

CONCILIAZIONE, ESISTE ANCHE IL “PIANO C”

di Alessia Mosca

“Piano C” è un caso emblematico e un esempio concreto di come talvolta le risposte a esigenze complesse si possano trovare in modo semplice, a patto che si individuino con chiarezza i punti deboli dei problemi. In questo caso, il problema di come trovare una soluzione alla scarsa presenza delle donne nel mercato del lavoro, intervenendo sull’anello di debolezza principale: quello della maternità.

La maternità viene percepita come il momento per eccellenza di “caos” della vita lavorativa di una donna, specie nel nostro paese: da quel momento in poi nulla è più uguale a prima e se si riesce a mantenere un posto di lavoro, la vita diventa un equilibrismo costante, quasi esclusivamente in carico alle donne stesse o nel migliore dei casi della famiglia.

Resta vero, infatti, che a fronte di una bassa presenza nel mercato del lavoro della popolazione femminile spalmata su tutto l’arco della vita (ad aprile 2013 il tasso di occupazione delle donne tra i 15 e i 64 anni era del 46,5%) si riscontra un allargamento della forbice proprio in corrispondenza della decisione di avere dei figli. Nello specifico, secondo un’elaborazione dei dati Istat 2012 compiuta dal centro studi Red Sintesi, se già nella fase più “produttiva” dal punto di vista lavorativo (25-54 anni) il tasso di occupazione femminile è inferiore a quello maschile di 23 punti percentuali (52% a fronte dell’82%), quando arrivano i bambini l’occupazione femminile scende al 56%, mentre quella maschile addirittura aumenta all’88%.

Le analisi sulle ragioni di questo persistente e apparentemente ineliminabile divario si sono moltiplicate e approfondite in questi ultimi anni, combinando elementi culturali, economici, sociali e di organizzazione del lavoro. Tuttavia, non sono state avanzate ricette veramente efficaci e al tempo stesso realizzabili pur in momenti di difficoltà di bilanci pubblici.

Per tentare una strada alternativa, una sorta di terza via, vorrei partire proprio da una esperienza concreta, che ha nel nome stesso questa terzietà di approccio: Piano C, in superamento e sintesi dei piani A e B.

Ma andiamo con ordine: Piano C è uno spazio milanese di *co-working* abbinato *co-babysitting*, unico per ora, ma facilmente replicabile in altri luoghi della città e in altre città. Non si tratta solamente di un modello che si sta diffondendo in tante città italiane di lavoro condiviso, ossia la pura messa a disposizione di spazi attrezzati per esercitare la propria professione senza avere spese di ufficio autonomo. Si tratta in questo caso proprio di un tentativo di applicare una nuova filosofia al lavoro, specie delle donne ma in generale di genitori che vogliono trovare un nuovo equilibrio tra vita professionale e familiare.

Non, quindi, una netta separazione inconciliabile tra un piano A, quello della carriera a tutte le condizioni, o del piano B, di dedizione totale alle incombenze familiari qualsiasi esse siano a partire dall’essere mamme e papà. Un piano C che valorizzi e rafforzi mutuamente le due componenti della vita.

Piano C è dunque una filosofia, una cultura aziendale nuova e non solo una esperienza di *co-working*.

Una cultura aziendale che si può riassumere nella messa in pratica di una potenzialità ancora per nulla percepita come tale dalla maggior parte degli ambienti di lavoro: ossia che la famiglia non è una distrazione dal lavoro, che le donne quando hanno figli non sono un costo per l'azienda. Al contrario, esiste una correlazione positiva tra crescita delle *performance* e delle capacità organizzative e di *leadership* e la nascita dei figli.

Questo assunto è riconosciuto come tale per gli uomini: gli studi dicono infatti che le possibilità di carriera degli uomini con una famiglia stabile e con figli aumentano, mentre le donne con figli hanno un rallentamento nella propria crescita.

Il discrimine nasce quindi dalla tradizionale separazione di carichi familiari che non è una questione di natura, né ormai solo più di cultura: lo stereotipo viene rafforzato dalle modalità organizzative spesso fortemente penalizzanti per le mamme lavoratrici e purtroppo non modernizzatosi anche in relazione alle nuove esigenze della nostra economia.

Le potenzialità di lavoratori e lavoratrici che crescono dal punto di vista umano, che sviluppano qualità nuove grazie all'esperienza della genitorialità, a partire da una nuova capacità organizzativa, sono un valore immenso anche per le aziende le quali si ritrovano lavoratori con nuove competenze senza aver dovuto fornire loro corsi e formazione. Un grande valore per le aziende, dunque, a patto però che da un lato questa potenzialità venga colta e che di conseguenza ci siano le condizioni perché si crei un buon equilibrio tra lavoro e famiglia.

Le possibilità di carriera degli uomini con una famiglia stabile e con figli aumentano, mentre le donne con figli hanno un rallentamento nella propria crescita.

Le poche aziende che hanno compreso questa potenzialità e hanno modificato la propria struttura stanno avendo risultati eccellenti in termini di produttività, riduzione dei costi di gestione del personale, riduzione delle assenze. Non solo il caso di scuola Luxottica, sempre citato come all'avanguardia del welfare moderno, ma anche altre realtà come Mellin (forse per il tipo di prodotto), Tetrapak, Nestlé, il gruppo farmaceutico Bracco, alcune banche tra cui Unicredit, Banca Intesa e Bnl. I servizi offerti sono molteplici: asili nido aziendali ma anche sostegno per l'istruzione scolastica dei figli, assistenza domiciliare per chi ha a casa anziani non autosufficienti, fino alla spesa e alla lavanderia online. Non si tratta di sola attenzione disinteressata nei confronti dei propri dipendenti, come dimostra una recente ricerca realizzata da McKinsey insieme a ValoreD. Un'azienda che offre ai propri dipendenti un sistema di welfare efficace ha un guadagno netto di 300 euro ogni 150 euro spesi, perché un ambiente lavorativo più

funzionale e d'aiuto al lavoratore aumenta sensibilmente la produttività.

Gli stessi periodi di congedo per maternità, visti come il momento di maggiore difficoltà per l'organizzazione aziendale, nelle situazioni in cui l'approccio è quello di valorizzare questo momento della vita lavorativa, vengono gestiti con massima efficienza e volontariamente dalle lavoratrici, limitati ai 5 mesi obbligatori perché il rientro in azienda non viene vissuto in modo traumatico, ma accompagnato da condizioni che lo rendono del tutto naturale e agevole.

Passare dal comprendere quanto importante anche per le aziende sia valorizzare la vita familiare al

metterlo in pratica in realtà non è oneroso come si pensa: si traduce spesso solo nel cambiare alcune modalità organizzative, per fare in modo che non vengano mortificate l'una o l'altra delle dimensioni della vita. Tuttavia, la comprensione del valore passa attraverso la pratica, ma non si mette in pratica se non se ne comprende il valore. Ed è per questo che è utile fare delle esperienze esistenti modelli da replicare, che è essenziale indurre ad apportare delle innovazioni attraverso incentivi, facilitazioni economiche e semplificazioni normative.

Ecco, dunque, una possibile configurazione di un nuovo tipo di welfare, che, con sforzo minimo da parte delle imprese e un contributo ausiliario da parte delle istituzioni, può rappresentare il passaggio dal caos individuale e familiare all'organizzazione aziendale e collettiva.

Qui di seguito si fornisce una breve analisi di alcuni esempi concreti di *policies* già adottate in alcune parti d'Italia o all'estero, che agiscono esclusivamente sull'organizzazione del lavoro, migliorandola. Come si potrà rilevare, la varietà di soluzioni possono essere realizzate a diversi livelli: dalle aziende, dalle parti sociali impegnate nella contrattazione collettiva, dalle istituzioni locali e nazionali. Questi modelli di successo sono spesso attuati per volontà della singola azienda o su iniziativa di un gruppo di persone unitesi con lo scopo di fornire un servizio fino a quel momento inesistente ai cittadini e alle cittadine (è questo il caso di Piano C). L'analisi di queste esperienze è utile anche in una prospettiva di creazione di modelli positivi che, individuando e mettendo a sistema le idee rivelatesi efficaci e funzionali, superino la frammentarietà delle iniziative nate finora, estendendosi all'intero territorio nazionale.

Piano C è una filosofia, una cultura aziendale: la famiglia non è una distrazione dal lavoro, le donne quando hanno figli non sono un costo per l'azienda.

Telelavoro: partiamo dalla tematica che più di ogni altra potrebbe necessitare di revisione e riorganizzazione normativa nazionale oltre che di possibili incentivi economici, che aiutino un cambiamento a livello di cultura e mentalità diffusa. Il contratto di telelavoro nel settore privato è regolato dall'accordo interconfederale del 9 giugno 2004, che a sua volta recepisce l'accordo quadro europeo sul telelavoro del 16 luglio 2002. Si tratta di una normativa molto generale che delega, in realtà, la contrattazione collettiva per la formulazione di dettaglio. Questa modalità presenterebbe vantaggi sostanziali sia per il lavoratore sia per il datore di lavoro: da una parte l'abbattimento dei costi (economici ma non solo) di trasporto e l'aumento di flessibilità nell'organizzazione del lavoro (entrambi un aiuto sostanziale a una più semplice conciliazione con i lavori di cura familiari), dall'altra un risparmio sui costi connessi alla gestione di una sede di lavoro. Questo strumento, però, dovrebbe essere interpretato e utilizzato in una prospettiva moderna che eviti le possibili conseguenze negative, come l'isolamento del lavoratore e la penalizzazione sul piano dell'avanzamento di carriera. Rischi facilmente eliminabili con un'alternanza tra telelavoro e lavoro in sede o con modalità di lavoro innovative come il *co-working*.

Co-working-co-baby: letteralmente "lavorare insieme", il *co-working* nella sua versione basilare è una condivisione di uno spazio di lavoro-ufficio tra persone (solitamente *freelance* e liberi professionisti) che non ne hanno uno proprio. In realtà, può essere molto di più: un luogo di confronto, in cui possono nascere sinergie professionali e stimoli creativi per la

propria attività, ma anche un servizio più completo che preveda modalità di assistenza per la gestione dei bambini o per l'aiuto in tutta una serie di servizi per la famiglia. Le istituzioni più vicine al cittadino potrebbero compartecipare all'incremento e allo sviluppo di questo tipo di servizio, ad esempio mettendo a disposizione spazi pubblici inutilizzati. Da parte loro le aziende potrebbero, invece, pensare a forme di convenzione con queste strutture, per gestire al meglio i periodi di congedo parentale dei propri dipendenti con accordi specifici.

Flessibilità e programmazione degli orari: si tratta di un tema afferente più alla contrattazione collettiva e alla contrattazione aziendale, da cui però non è possibile prescindere, dato l'impatto significativo che comporta sulla qualità complessiva del lavoro. Flessibilità significa anche l'introduzione di codici comportamentali rispettosi della vita privata e familiare dei dipendenti e delle dipendenti, per i quali, ad esempio, le riunioni non possono essere convocate in orari che non siano *family friendly*, e stabilendo dall'inizio, ove possibile, ora di inizio ma anche di fine della riunione stessa. Un caso “di scuola” in questo senso è SC Johnson, dove il principio guida è il raggiungimento dell'obiettivo e non il quantitativo di ore trascorso in ufficio. Un metodo che fa leva sulla responsabilità individuale e dà la possibilità a entrambi i genitori di essere efficienti a lavoro e presenti nella gestione della famiglia.

Valorizzazione del periodo di maternità: in altri paesi europei esistono una serie di programmi, anche standardizzati, per fare in modo che non ci sia

Un'azienda che offre ai propri dipendenti un sistema di welfare efficace ha un guadagno netto di 300 euro ogni 150 euro spesi.

un totale *black out* per i mesi di maternità e si incentivi una forma di coinvolgimento e informazione di quanto accade dentro l'azienda. La Gran Bretagna prevede nella propria normativa concernente il periodo di maternità

obbligatoria la possibilità di usufruire di dieci giorni di “Kit Days” (*Keeping-in-touch days*), sui quali vi deve essere l'accordo sia del datore di lavoro sia del lavoratore. Questi giorni sono appositamente pensati per permettere alla mamma di non perdere il contatto con l'azienda e per agevolare il suo rientro a lavoro. In Italia ci sono alcune aziende che hanno adottato strumenti simili ma la questione perlopiù è lasciata alla flessibilità del rapporto personale tra lavoratore e datore di lavoro. Una previsione normativa nazionale sarebbe, anche qui, utile per uniformare realtà al momento molto diverse, offrendo a tutte le donne che lo desiderino tale possibilità. Una maggiore flessibilità riguardo il periodo di maternità obbligatoria comporterebbe, ovviamente, anche un maggiore controllo, per evitare che di questo strumento venga fatto un uso sbagliato da parte dell'azienda.

Quelli appena elencati sono solo alcuni dei casi concretamente realizzati che è possibile prendere come spunto per immaginare forme di compartecipazione tra pubblico e privato nell'ideazione e nel sostegno di nuove tipologie di welfare, in cui le aziende abbiano un ruolo strategico centrale, migliorando la qualità della vita dei propri dipendenti e aumentando, al contempo, la propria produttività. Si tratta di modifiche a livello organizzativo che, per la maggior parte, comportano costi limitati e che in alcuni casi potrebbero essere implementate a costo zero, a fronte di benefici

significativi per entrambe le parti e, in generale, di una rivoluzione positiva nel nostro modo di concepire la vita professionale e l'esperienza della genitorialità come alternative e non complementari.

Conclusioni

Dopo aver analizzato alcune delle forme più efficaci di flessibilità, le considerazioni principali che si possono fare sono due. In primo luogo, il caos che molte donne sperimentano ogni giorno nel tentativo di bilanciare in maniera efficiente la propria professione con la cura della famiglia può essere superato attraverso l'implementazione di una serie di nuovi servizi. Una "novità", però, da intendere in senso ampio: non solo l'ideazione di nuove opportunità, ma anche e soprattutto l'adozione di una nuova mentalità e cultura del lavoro. In primo luogo, con un investimento più significativo sulla partnership tra pubblico e privato: in un momento di vincoli di bilancio stringenti, come quello in cui ci troviamo, non si può pensare di penalizzare il welfare ma si deve cercare di immaginare modalità e soluzioni alternative, che prevedano un consistente investimento da parte delle aziende, da agevolare magari attraverso un sistema di incentivi e disincentivi fiscali. Il secondo cambiamento, invece, deve avvenire a livello culturale, nella modalità di concepire e valutare il lavoro: per obiettivi e non in base alle ore trascorse in ufficio. In molte professioni si potrebbe usufruire di una grande flessibilità che spesso non è concessa perché il datore di lavoro preferisce "controllare" da vicino i propri dipendenti piuttosto che preoccuparsi semplicemente di ottenere *output* positivi realizzati in tempo utile. Un cambiamento in questo senso comporta, da parte del datore di lavoro, maggiore focalizzazione sulla produttività più che sulla

presenza fisica e, da parte del lavoratore, ovviamente il senso di responsabilità per portare a termine con successo i propri compiti, potendocisi dedicare negli orari che gli sono più congeniali.

La seconda considerazione riguarda la concezione della genitorialità. L'adozione di questi strumenti di flessibilità, come il telelavoro e il *co-working*, può essere un'occasione importante per cominciare il passaggio dal parlare di "maternità" a parlare di "genitorialità". Queste e altre possibilità date dal cosiddetto "secondo welfare" dovrebbero essere indirizzate in modo indistinto a uomini e donne, che potrebbero, in questo modo, riuscire a essere entrambi presenti durante la crescita dei loro figli senza, al contempo, dover rinunciare a fare del proprio meglio nei rispettivi lavori. Ecco che, dunque, un'organizzazione migliore e più moderna, al passo coi tempi, frutto di un impegno di aziende, istituzioni pubbliche e lavoratori, potrebbe trasformare l'attuale caos della vita di molte donne in un'opportunità per cambiare e rendere più equa l'intera nostra società.

Note

¹ <<http://ricerca.repubblica.it/repubblica/archivio/repubblica/2013/05/29/madri-lavoratrici-anche-la-fornero-ha-fallito-occupazione.html>>.

² <<http://www.linkiesta.it/sites/default/files/uploads/2/tetra-pak.pdf>>.

³ <http://static.valored.it/_storage/documents/ricerche/Sintesi_ricerca_McKinsey_II_welfare_sussidiario.pdf>.

⁴ <<http://job24.ilssole24ore.com/news/Articoli/2013/02/Johnsons-apre-4022013.php?uuid=b2b40b66-6c95-11e2-a465-b4b265f64cfd&DocRulesView=Libero>>.

⁵ <<http://www.dwp.gov.uk/publications/specialist-guides/technical-guidance/ni17a-a-guide-to-maternity/statutory-maternity-pay-smp/working-in-your-maternity-pay/>>.