera citata sottolinea come la trasformazione subita dal modello familiare necessiti dell'attenzione e del pronto intervento degli Stati, con azioni positive, che siano di sostegno alle esigenze dei cittadini-lavoratori.

Per un quadro comparato invece si veda B. PALIER, *A long good-bye to Bismarck? The politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, Amsterdam University Press, Changing Welfare State Series, 2010, 1-464 che confronta i differenti interventi normativi adottati in materia, con particolare attenzione agli Stati europei ed ipotizza le possibili conseguenze che gli stessi avranno per la capacità (o viceversa l'inidoneità) ad includere il maggior numero di cittadini nel mercato del lavoro, evitando così fenomeni di esclusione sociale.

Per una comparazione internazionale si legga C. BIZZARRO, P. DE VITA, *La prospettiva internazionale sulle misure di sostegno all'infanzia*, in Bollettino Adapt, 15 marzo 2010, n. 9, 1-2; M. BETTONI, *Il dilemma famiglia-lavoro dal contesto europeo all'evoluzione dell'articolo 9 della legge n. 53/2000*, in DRI, 2009, n. 4, 1090-1096; C. BIZZARRO, *Salute e sicurezza, maternità, conciliazione dei tempi di lavoro e di non lavoro: il caso dell'esonero dal lavoro notturno del personale di volo*, in DRI, 2009, n. 4, 1085-1090 è possibile ripercorrere la crescente sensibilità avvertita ad ogni livello - da quello internazionale e comunitario, sino ad arrivare ad esoneri per singole categorie di lavoratori - per la tematica in esame.

## **2. Ragioni della ricerca: i benefici per la persona, le imprese, la società**

Per parlare dei benefici della persona è necessaria una doverosa premessa: se è vero che in linea di principio la conciliazione dei tempi vita-lavoro deve riguardare tutti indistintamente, tanto in rispetto dei principi di parità e di responsabilità condivisa dei carichi familiari, è altrettanto oggettivamente vero che la cura dei figli e della famiglia grava ancora in maniera prevalente sulle donne.

Estremamente vario è il panorama in merito all'importanza delle politiche conciliative per la tutela delle donne nel mondo del lavoro e favorire la parità di genere: aspetti cruciali per la realizzazione di una piena cittadinanza attiva e l'eliminazione del pericolo di esclusione prima dal mondo del lavoro e poi dalla compagine sociale.

Avendo presente come sulle donne gravi ancora in maniera preponderante la cura dei figli e della famiglia, ne deriva come siano esse le prime, principali destinatarie di tutti quegli strumenti tipizzati per la gestione dei carichi familiari, quali appunto quelli finalizzati ad ottimizzare la conciliazione vita-lavoro. In tal senso si leggano: G. ALTIERI., *Uomini e donne moderni. Le differenze di genere nel lavoro e nella famiglia: nuovi modelli da sostenere*, IRES, Roma, 2007, 1-228; G. CAPORALI, *La conciliazione fra tempi di vita e lavoro tra diritto costituzionale e normative comunitaria* in Diritto e Società, CEDAM 2009, fasc. 2, 321-357; ISTAT *La divisione dei ruoli nelle coppie Anno 2008-2009*, Statistiche in breve, Roma, 2010, 1-13.

Sulla correlazione tra la condizione socio-lavorativa delle donne e l'attuazione (o la carenza) di politiche di *welfare* e di conciliazione è interessante scandagliare la situazione delle donne del Sud Italia; si legga L. BIANCHI E G. PROVENZANO, *Il Sud e la condizione delle donne*, FestAmbiente Sud, Sud Sostantivo Femminile, Foggia, 2010, 1-7, i quali presentano una breve disamina che permette di vagliare come in assenza di politiche a tutela della donna-lavoratrice-madre, le donne più istruite tendano a "fuggire verso il Nord" impoverendo ulteriormente il Mezzogiorno. Il saggio breve che analizza anche come l'attitudine alla conciliazione cresca nelle donne maggiormente istruite, ma meno inclini ad accettare la latitanza di politiche attive e per questo pronte ad emigrare.

I vantaggi che investono la donna protetta da una politica attenta alla conciliazione sono espliciti anche in CNEL, *"Il lavoro delle donne in Italia"*, Osservazioni e proposte, Assemblea Roma, luglio 2010, 1-50 la donna posta nelle condizioni di lavorare è - a livello microeconomico - un "argine" contro la povertà familiare e - a livello macroeconomico - rappresenta l'ottimizzazione di una risorsa fondamentale per il benessere collettivo; in tal senso si legga l'esempio proposto dal CNEL che rapporta il declino di Paesi quali l'Italia ed il Giappone allo spreco che gli stessi fanno delle risorse femminili.

Il riferimento a questo studio permette di introdurre i vantaggi derivabili per le imprese virtuose che decidano di adottare politiche conciliative.

I vantaggi organizzativi rivenienti da una efficace e positiva politica di conciliazione delle esigenze di vita e lavoro sono ben illustrati dai risultati di una ricerca tedesca su aziende che hanno adottato politiche *family friendly* (L'indagine è disponibile in lingua tedesca sul sito della Beruf&Familie gGmbH: <http://www.beruf-und-familie.de>).

La ricerca mirava ad individuare gli obiettivi perseguiti dalle aziende con l'adozione delle politiche conciliative. È risultato che la prima finalità delle aziende è la maggiore soddisfazione dei collaboratori, seguita da un miglioramento dell'immagine aziendale, proprio perché attenta alle esigenze conciliative; ancora le aziende, attraverso l'adozione di queste misure, ritengono di conseguire un più veloce reinserimento dopo le assenze, in particolare dopo la maternità; un accrescimento della produttività; una maggiore appetibilità sul mercato del lavoro; una riduzione del periodo di assenza per maternità; una diminuzione delle assenze per malattia; e da ultima la riduzione del *turn over*.

Emerge chiaramente come nelle aziende attente ai vantaggi perseguibili attraverso le politiche conciliative sia radicata la percezione che lavoratori più sereni sono più soddisfatti e più produttivi e, quindi, gli autori concludono che le azioni di conciliazione sono strettamente correlate ad effetti aziendali economici e produttivi e che questo legame deve essere oggetto di ulteriori indagini e analisi, perché le ricerche prodotte sin ora si sono limitate a vagliare gli aspetti qualitativi, tralasciando quelli economici, che potrebbero essere una leva propulsiva essenziale.

Gli autori sottolineano che i benefici economici potrebbero valutarsi:

- in una percettibile diminuzione dei costi del *turn over* e della ricerca di nuove risorse umane del 31% nello scenario reale e del 63% per
- in possibili riduzioni dei costi complessivi per la realizzazione delle iniziative di conciliazione del 55% nello scenario reale e del 78% in quello ottimale;
- ulteriori scenari favorevoli possono essere: una diminuzione delle assenze per maternità e un ritorno alla lavoro dopo la maternità, che in un'ipotesi base si attesterebbe al 20%, in un'ipotesi reale all'80% e in una ottimale ben al 90%.

Quest'ultimo vantaggio è di tutto rilievo considerato la frequente e deprecabile correlazione tra maternità, assenza di strumenti conciliativi e esclusione delle donne dal mondo del lavoro e, successivo, possibile rischio di esclusione sociale.

Sempre in merito ai benefici per le imprese si legga R. SORRENTI, *Diversity Management & Work-Family Balance, vie possibili tra equilibrio personale e competitività aziendale*, in "Gender diversity e strategie manageriali per la valorizzazione delle differenze" in Collana HR Community, Franco Angeli, Milano, 2009, 1-25, che nel riferire l'esperienza di un'importante azienda straniera, solerte nell'attivazione di misure conciliative, ha sintetizzato i benefici della politica assunta essenzialmente in cinque punti: accrescimento della produttività, ponendo attenzione nell'evitare abusi, con appositi controlli; aumento motivazionale dei dipendenti; attrazione di buone professionalità e "talenti"; diminuzione dell'assenteismo; supporto nel raggiungimento di una società equilibrata, armonica e con buone prospettive di crescita, nella quale i diversi protagonisti avvertono di poter sviluppare il loro potenziale umano.

Risultati che l'autore ritiene siano comprovati dai recenti orientamenti dell'economia aziendale.

Infatti, le organizzazioni aziendali fanno di dover ricercare, oltre ad una continua innovazione di processi e di prodotti, l'innovazione, quindi il miglioramento costante, nel rapporto con il capitale umano, ormai da tempo considerato la risorsa più preziosa.

Lo studio di Sorrentini presenta il modello IFREI, testato per la prima volta in Italia nel 2008, è un sistema di autovalutazione, elaborato dallo IESE Business School dieci anni fa, che consente di fare un *assessment* delle organizzazioni (pubbliche o private) rispetto a quanto favoriscono la conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare.

I vantaggi organizzativo-aziendali di un'equa gestione dei tempi di vita e di lavoro sono oggetto di altri e molteplici studi e prestano anche il titolo ad un interessantissimo paragrafo del Rapporto

“*People First!*” ICSR, nel quale gli autori esordiscono chiarendo come nonostante le difficoltà incontrate dalle organizzazioni di lavoro per introdurre politiche conciliative, gli sforzi siano stati ripagati dai miglioramenti che l’organizzazione ne ha tratto.

Gli analisti elaboratori del rapporto hanno ritenuto come il dato più interessante consista nel fatto che ben il 55% delle organizzazioni interpellate identifichi tali pratiche quale strumento idoneo a migliorare il rendimento delle proprie attività, in termini sia di maggiore produttività, che di migliore qualità dei servizi e dei prodotti posti sul mercato.

Aspetto che risulta ancora più interessante se si focalizza l’attenzione sulla circostanza che sono soprattutto le PMI (32%) a dichiarare tale vantaggio.

Gli ulteriori benefici riguardano: il miglioramento dei rapporti interni (sia *verticale* ossia dirigente-dipendente, sia *orizzontale* ossia tra collaboratori di pari livello); l’aumento della soddisfazione e della motivazione dei lavoratori (37%), che permettono, appunto, di accrescere la qualità e la quantità delle prestazioni rese; una significativa riduzione dell’assenteismo (29%, ossia più di un quarto rispetto ai precedenti dati aziendali); l’aumento del senso di appartenenza ed una maggiore fidelizzazione dei lavoratori nei confronti dell’organizzazione (24%). Sono ancora le PMI a ritenere che le politiche aziendali protese alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro siano un incentivo per trattenere i migliori talenti e per farne sviluppare le competenze (11%), oltre che permettere di migliorare l’immagine aziendale (16%).

I benefici appena illustrati sono quelli riscontrati dalle aziende in via diretta e a livello interno; il rapporto citato chiarisce come le stesse identiche politiche abbiano una forte incidenza sulla società esterna, dal momento che contribuiscono a migliorare le relazioni familiari dei propri dipendenti (11%) e a diffondere a loro volta una cultura del bilanciamento vita-lavoro.

Quest’ultimo cenno permette di introdurre una seppur sintetica digressione sui benefici sociali ed economici derivanti dalla promozione ed attuazione delle politiche conciliative.

Misure di conciliazione tra vita e lavoro permettono di accrescere il benessere collettivo, oltre che economico, anche immateriale, aspetto che ormai concentra diversi specialisti dei più disparati settori.

Volendo sinteticamente enucleare i principali vantaggi bisogna considerare come l’equilibrio della vita lavorativa, familiare e personale produce inevitabilmente rilevanti benefici nell’ambiente sociale: il tempo condiviso in famiglia è sia quantitativamente che qualitativamente maggiore; il livello di soddisfazione personale e relazionale migliora; diminuiscono le possibili rotture coniugali; aumenta il numero dei figli per coppia, perché il *care-giver* familiare è più condiviso, quindi perde quella innaturale carica di afflittività, propria di compagini povere di strumenti conciliativi; minori rischi di carichi di stress insostenibili; un riconoscimento del ruolo e dell’importanza sociale imprescindibile della famiglia; ultimo, ma non per importanza, una maggiore vicinanza generazionale e psicologica tra genitori e figli. In tal senso si legga ancora il rapporto del CNEL summenzionato.

### **3. Riflessioni sull’attualità del fenomeno: l’importanza buone pratiche**

L’Italia quale paese della Comunità europea deve attivarsi per perseguire politiche conciliative in tal senso bisogna leggere le c.d. linee guida in merito alle “*Nuove relazioni industriali e di lavoro a sostegno delle politiche di conciliazione*”; in tal senso si legga R. CARAGNANO, *Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro*, in Bollettino Adapt, 8 marzo 2011, n. 11, 1-2; ancora R. CARAGNANO e S. STEFANOVICHI, *Il valore della conciliazione e l’azione per l’equilibrio famiglia-lavoro*, in Dossier Adapt, n. 2/2011.

Interessante per la presentazione marcatamente lineare: *ratio* perseguita è quella di individuare un background condiviso che funga da riferimento per tutti gli attori delle relazioni industriali.

Linee guida che sin dalle premesse enunciano la precisa correlazione che può esserci tra relazioni industriali decentrate e rilancio delle politiche conciliative, in rispetto del principio di sussidiarietà e di prossimità. Emerge chiaramente la convinzione di come le relazioni industriali debbano evolversi

verso una contrattazione nazionale che si ponga quale “esoscheletro” delle relazioni industriali di secondo livello, più vicine alle esigenze delle realtà produttive.

L’Intesa è un documento programmatico che dichiara espressamente l’opportunità per tutte le politiche conciliative - ed in particolare per la modulazione degli orari e dei tempi di lavoro - di usufruire delle misure fiscali di detassazione del salario di produttività con riferimento alle somme erogate dal datore di lavoro nell’ambito di accordi territoriali o aziendali di produttività ed efficienza organizzativa.

Le parti firmatarie hanno definito le linee guida idonee ad avviare e implementare nuove relazioni industriali e di lavoro a livello decentrato a sostegno della famiglia, della donna e delle politiche di conciliazione, valorizzando la responsabilità d’impresa e rispettando le esigenze organizzative e produttive aziendali.

Sono indicazioni che sembrano raccogliere le aspettative di quella parte della dottrina che invita a superare l’attuale legislazione estremamente protettiva, assistenzialista e garantista per il periodo immediatamente precedente e quello successivo alla nascita del minore, mentre risulta arretrata nel assicurare adeguate forme di tutela per il periodo successivo.

In tal senso si legga A. PONZELLINI “*Focus, La conciliazione famiglia-lavoro in Lombardia*” Rapporto di legislatura IRER, Milano, 2010, 1-26: la ricercatrice sottolinea come tale scelta legislativa si dimostra poco solerte nel rispondere alle effettive richieste dei propri cittadini e dannosa perché a parità di prestazione richiesta - negli imprenditori meno attenti alla responsabilità d’impresa - genera la spinta a preferire l’assunzione di un uomo a quella di una donna.

La Ponzellini pone l’accento su come l’evoluzione normativa italiana dovrebbe tendere ai livelli europei che prevedono congedi più lunghi, più retribuiti e - soprattutto - il diritto al part-time.

In merito ai benefici rivenienti dall’utilizzo del part-time di estremo interesse è la ricerca condotta da A. FASANO, *La conciliazione tra tempi di cura e di lavoro in alcuni paesi europei*, IRER, Milano 2010, 1-26.

L’autrice compie uno studio comparato, nel quale pone a confronto le legislazioni olandese, svedese, tedesca e francese e analizza gli effetti sulla scelta di ricorrere al part-time a seconda della maggiore o minore appetibilità con cui viene presentato.

Il criterio di individuazione dei Paesi da porre a raffronto è stato quello di concentrare le proprie attenzioni sui Paesi che hanno raggiunto o superato la soglia del 60% di occupazione femminile di età compresa tra i 15 e i 64 anni, stabilita a Lisbona nel 2000.

La ricerca ha portato a stabilire che affinché il part-time possa essere strumento di ausilio alle politiche conciliative è necessario che vengano poste in essere azioni di tutela per i part-timers sul piano del welfare e della stabilità del lavoro. I tassi di part-timers sono maggiori, infatti, in quelle realtà dove sono stati tipizzati specifici incentivi.

Gli Stati analizzati hanno dimostrato un approccio attento alle politiche conciliative, che si sostanzia nel rafforzamento delle tutele dei part-timers e/o dei lavoratori in congedo per motivi connessi alla cura dei figli. In tal senso Svezia e Francia si caratterizzano per una forte presenza dello Stato nella regolazione sociale complessiva, per uno scarto minimo tra donne che ricorrono al part-time e donne occupate in totale (probabilmente dovuto alla diffusione del pubblico impiego femminile) e per uomini che fruiscono dei congedi parentali; Germania e Olanda vivono un contesto sociale, molto incline alla famiglia e di per sé idoneo a motivare un alto tasso di donne a far ricorso al part-time.

E allora, come costruire la conciliazione “lavoro-vita”? Come articolare la conciliazione “famiglia-lavoro”?

Famiglia, che solo apparentemente si sostituisce alla vita: come detto nelle primissime battute, infatti, l’attenzione alle politiche di *work-life balance* si concentra sia a seguito dei notevoli mutamenti sociali che hanno interessato la famiglia e la società, sia dopo aver colto come la presenza o l’assenza di strumenti conciliati possa avere conseguenze sulla stabilità familiare, sul benessere dell’organizzazione produttiva e sulla società tutta.

L'interrogativo posto è fatto proprio dal Sorrenti - ed leggibile nello studio su menzionato - sugli strumenti giuridici e culturali da adottare nell'ottica di impresa: infatti, come le politiche hanno conseguenze per tutti gli attori interessati, necessitano che siano gli stessi ad attivarsi.

L'autore sottolinea come l'impresa sia chiamata a mutare la propria mentalità, in un senso più attento all'ambiente di lavoro, cogliendo il più possibile le necessità continuamente mutevoli delle famiglie ed approntando adeguate soluzioni.

L'impresa deve dimostrare "fantasia": oltre a proporre asili nido e lavoro part-time, nuovi sono gli strumenti cui può far ricorso.

Alcuni, a titolo esemplificativo, ma non esaustivo possono essere: orario flessibile, impieghi partecipati, settimana di lavoro compressa, giornata di lavoro ridotta, maggiore elasticità in tutto il settore maternità, cura dei figli piccoli, tempo per curare genitori anziani o figli invalidi.

È il cosiddetto passaggio da un *circolo vizioso* - che incurante delle dinamiche familiari, tende ad acutizzare i motivi di stress legati alla conciliazione, con una riduzione della produttività dei soggetti - ad un *circolo virtuoso* - che arricchisce le relazioni dal lavoro verso la famiglia e viceversa, incentivando gli aspetti motivazionali e, quindi, la capacità produttiva dei beneficiari.

Incentivo indubbio al cambio necessario tra circoli viziosi e circoli virtuosi, ossia all'auspicata evoluzione nelle politiche di organizzazioni aziendali, è dato della sempre maggiore raccolta di buone prassi. Tale impulso è descritto chiaramente in ADELE LEBANO, *La conciliazione tra spazio privato e spazio pubblico. Ricognizione sulle buone pratiche per la conciliazione tra vita e lavoro in Lombardia* a cura della Consigliera di parità regionale e Regione Lombardia, Milano 2010, 1-47, che nel presentare una serie di casi significativi tiene a spiegare come lo scopo di ricognizione affrontata e in particolare della descrizione delle buone prassi sia quello di sollecitare paragoni e attivare dinamiche di competizione positiva tra realtà organizzative distinte. L'autrice specifica come del resto la prassi europea di raccolta e analisi delle buone prassi (*good o best practices*) sia nata proprio prefiggendosi di rendere possibile la circolazione, quasi il "contagio" di esperienze interessanti e di successo. Prestare attenzione alle somiglianze e alle differenze tra contesti è elemento indispensabile per la costruzione di nuove iniziative.

Lo studio analizza sette casi, VODAFONE, AUCHAN, A.S.L., LUBIAN, ASTRA ZENECA, BANCA VALSABBINNA BRESCIA, scelti perché realizzati in contesti aziendali diversi - sia pubblici, che privati - tutti accomunati dalla elevata presenza femminile. Alcuni esempi sono conosciuti e sono stati esaminati e aggiornati perché esemplari di programmi per la conciliazione composti da un ventaglio di misure diverse, che sono stati sostenuti nel tempo e modificati al modificarsi delle esigenze di dipendenti e imprese.

L'autrice ha descritto il contesto organizzativo in cui è stato realizzato e delle condizioni che lo hanno favorito; una descrizione del progetto; una sintesi delle sue criticità e dei suoi punti di forza. Lo studio compiuto permette di affermare che negli ultimi anni le aziende sia pubbliche sia private si mostrano più sensibili ed attente alle esigenze espresse dai dipendenti e dalle dipendenti. È interessante notare come la maggiore attenzione ai problemi di equilibrio tra vita e lavoro sia indipendente dalla dimensione delle imprese: tra i casi significativi accanto a Vodafone e Alcatel compaiono piccole imprese tessili e gruppi bancari locali.

Maggiore è il coinvolgimento dei diversi attori territoriali (enti locali, associazioni di categoria, gruppi di cittadini), maggiore risulta il successo raccolto dalle esperienze, che si caratterizzano per una gamma di iniziative composita sia rispetto ai gruppi di beneficiari sia rispetto alle misure per la conciliazione introdotte.

**Marilù Misto**

Scuola internazionale di Dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
Adapt - CQIA  
Università degli Studi di Bergamo