

CONCILIAZIONE LA STRADA PER LA RIPRESA

Ce lo chiede l'Europa, ce lo impone il quadro economico. Ecco perché un sistema a misura di famiglia non è rimandabile

Oggi l'Italia è chiamata a fronteggiare le sfide demografiche poste dal declino e dall'invecchiamento della propria popolazione. Cambiamenti che hanno fatto del tema della conciliazione vita-lavoro uno dei pilastri della strategia di family mainstreaming proposta dal rapporto-proposta sul cambiamento demografico curato dal Comitato per il Progetto culturale della Cei. L'obiettivo è (ri)trovare un equilibrio partendo dall'assistenza familiare e dalle politiche per la famiglia. Il monito non è solo italiano ma arriva anche dall'Europa che già negli anni Novanta riconosceva la pertinenza delle politiche di conciliazione ai fini del rinnovamento demografico. Più di recente il Consiglio europeo, con una nota del maggio 2011, ha riportato l'attenzione sul tema e sottolineato come affrontare tali sfide richieda fermezza nel combattere gli ostacoli alla conciliazione vita-lavoro che rischiano di impedire ai cittadini europei di realizzare il desiderio di avere figli. A riguardo i dati italiani non sono incoraggianti presentando, per il quinto anno consecutivo, una dinamica naturale della popolazione di segno negativo. Come rileva l'Istat, nel 2011 sono nati 556 mila bambini, 6 mila in meno rispetto al 2010, mentre il numero delle persone decedute è stato pari a 592 mila, 4 mila in più rispetto all'anno precedente. Questo calo demografico è conseguenza di due principali fattori. In primo luogo, i bassi tassi di fertilità delle donne residenti in Italia. Il numero medio di figli per donna, infatti, è sceso da 2,4 nel 1961 a 1,42 nel 2011. In secondo luogo, l'innalzamento dell'età media delle madri al primo parto, oggi pari a 31,4 anni, accompagnato da un rilevante calo nel numero dei matrimoni: circa 50 mila unità in meno nel solo ultimo decennio. Trend che ha portato nuovamente in primo piano il problema della conciliazione tra vita lavorativa e familiare alla luce di due altre considerazioni. Da un lato, la mancanza di consolidate pratiche in grado di rendere compatibili le due sfere che, alterando l'età media in cui le donne contraggono il matrimonio e/o scelgono di avere figli, influisce negativamente sui tassi di natalità. Dall'altro, la responsabilità della custodia della prole e degli anziani che, gravando ancora sulla componente femminile del nucleo familiare, ostacola la piena partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro. Da qui la necessità di "misure di conciliazione" in grado di salvaguardare la possibilità di conciliare famiglia e lavoro. L'invito del Consiglio europeo e degli Stati membri alla Commissione europea è

sostenere la promozione del benessere di tutte le famiglie e sviluppare, con il supporto di Eurostat, una base comune su scala europea per ottenere statistiche tempestive oltre a pertinenti indicatori sulla conciliazione tra vita lavorativa e familiare, confrontando anche le migliori prassi sviluppate e livello europeo. Tra gli indicatori rilevano: l'assistenza all'infanzia e alle persone non autosufficienti, le modalità di lavoro a orari flessibili, l'uso del congedi per motivi familiari al fine anche di ridurre l'attuale fenomeno della crescita progressiva della generazione "sandwich", stretta tra le attività di cura dei minori e di assistenza agli anziani. La strada è ancora tutta in salita ma è necessario, oggi più che mai, un approccio trasversale alle necessità dei nuclei familiari.

Roberta Caragnano
Francesca Sperotti

Adapt research Fellow

Parliamo di produttività

Parlare di conciliazione in ottica di produttività si può ed è questa la nuova direzione delle politiche di work-life balance. Ma ragionando in termini puramente economici qual è il ritorno dell'investimento, ossia il rapporto costi/benefici, della conciliazione? Rispetto ad un passato dove il tema era una considerato "questione di donne" ed era prevalente la convinzione che la leva economica fosse il principale incentivo per supportare la produttività delle persone, oggi si guarda alla conciliazione da un angolo prospettico diverso, senza dubbio trasversale e orientato al benessere organizzativo. Perché se da un lato flessibilità e contrattazione decentrata sono le parole chiave che governano il mercato del lavoro, anche sul terreno della conciliazione, dall'altro il bilanciamento vita-lavoro (sempre attraverso le leve messe a disposizione dalla contrattazione decentrata) concorre a ridurre la perdita di produttività. È proprio il benessere organizzativo un fattore strategico e cruciale che garantisce benefici all'organizzazione sia in termini di produttività sia di qualità dei prodotti e dei servizi offerti. I vantaggi sono diversi: minor assenteismo (29 per cento), turn over tra i lavoratori e quindi riduzione

«Diversi studi rilevano che le politiche di conciliazione hanno un **impatto positivo sui processi aziendali** in termini di miglioramento di process efficiency e risultati positivi a livello microeconomico laddove si attuano piani di **welfare aziendale**»



ne dello stress. Diversi studi, infatti, rilevano come i lavoratori e le lavoratrici sotto stress, determinato dalla tensione tra ruolo familiare e lavorativo, rappresentino un costo per l'organizzazione in relazione ad alti livelli di incidenti e infortuni, inefficienza e produttività ridotta. Non solo. Attuare politiche di conciliazione, che assumono un ruolo centrale all'interno delle strategie di sviluppo delle risorse umane, determina un aumento della soddisfazione e della motivazione dei lavoratori (37 per cento) e del senso di appartenenza degli stessi (24 per cento). Per l'azienda gli effetti sono fidelizzazione dei dipendenti insieme a fiducia e responsabilità reciproche, che si traducono in maggiore impegno e produttività per un verso e riduzione dei costi e miglioramento dell'immagine aziendale per l'altro. Strumenti come il telelavoro, ad esempio, permettono di ridurre i costi legati alla gestione degli immobili aziendali mentre l'introduzione della flessibilità nella pianificazione del tempo (banca delle ore, flessibilità in entrata e in uscita, part-time) si stima possa avere effetti rilevanti nel risparmio, sino al 50 per cento, del tempo non pianificato da parte del personale.

Allo stesso modo il work-life balance diventa una leva attraverso la quale le organizzazioni, contribuendo alla creazione e al mantenimento di un buon clima di lavoro, supportano la loro capacità di attrarre e trattenere i migliori talenti. Ne discende che implementare politiche di conciliazione, come rilevato da diversi studi americani, ha un impatto positivo sui processi aziendali in termini di miglioramento della process efficiency e quindi risultati positivi a livello microeconomico laddove si implementano e attuano piani strutturali di welfare aziendale. Il problema è sempre e comunque di cultura dei singoli e delle aziende, oggi per fortuna sempre più in "ascolto" dei lavoratori e dei loro bisogni.

Roberta Caragnano

Assegnista di ricerca Università di Modena e Reggio Emilia e ricercatrice Adapt

Paese che vai, welfare state che trovi

Più flexsecurity e rafforzamento delle politiche di welfare per la famiglia sono le priorità in tutti gli Stati dell'Unione Europea. Politiche di welfare state, che nel quadro comparato funzionano più o meno bene con i paesi del Nord Europa ancora un passo avanti rispetto all'Italia. Il presupposto comune è che per favorire la conciliazione occorre intervenire su vari piani: condivisione e redistribuzione del lavoro; (ri)organizzazione dei servizi territoriali di cura dei figli e di assistenza all'infanzia con interventi che chiamano in causa ►



► principalmente lo Stato e che, tranne alcune eccezioni, risultano ancora inadeguati come più volte rilevato dall'Ocse. Un caso virtuoso è quello dei Paesi Bassi, dove le spese per i servizi di sostegno all'infanzia risultano equamente distribuite tra datori di lavoro, lavoratori e Stato con la previsione, a carico del governo, di un rimborso per le spese sostenute dai genitori. In Francia lo Stato mira a (ri)distribuire sia orizzontalmente che verticalmente il reddito e a compensare alle famiglie i costi per la crescita dei figli, con la previsione di sgravi fiscali per l'utilizzo dei servizi con rimborsi che vanno dal 25 al 50 per cento, i cosiddetti Paje (prestation d'accueil du jeune enfant). A questi si affiancano i sussidi speciali concessi alle famiglie nei casi di ricorso alle "assistente maternelle", governanti qualificate in possesso di una autorizzazione e sottoposte ai controlli sugli standard e sull'organizzazione del lavoro, che si prendono cura dei bambini a casa propria. Alla base vi è una strategia nazionale di supporto all'infanzia così come nel Regno Unito, nazione protesa verso un modello di famiglia adult working, dove lo strumento dello sgravio fiscale, per le famiglie che lavorano e con una copertura statale del servizio pari al 70 per cento, opera direttamente al fornitore. In questi paesi, così come in Svezia, è forte il ruolo pubblico nel sistema dell'offerta di servizi anche nei casi di riorganizzazione dell'apparato statale con un occhio puntato sul terzo settore che il più delle volte è il partner privilegiato. La Svezia rappresenta comunque uno dei migliori modelli, dopo la Danimarca, con un settore pubblico fornitore dei servizi per l'infanzia che copre quasi l'83 per cento. E dove questo sistema risulta più gravoso per le famiglie con reddito più basso, perché qualità dei servizi anche se pubblici significa sostenere dei costi, la soluzione è fruire dei congedi parentali,

ampiamente tutelati, per crescere i figli (per un quadro generale si veda la tabella a pagina 37). Similmente in Germania dove negli ultimi anni si è cercato di recuperare un ritardo storico-culturale innalzando il numero dei nidi, da 250 mila del 2007 a 750 mila entro il 2013, il ricorso ai congedi e ai permessi è elevato data la tutela prestata dall'ordinamento. Il congedo parentale infatti, può essere preso dai lavoratori indipendentemente dalla tipologia contrattuale, anche nei casi di contratti a tempo determinato, così come ne possono usufruire anche gli apprendisti, i lavoratori impegnati in corsi di aggiornamento o riqualificazione professionale o in telelavoro casalingo. I lavoratori possono lavorare sino a 30 ore settimanali, proprio per prendersi cura dei figli, mentre nelle aziende con meno di 15 dipendenti è possibile un accordo con il datore di lavoro sul tempo parziale. Paese che vai, quindi, welfare che trovi, con un contesto nazionale e culturale che ne condiziona sensibilmente le modalità di realizzazione. [rc]

Quando ci pensano le aziende

In un contesto di trasformazione dello Stato sociale, un migliore equilibrio tra tempi di vita e tempi di lavoro passa anche attraverso modelli di welfare aziendale. Così, se il caso Luxottica nel 2009 ha segnato l'inizio di una nuova stagione di relazioni industriali, grandi aziende come Ferrero (flessibilità in cambio di permessi retribuiti, servizi pediatrici, sussidio per l'università e soggiorni estivi per i figli), Edison (individua tre aree di intervento: famiglia, salute/benessere fisico, gestione del tempo) e molte altre hanno invertito la rotta puntando a un incremento della produttività mediate incentivi di natura non economica. Così a partire dagli strumenti ampiamente noti e diffusi come l'asilo aziendale o il telelavoro si arriva fino a soluzioni molto innovative come il "maggior-domo aziendale", diffuso nella Regione Lazio, adottato da Renault e da American Express, il quale si occupa del pagamento delle bollette o del servizio lavanderia per i dipendenti. In termini di flessibilità degli orari ►

In **Francia** lo Stato mira a (ri)distribuire sia orizzontalmente che verticalmente il reddito e a **compensare alle famiglie i costi per la crescita dei figli**, con sgravi fiscali per l'utilizzo dei servizi con **rimborsi che vanno dal 25 al 50 per cento** per i "prestation d'accueil du jeune enfant"

PAESI EUROPEI A CONFRONTO

| | MATERNITÀ | PATERNITÀ | PARENTALI |
|--------------------|---|---|---|
| FRANCIA | - 16 settimane (6 prima del parto e 10 in seguito; casi particolari per gravidanza patologica, gemellare, nascita del terzo figlio). - L'indennità è pari al 100 per cento della retribuzione. | 11 giorni entro i primi 4 mesi dalla nascita. | - Fino a 3 anni del bambino: 12 mesi (un anno aggiuntivo in caso di disabilità o malattia del bambino). - Importo forfettario; indennità di congedo parentale versata ai genitori con un solo figlio fino a sei mesi dopo la fine del congedo maternità. |
| GERMANIA | - 14 settimane (6 prima del parto e 8 in seguito che diventano 12 per parto gemellare). - L'indennità è pari al 100 per cento della retribuzione. | Nessun giorno. | - Fino a 3 anni di vita del bambino: 12 mesi (aumentabili a 14, se il padre ne prende almeno 2). - Retribuzione proporzionale allo stipendio percepito; indennità di congedo parentale versata fino a un massimo di 28 mesi. Il resto del periodo di tre anni di congedo non è retribuito. |
| REGNO UNITO | Dal 2011 un anno di congedo che diviene parentale quindi da condividere con il partner. | Dal 2011 un anno di congedo che diviene parentale quindi da condividere con il partner. | - 10 mesi (dal 2011) con estensione agli uomini. - La retribuzione è pari al 90 per cento dello stipendio per le prime 6 settimane, poi va a scalare. |
| ITALIA | - 20 settimane (1 o 2 prima del parto e 3 o 4 dopo). - Indennità pari all'80 per cento della retribuzione. | Nessun diritto al congedo di paternità retribuito. | - Fino agli 8 anni del bambino: 10 mesi fruibili (sono aumentabili a 11, se il padre ne prende almeno 3). - Fino a 3 anni e per un periodo complessivo di 6 mesi (per entrambi i genitori indennità al 30 per cento). |
| PAESI BASSI | - 16 settimane (più altre 2 settimane in caso di parto prematuro). - L'indennità è pari al 100 per cento. | Breve tra 0,4 e 1 settimana (pienamente retribuita). | - Fino agli 8 anni del bambino: 3 mesi full-time o 6 mesi part-time per ciascun partner. - Non è prevista alcuna indennità (ricordiamo però la presenza dei contratti collettivi che compensano questa lacuna). |
| SPAGNA | - 16 settimane (prima o dopo la nascita) da condividere con il partner. - Indennità pari al 100 per cento della retribuzione. - Possibilità di 3 anni di maternità non pagata. | 15 giorni. Dal 2012 estensione a 1 mese. | - Fino al terzo anno compiuto del figlio. Nessuna indennità. |
| SVEZIA | Non c'è un congedo di maternità specifico. I genitori hanno diritto ad astenersi dal lavoro per un totale di 480 giorni. Se è la madre ad astenersi, 60 giorni devono essere usufruiti dal padre (i giorni non possono essere ceduti tra genitori). | Il padre ha diritto a 10 giorni di congedo in concomitanza con la nascita del figlio. | Ogni genitore ha il diritto di prendere il congedo parentale fino ai 18 mesi di età del bambino. Ma i 480 giorni di congedo retribuito possono essere presi fino all'età di otto anni del bambino. |
| DANIMARCA | - 18 settimane (4 prima del parto e 14 dopo). - Indennità pari al 100 per cento della retribuzione. | Fra 6 e 10 giorni. | - Fino ai 9 anni di vita del bambino, 32 settimane per ciascun genitore. - Importo forfettario. |

Elaborazione dati Adapt. Fonti: Commissione europea Memo/08/603; Guida interpretativa Ces, Accordo quadro sul congedo parentale (riveduto), 2011; Ocse, Doing Better for Families, maggio 2011. Tabelle a cura di Valentina Sorci e Rosita Zucaro

LE AZIENDE CHE FANNO SCUOLA

| | FLESSIBILITÀ ORARIA | SERVIZI ASSISTENZA INFANZIA E CURA | ALTRI SERVIZI |
|------------------------------|--|--|--|
| FERRERO S.P.A. | Permessi retribuiti; banca del tempo; part-time verticale; flessibilità oraria. | Servizi pediatrici; 2 mezze giornate di permesso retribuite per accompagnare i figli a visite specialistiche (fino a 14 anni); formazione dopo la maternità e l'aspettativa; visite pediatriche gratuite per bambini (fino a 14 anni). | Contributo per iscrizione del figlio al 1° anno di Università; soggiorni estivi per i figli; borse di studio per stage all'estero per i figli neo-laureati; seconda anticipazione del Tfr (per motivi di salute) dopo 4 anni dalla prima; convenzioni per la fornitura di beni e servizi (banche, agenzie di viaggio, fornitura energia eccetera). |
| EDISON ENERGIA S.P.A. | Orari flessibili e part-time. | Voucher contenente 25 ore di baby-sitting prepagato (buono-tata); prevenzione medica. | Campus estivo per i ragazzi; corsi di informatica e lingue straniere per i figli dei dipendenti; convenzioni con i trasporti pubblici; sconto sui prezzi di energia elettrica e gas. |
| IKEA ITALIA | Part-time articolato in varie forme (part-time ciclico); congedi parentali; flessibilità oraria per gestione aziendale. | Azioni positive per la conciliazione vita-lavoro. | Percorsi di formazione: ore compensate. |
| NESTLÉ S.P.A. ITALIA | Part-time e flessibilità family friendly; sperimentazione del telelavoro. | Iniziative di welfare aziendale e work-life balance (le iniziative rientrano nel novero dei progetti finanziabili ex art. 9 Legge 53 del 2000); congedo per malattia del figlio (fino a 10 giorni). | |
| KRAFT FOOD ITALIA | Part-time verticale e ciclico a 8 mesi; sperimentazione di specifiche forme di flessibilità nell'orario di entrata e uscita dei neo-genitori; congedo parentale. | Convenzioni con asili nido che consentono l'ingresso, con un'agevolazione economica, ai figli dei propri dipendenti. | Check-up, nell'ambito di convenzioni per i lavoratori a tempo indeterminato con 40 anni di età; cure idrotermali per effettive esigenze terapeutiche o riabilitative; anticipazione del Tfr. |

Elaborazione dati Adapt (www.adapt.it). Tabella a cura di Valentina Sorci

«In termini di **flessibilità** degli orari il **modello Ikea** è l'esempio; l'azienda, per far fronte alle aperture domenicali, fa ampio ricorso all'uso del **part-time** articolato in varie forme. Anche **Nestlé** ricorre alla **flessibilità family friendly** attraverso la **modulazione degli orari di lavoro**»

► il modello Ikea è l'esempio; l'azienda, per far fronte alle aperture domenicali, fa ampio ricorso al part-time articolandolo in varie forme. L'azienda si caratterizza anche per un'altra specificità, la formazione rivolta a tutti i componenti dell'organizzazione, mediante una programmazione delle attività didattiche indipendentemente dai differenti orari di lavoro individuali, determinando, in alcune circostanze, che la fruizione degli interventi formativi avvenga in periodi differenti da quelli compresi nell'orario individuale di lavoro. Pertanto le ore di formazione, stante l'assenza di prestazione lavorativa, sono comunque computate come ore ordinarie e come tali compensate. Anche Nestlé Spa ricorre alla flessibilità family friendly attraverso la modulazione degli orari di lavoro, la trasformazione temporanea e reversibile del rapporto di lavoro da full-time a part-time, la sperimentazione del telelavoro, il tutto in un'ottica work-life balance. Non solo. In questa realtà è previsto anche un massimo di 200 euro pro capite (calcolato sul numero "full-time equivalent") per la realizzazione di iniziative di welfare aziendale. Si passa poi ad aziende

come Kraft Food Italia, che con un accordo sottoscritto nel 2011 identifica il ricorso alla flessibilità come uno strumento idoneo da utilizzare al fine di rispondere a esigenze tecnico-produttive e organizzative legate anche a fenomeni di stagionalità e picchi produttivi con la previsione del part-

time verticale e il part-time ciclico a otto mesi l'anno. Articolato è anche il sistema di servizi alla persona. Il gruppo infatti prevede diverse forme di welfare messe in atto mediante convenzione con i soggetti presenti sul territorio (dalle convenzioni con i trasporti pubblici alla possibilità di stipulare accordi con asili nido, che consentono l'ingresso, con un'agevolazione economica, ai figli dei propri dipendenti). Da gennaio 2012, i lavoratori a tempo indeterminato con 40 anni di età, potranno usufruire di check-up, nell'ambito della convenzione stipulata dal gruppo, della possibilità di effettuare cure idrotermali per effettive esigenze terapeutiche o riabilitative e di anticipazione del trattamento di fine rapporto (in casi specifici). Tutti strumenti innovativi che, nella logica di contribuire al benessere dei lavoratori, rispondono in maniera integrativa e sussidiaria ai fabbisogni, con conseguenze positive anche sulla performance lavorativa, e che sono il risultato del binomio vincente flessibilità aziendale/contrattazione decentrata.

Valentina Sorci

dottoranda Adapt-Cquia Università di Bergamo