

# LOMBARDIA

# 2010

**RAPPORTO DI LEGISLATURA**

**FOCUS**

## LA CONCILIAZIONE FAMIGLIA-LAVORO IN LOMBARDIA

**Anna Maria Ponzellini**

2003

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

FOCUS  
**LA CONCILIAZIONE  
FAMIGLIA-LAVORO  
IN LOMBARDIA**

Anna Maria Ponzellini

**LOMBARDIA 2010**

**RAPPORTO DI LEGISLATURA**



**GUERINI  
E ASSOCIATI**

## Indice

<b>1.</b>	<b>Lo scenario</b>	1
1.1.	Le donne lombarde e il doppio-sì: al lavoro e alla maternità	1
1.2.	La conciliazione delle altre: l'arcipelago del lavoro non-dipendente	2
1.3.	I nuovi padri	3
<b>2.</b>	<b>La discussione</b>	4
2.1.	Il sindacato e le consigliere di parità: un attacco alla maternità	5
2.2.	Le imprese: maternità, quanto ci costi?	7
<b>3.</b>	<b>Lo stato dell'arte degli strumenti di conciliazione aziendali</b>	9
3.1.	Quel che resta della conciliazione: best practice e casi aziendali in Lombardia	9
3.2.	Complessità e limiti delle pratiche aziendali	11
<b>4.</b>	<b>Ci sono vie d'uscita?</b>	15
4.1.	Immagina che il lavoro... : il nuovo pensiero delle donne avanza	15
4.2.	Dal lavoro come lo conosciamo a una nuova organizzazione del lavoro	16
4.3.	E la Lombardia?	17
	<b>Bibliografia</b>	18

## 1. Lo scenario

### 1.1. Le donne lombarde e il doppio-sì<sup>1</sup>: al lavoro e alla maternità

Com'è noto, le donne italiane sono le peggio messe in Europa sia rispetto al lavoro – il tasso di partecipazione al mercato del lavoro (47% nel 2008) è il più basso dopo quello di Malta – sia rispetto alla maternità – il tasso di fecondità (1,3%, con lieve aumento rispetto alla precedente rilevazione, dati ISTAT, 2006) è il più basso in Europa e tra i più bassi del mondo.

Il dato medio nazionale però non rende visibili le differenze anche consistenti che esistono tra Nord e Sud. In Lombardia, nel 2008 il tasso di occupazione delle donne è del 57,1%, non lontano dall'obiettivo del 60% fissato da Lisbona per il 2010 e comunque all'altezza delle regioni europee più sviluppate. Anche il tasso di fecondità lombardo è 1,4 (nel 2006, pari a quello del 1980), superiore alla media nazionale e in costante crescita negli ultimi anni, in parte ma non del tutto per effetto delle dinamiche demografiche della popolazione straniera. Al Centro-Nord, d'altra parte, il 63% delle neo-madri lavora (Sabbadini, 2004).

Considerando le fasce di età tra i 20 e i 49 anni – quindi la fascia riproduttiva – le donne lombarde lavorano di più e non di meno delle loro coetanee europee (sono invece le ultracinquantenni ad avere tassi molto più bassi delle loro coetanee europee). Inoltre, in generale, il modello di partecipazione al mercato del lavoro tipico della Lombardia vede una eccezionale concentrazione dell'occupazione – delle donne come degli uomini – proprio nelle età riproduttive per eccellenza, con tassi per gli uomini superiori al 90% e per le donne al 70% (Zanuso, 2006).

Questi dati ci dicono di una volontà precisa delle donne lombarde di stare nel mercato del lavoro e di fare dei figli e in parte confermano la nuova correlazione positiva, già registrata a livello europeo e dei paesi OCSE, tra tasso di fecondità e occupazione femminile (AA.VV., 2008).

Tuttavia, come si vedrà meglio in seguito, per le donne resistere nel mercato del lavoro italiano non è facile innanzitutto a causa di un modello occupazione/orario di lavoro che scoraggia il buon equilibrio tra lavoro di cura e l'attività professionale, in quanto si caratterizza per orari lunghi e, contemporaneamente, bassa occupazione (soprattutto femminile). In pratica, gli italiani lavorano ben 1800 ore all'anno: come gli americani (che, com'è noto fanno meno ferie degli europei) ovvero ben 400 ore in più dei loro colleghi tedeschi (Tronti, 2006). A questo modello contribuiscono da un lato l'alta diffusione di piccole imprese, il lavoro autonomo e il lavoro irregolare (nonché i bassi salari che rendono appetibile doppio lavoro e straordinari) e, dall'altro, le scarse opportunità di occupazione a tempo parziale. In un mercato del lavoro di questo tipo, alle donne resta la scelta, davvero stretta, tra un grosso investimento di tempo nel lavoro retribuito oppure l'abbandono del mercato del lavoro.

Per quanto riguarda le opportunità di lavoro a orario ridotto, infatti, anche se più della metà delle donne che sono state assunte negli ultimi 10 anni è stata assunta a part time, nel nostro paese la diffusione del part time resta ancora molto

modesta: a metà anni 2000, la quota di donne a part time non arrivava al 20%, contro il 33% della media europea e il 70% circa dell'Olanda.

Comunque, a tempo pieno o parziale, dentro o fuori dal mercato del lavoro che siano, le donne italiane e lombarde non stanno con le mani in mano: l'indagine europea sull'uso del tempo 2002-2003 mostra che per le donne italiane il tempo lavoro totale – lavoro retribuito, studio, lavoro familiare – è di circa sette ore e mezzo (in una posizione non lontana dalla media europea, tra le otto ore della Slovenia e le sei ore e un quarto della Germania). Quello che contraddistingue le italiane è però l'elevatissima percentuale che occupa il lavoro familiare nel tempo di lavoro totale: una media del 72% (cinque ore e 20 al giorno) contro il 54% della Svezia (tre ore e 40) (Sabbadini, 2005).

Il modello complessivo di lavoro che emerge per il nostro paese – tempi lunghi, principalmente maschili, di lavoro retribuito e tempi lunghi, principalmente femminili, di lavoro familiare – ci racconta, oltre che di una particolare lentezza nel superamento del vecchio modello di divisione del lavoro (maschio *breadwinner*-femmina *caregiver*), anche della mancanza di un adeguato trasferimento al mercato o al pubblico del lavoro casalingo e del lavoro di cura: nell'insieme resta un intreccio – non facile da dipanare – tra fattori di domanda, fattori di offerta, culture tradizionaliste nei consumi e nei servizi e culture «vecchie» d'impresa.

### **1.2. La conciliazione delle altre: l'arcipelago del lavoro non-dipendente**

In Lombardia il lavoro femminile atipico non a tempo indeterminato – quindi l'insieme dell'apprendistato, dei contratti a termine, delle collaborazioni – costituisce il 28% del totale dell'occupazione femminile, con un tasso che è all'incirca il doppio di quello maschile (Commissione regionale per le pari opportunità, Regione Lombardia, 2005). Nella sola provincia di Milano, gli avviamenti al lavoro delle donne sono per il 69% contratti a tempo determinato (Gregorio, 2007). Nel tempo, ad aumentare in Lombardia sono soprattutto i lavoratori parasubordinati (per due terzi concentrati a Milano), di cui le donne fanno la parte del leone: costituiscono infatti il 48% degli iscritti alla Gestione separata INPS, con un tasso di femminilizzazione decisamente superiore al tasso di occupazione femminile totale (36%). Se consideriamo in specifico, la fascia delle professioni non regolamentate – le cosiddette «partita Iva», per altro in considerevole aumento (ben il 7% tra il 2004 e il 2006 a Milano) – anche qui la presenza delle donne è molto evidente: nella sola provincia di Milano costituiscono il 38% del totale, che raggiunge il 42% nelle coorti d'età giovani-adulte (tra i 20 e i 39 anni), quindi proprio nella fascia della maternità (Musolino e Soru, 2008). Più che altrove sono inoltre in crescita in Lombardia, malgrado la crisi nel 2009, le ditte individuali: 5.000 sono nel secondo trimestre del 2009 (contro 28.000 a livello nazionale), «un esercito in aumento con una presenza di donne crescente soprattutto tra le coorti più giovani» (Di Vico, 2009).

Non sfugge il fatto che queste nuove forme di lavoro/professioni, soprattutto le professioni autonome nel terziario avanzato – come per altro le libere pro-

fessioni tradizionali – sono in grande crescita tra le donne scolarizzate anche perché associate a una elevata flessibilità favorevole alla conciliazione.

Come è noto, il livello di protezione sociale dell'insieme dei lavoratori atipici è assai basso. La tutela assicurata per maternità e cura dei figli si limita alla indennità per periodo obbligatorio di maternità: questa è di fatto uguale nel caso dei rapporti di lavoro temporanei ma nel caso delle collaborazioni ha una copertura inferiore e/o un sistema di calcolo svantaggioso rispetto a quella prevista per il lavoro subordinato. I congedi parentali per le madri e i padri sono previsti in forma ridotta (tre mesi) solo per i rapporti parasubordinati e non per le collaborazioni a partita IVA. Per non parlare dell'elevato rischio occupazionale che la maternità comporta: la probabilità di avere il rinnovo di un contratto di collaborazione o di lavoro a tempo determinato sono lasciate alla insindacabile decisione del datore di lavoro/committente. Questa situazione è tanto più preoccupante nella misura in cui, come si è visto, la maggior parte delle giovani donne scolarizzate entrano nel mercato del lavoro con un contratto atipico (o nelle libere professioni) e la decisione di avere un bambino va spesso a collocarsi in questa situazione occupazionale poco tutelata.

### 1.3. I nuovi padri

Qualche anno fa l'indagine ISTAT sull'uso del tempo (2003) rilevava un quadro ancora molto insoddisfacente di partecipazione dei padri alla vita familiare e confermava la forte disparità di genere sia nel lavoro domestico sia nel lavoro di cura in senso stretto. Tuttavia il confronto con analoghi dati del 1989 mette in evidenza che la collaborazione degli uomini al lavoro familiare è leggermente cresciuta, sia quando misurata dal numero di padri coinvolti (+6%) che dal tempo dedicato (+21'). È interessante poi notare che l'indagine evidenzia segnali dell'emergere di una «nuova paternità, particolarmente visibili nel Nord Italia, tra coppie a doppio lavoro e più istruite...» (Sabbadini, 2005).

Se però andiamo a vedere l'uso dei congedi familiari da parte dei padri, il dato – che è complessivamente sconcertante già a livello nazionale – risulta anche peggiore in Lombardia rispetto al resto d'Italia, dove solo il 3,9% dei contributi erogati dall'INPS per i congedi risultano destinati a lavoratori maschi (anche se oltre il 56% di questi risiede a Milano) (INPS, 2009).

Come mai? Una recente ricerca basata su studi di casi aziendali ha analizzato i punti di vista di manager e dipendenti di due aziende situate nell'area milanese rispetto all'uso dei congedi parentali da parte dei padri, sottolineando l'esistenza di alcuni fattori di disincentivo. Tra questi: il differenziale retributivo tra partner; la convinzione – condivisa da uomini e donne – che nei primi mesi di vita un bambino abbia soprattutto bisogno di cure materne; la scarsa conoscenza della normativa. La ricerca conclude però che, più di questi elementi, giocherebbe a sfavore dell'uso dei congedi da parte dei padri un fatto squisitamente culturale: il timore dei dipendenti maschi che la richiesta di un congedo trasmetta all'azienda un messaggio preciso di preferenza per la propria vita privata rispetto al lavoro, quindi di scarsa motivazione, che non sarebbe giustificato, come nel caso delle donne, da ragioni biologiche (Riva, 2009).

Su questi resistenze culturali – davvero lente a passare – insiste un progetto finanziato dalla Commissione europea *More-than-one-day daddy*: attraverso un'indagine esplorativa con interviste rivolte a 400 papà con figli 0-3 anni in Italia e Spagna e a 10 laboratori, ha potuto ricostruire il linguaggio della condivisione, in base al quale sono stati realizzati una Guida per i padri e un film-documentario (Commissione europea, 2006). E comunque – se stiamo nelle rilevazioni qualitative e ci dimentichiamo delle deprimenti statistiche – anche in Lombardia si possono contare non pochi casi «virtuosi» di padri che in questi anni hanno deciso di dividere con le loro compagne la fatica ma anche le soddisfazioni della cura dei bimbi piccoli e degli adolescenti: vi è chi ha usufruito di tutto il periodo di congedo possibile, chi ha chiesto e ottenuto un periodo di part time e anche chi, con una moglie lavoratrice autonoma, di fronte alla nascita di due gemelli ha ottenuto quattro ore al giorno di riposo «allattamento» durante tutto il primo anno di vita dei figli ecc. (Regione Lombardia, 2002).

Nel frattempo, in Europa il dibattito sul ruolo dei padri, sulla condivisione del lavoro di cura e sui suoi obblighi è ormai in primo piano: si vuole comprendere fino a che punto, in un contesto in cui la presenza delle donne nel mercato del lavoro è un dato assodato, «la presenza paterna possa ancora essere considerata indispensabile ma (solo) integrativa rispetto a quella materna» (Calafà, 2007). Più che dei «diritti» delle donne e dei «doveri» degli uomini, a noi piacerebbe capire cosa veramente siano i loro desideri – di padri, di figli, di compagni – rispetto ai bisogni di cura.

## 2. La discussione

Lo scenario che abbiamo presentato disegna una situazione in transizione, con elementi positivi – l'alto tasso di partecipazione e il rialzo del tasso di fertilità delle donne lombarde – e insieme la persistenza dei vecchi modelli – padri poco partecipi, scarsa condivisione del lavoro domestico e di cura nelle famiglie – in un quadro di aiuti pubblici (nazionali e locali) notoriamente troppo esigui sia sul piano dei trasferimenti monetari – bonus molto contenuti, congedi scarsamente pagati – sia su quello dell'offerta di servizi per la prima infanzia<sup>2</sup> e delle pratiche di conciliazione aziendali.

Come è stato felicemente sintetizzato: «Insomma avere un figlio è una gara a ostacoli. Ci vuole prima un lavoro con una certa stabilità. Poi si deve cercare di ottenere un part time. Bisogna mettere in secondo piano molte ambizioni e lavorare più di prima, più del proprio compagno. Spesso non si riesce a conciliare tutto e si finisce per lasciare il lavoro. È un'impresa fare più di un figlio. Così ci sono pochi figli e poche donne che lavorano. E questo in un Paese dove le donne sono più istruite degli uomini, hanno tassi di scolarità più alti, sono sempre più numerose degli uomini nelle facoltà che generano le competenze maggiormente richieste dal mercato, quelle scientifiche, e ottengono voti più alti degli uomini agli esami di laurea e di maturità. È un paradosso tutto italiano» (Boeri e Galasso, 2007).

Di fronte a questa situazione le posizioni assunte dagli attori sociali sono diverse, sia in termini di analisi che di domanda politica.

### **2.1. Il sindacato e le consigliere di parità: un attacco alla maternità<sup>3</sup>**

Da un lato, il sindacato e le consigliere di parità fanno una lettura preoccupata della situazione sociale ed economica (Piazza, 2009). Di questa viene soprattutto sottolineata la difficoltà delle lavoratrici ad affrontare la maternità e la cura dei figli in un quadro di diffusa precarietà del lavoro e di scarsi aiuti pubblici e l'impatto negativo sul tasso di fecondità che ne deriva. E indubbiamente qualche relazione tra questi aspetti esiste – se non altro alla luce dell'inversione di tendenza sulla fecondità che si è registrata in alcuni Paesi, tipo la Francia, dopo l'introduzione di importanti sostegni alla maternità e alle famiglie (congedi pagati, asili-nido pubblici, voucher per servizi privati ecc.) – anche se è forse improprio addebitare integralmente alla struttura del mercato del lavoro e dei servizi dinamiche così complesse come quelle che guidano i comportamenti riproduttivi nelle società avanzate.

Sulla difficoltà delle giovani a conciliare l'ingresso nella vita adulta e il desiderio di maternità con le difficili condizioni del mercato del lavoro – difficoltà che ha preso il nome suggestivo di «maternità precaria» – è stata recentemente condotta una ricerca qualitativa che esplora atteggiamenti soggettivi e percorsi reali di ingresso nel lavoro e di formazione della famiglia di un campione di giovani donne lombarde (IReR, 2006).

Ma la posizione assunta da sindacati e consigliere è soprattutto basata su dati quantitativi, in particolare sui dati – raccolti obbligatoriamente dagli Ispettorati del lavoro – degli abbandoni del lavoro da parte delle madri durante il primo anno di vita del bambino<sup>4</sup>. In effetti, i dati sugli abbandoni sono abbastanza sconcertanti. Complessivamente, in Italia sono state nel 2007 il 18% delle neomadri ad abbandonare il lavoro (comunque in calo rispetto al 20%, una donna su cinque, nel 2005) (ISTAT 2008 su dati INPS). I dati per la Lombardia forniti dalla Direzione regionale del Lavoro sono parzialmente differenti: gli abbandoni crescono in valore assoluto dai 5.581 del 2007 ai 5.819 del 2008 (Regione Lombardia, 2008). Tuttavia, dato che nel frattempo sono aumentate le maternità, la percentuale è (fortunatamente) decrescente: 8,9% nel 2008 contro il 9,8% del 2007 – quindi circa una madre su 10 – se non altro, decisamente più bassa dei valori nazionali. Deprimenti, in ogni caso, le motivazioni che vengono addotte per l'abbandono del lavoro: per il 70% si tratta di motivi legati alla cura dei bambini: «esigenze dovute alla necessità di accudire direttamente i figli, vista l'assenza di adeguate strutture sul territorio» oppure «mancata concessione del part time da parte dell'azienda datrice», solo in un numero minore di casi «cambio di residenza o di lavoro». La maternità nel nostro Paese ha un deciso effetto di scoraggiamento (Ferrera, 2008).

L'Ufficio regionale delle Consigliere di Parità, che con l'Ispettorato regionale ha stabilito una fruttuosa collaborazione, ha deciso di approfondire questo fenomeno attraverso una indagine sulle mamme che si sono dimesse nel primo anno di vita del bambino. Non solo, l'Ufficio raccoglie le richieste di aiuto di molte donne al

rientro dalla maternità e ha già fatto una decina di accordi con le aziende, generalmente aiutando le parti a trovare adeguate soluzioni organizzative: concessione part time, flessibilità giornaliera ecc.. L'Ufficio sta inoltre seguendo tre azioni in giudizio e tutte e tre riguardano discriminazioni collettive per maternità. Le discriminazioni individuali sono centinaia e sono seguite dalle Consigliere provinciali: anche di queste la maggioranza riguarda la maternità.

Convergono con questi, anche i dati sulle maternità degli Uffici vertenze dei sindacati: uno di questi uffici territoriali denuncia che su 19 casi di discriminazione nei confronti delle donne del 2008, ben 10 sono per licenziamenti illegittimi in periodo di maternità.

Ai dati sugli abbandoni e sui licenziamenti illegittimi, si affiancano dati altrettanto preoccupanti sul rifiuto da parte delle aziende di venire incontro alle esigenze di conciliazione delle madri e dei padri di figli piccoli. Da questo punto di vista, la situazione nel nostro paese sembra particolarmente critica: sembrano concorrere sia la normativa sulla maternità e la cura che, quando si va oltre la pura e semplice tutela del periodo di maternità, offre spazi modesti – per esempio, nella nostra legislazione i congedi sono poco pagati (e questo ne disincentiva l'utilizzo, soprattutto da parte dei padri) e meno lunghi che negli altri paesi europei e non esiste alcun «diritto» al part time legato alle ragioni di cura – e una singolare arretratezza del sistema imprese – forse anche per la predominanza di imprese medio-piccole? – a dare risposte organizzative ai bisogni di cura, attraverso flessibilità degli orari, il telelavoro, i servizi aziendali.

Il disagio delle lavoratrici – e anche di molti padri a cui spesso viene rifiutato il congedo familiare, l'uso delle ore di «allattamento» in sostituzione della madre o le tutele previste per i genitori adottivi – di fronte alla carenza/negazione di soluzioni sul piano dell'organizzazione del lavoro è messo in evidenza da molte ricerche (anche non lombarde)<sup>5</sup>, dai blog delle neo-mamme, dai sindacati.

Tra questi, uno sportello on-line specificamente dedicato a madri e padri che lavorano è quello dell'Associazione per la Famiglia, che negli ultimi tre anni ha risposto con chiarimenti – e a volte assistenza – a centinaia di donne e uomini che hanno scritto e-mail di richiesta di informazioni riguardo alla applicazione delle norme legali e contrattuali, ai diversi provvedimenti di sostegno introdotti dai governi e dai Comuni. Anche dall'analisi di questo lavoro di consulenza emerge che una parte consistente (oltre il 30%) delle domande rivolte dal pubblico consiste in richieste di aiuto in relazione ai rifiuti da parte delle aziende di risolvere i problemi di conciliazione attraverso soluzioni organizzative – specialmente mancata concessione del part time – o, addirittura, le pressioni dei datori di lavoro sulle neo-madri perché diano le dimissioni (Associazione per la famiglia, 2009).

Il quadro generale sopra descritto dà una buona evidenza del fatto che la maternità costituisce attualmente – anche nella nostra «evoluta» regione – uno degli aspetti più problematici delle condizioni di lavoro: i problemi che le madri incontrano danno origine, per chi si arrende, alla grave decisione dell'abbandono e, per chi resiste, a un impressionante contenzioso. Anche per

questa ragione, le Consigliere regionali stanno promuovendo percorsi di formazione sulle discriminazioni presso gli Ordini degli avvocati per creare un Albo di legali con professionalità specifica.

Questo quadro, inoltre, evidenzia i limiti dell'attuale normativa per la maternità e le cure parentali nel nostro paese: la legge garantisce una buona protezione della salute, del rapporto madre-bambino e del posto di lavoro per i primi mesi (è qui evidente la vecchia impostazione «protettiva» della l. 1204 del 1971 sulla Tutela delle lavoratrici-madri) mentre i tentativi di ampliare le garanzie per la cura dei bambini a un periodo più ampio e di estenderli ai padri (l. 53/2000) sono rimasti inferiori alle norme diffuse da tempo nel resto d'Europa, che prevedono congedi più lunghi e più retribuiti e diritto al part time.

## 2.2. Le imprese: maternità, quanto ci costi<sup>6</sup>?

«Non passa giorno. Amanda è un'elasti-amica. Ha una bambina e ne aspetta un'altra che arriverà a febbraio. Lavora da anni in una società importante, con migliaia di dipendenti. È brillante spiritosa, intelligente e coraggiosa. È partita da un piccolo paese tra le montagne alla conquista del mondo, tanto tempo fa.

Amanda e elasti-mamma hanno pranzato insieme.

«In ufficio non passa giorno che non mi dicano: “Contavamo su di te, poi però...”, dice Amanda con gli occhi tristi.

«Non passa giorno che non mi guardino il pancione scuotendo la testa, non passa giorno che non mi facciano notare la loro delusione», prosegue.

«Non passa giorno che non mi tolgano un pezzettino del mio lavoro, non passa giorno che non mi facciano sentire esclusa, non passa giorno che non mi ricordino la brillante carriera che avrei fatto se solo non avessi avuto la balzana idea di una secondo figlio.

«Non passa giorno che non mi senta fuori posto, che non mi senta in colpa, che non mi senta una traditrice» (De Lillo, 2008).

Ma perché accade questo? Quali sono le difficoltà che incontrano le imprese quando una lavoratrice si assenta per il periodo di maternità e di congedo? È davvero così costoso, difficile da affrontare, indesiderabile che le proprie collaboratrici – e collaboratori – dedichino un po' di tempo anche ai loro figli?

Una indagine recentissima della Sda Bocconi computa nello 0,23% dei costi aziendali i costi effettivi delle imprese per la maternità: un costo «vivo» quindi molto contenuto, a cui farebbero però riscontro costi «percepiti» da management ben più consistenti, sotto forma di «sforzi da sostenere, attività manageriali che assorbono risorse» (Cuomo e Mapelli, 2009).

Si potrebbe obiettare che, a differenza che per una grande impresa come quelle in cui è stata condotta la ricerca, per le piccole e medie imprese che caratterizzano il nostro tessuto produttivo, l'incidenza dei costi anche solo dell'assenza obbligatoria (l'integrazione dell'indennità al 100% resta a carico delle imprese) a cui va aggiunto l'aumento del tasso di assenze delle madri di bambini piccoli (inevitabile e statisticamente rilevato), ha comunque una sua consistenza e rende

quindi la maternità delle dipendenti un costo reale: un costo che meriterebbe forse anche qualche risposta in termini di sostegno pubblico (mentre persiste in Italia un fortissimo radicamento del diritto del lavoro e delle politiche di welfare nel lavoro subordinato della grande impresa).

In ogni caso, come anche l'indagine SDA Bocconi rileva, sono forse i costi indiretti quelli più significativi ma anche quelli su cui è forse più possibile lavorare. Già una ricerca di qualche anno fa, sulla conciliazione nelle aziende dell'alto milanese e della Provincia di Varese, dopo aver interrogato responsabili del personale e funzionari delle organizzazioni datoriali, metteva in evidenza che la gran parte dei costi sostenuti dalle imprese per la maternità sono costi di tipo organizzativo e manageriale. Anche quando il rimpiazzo della lavoratrice è fatto con personale interno – come avviene in moltissimi casi – le imprese hanno costi di addestramento e di riorganizzazione del lavoro nell'unità coinvolta tanto maggiori quanto più è professionalmente qualificata la lavoratrice. In qualche caso, sono costrette a redistribuire il lavoro tra i colleghi, anche gestendone il malcontento. Inoltre, al rientro della neo-madre, oltre a eventuali necessità di aggiornamento e affiancamento, l'azienda deve di nuovo riorganizzare l'attività, in qualche caso anche gestire il conflitto tra le due persone che si trovano sulla stessa posizione ecc.. Ai costi organizzativi, si somma una forte percezione di incertezza: dato che le norme sull'utilizzo della maternità e dei congedi non consentono ai capi di conoscere con sufficiente anticipo le risorse di cui dispongono, questi si sentono (e spesso sono) impossibilitati a pianificare le attività e finiscono per trovare più semplice evitare di fare conto sulla lavoratrice in questione. Strumenti più attenti e non necessariamente complessi nella gestione delle risorse – come colloqui, coinvolgimento delle risorse interessate nel processo di sostituzione e rientro, contatti durante l'assenza – potrebbero ovviare almeno in parte questo problema (Polo scientifico tecnologico lombardo, 2005).

Tuttavia, non c'è dubbio che attorno all'evento della nascita di un figlio – che segnala senza alcun dubbio all'azienda e al capo diretto che la (o il) dipendente ha una propria vita personale e familiare importante, forse più importante del lavoro stesso – i sentimenti che mostrano di provare i manager vanno oltre la presa d'atto della ragionevole pretesa della madre o del padre di dedicare del tempo al nuovo nato e si trasformano facilmente – tutte le indagini sul management prima o poi lo evidenziano – in percezioni di vero e proprio tradimento (come ci ricorda anche la testimonianza di Amanda). Questo fatto rimanda a una sostanziale immaturità nella gestione delle organizzazioni, che appaiono essere in molti casi «puntellate» dalla presenza fisica dei collaboratori e delle collaboratrici, più che basate su un disegno razionale di attività orientate ai risultati.

Tutto questo è ben evidenziato da una ricerca di qualche anno fa della Camera di commercio di Milano. L'indagine, su 1.536 imprese, rilevava che, se da un lato le donne vengono considerate dalle direzioni aziendali una risorsa con grandi potenzialità (il 66% affiderebbe un ruolo di responsabilità a una donna, in quanto «più affidabili e determinate»), dall'altro la maternità viene considerata un fattore

negativo (per il 77% dei dirigenti intervistati è sinonimo di «minore disponibilità, minore motivazione, troppe assenze»). Come commenta Marina Piazza: «le aziende riconoscono alle donne maggiori e più sottili competenze, ma richiedono comportamenti sul lavoro maschili: orari dilatati, mobilità, fedeltà» (Piazza, 2009). Forse il punto è proprio questo, l'organizzazione del lavoro accettabile per le imprese è tuttora quella maschile: quella costruita in una fase storica (quella fordista), per dei soggetti (i maschi), per un sistema di rappresentanza (il sindacato industriale) per i quali il lavoro retribuito è centrale nella giornata e nella vita (Ponzellini, 1997). Su questo immaginario di lavoro sono ancora ferme le imprese: efficienza misurabile solo attraverso il tempo, fedeltà in gran parte misurata solo dalla presenza. Le altre competenze – di cui pure le donne sono portatrici – svaniscono sullo sfondo.

### 3. Lo stato dell'arte degli strumenti di conciliazione aziendali

#### 3.1. *Quel che resta della conciliazione<sup>7</sup>: best practices e casi aziendali in Lombardia*

Le raccolte di buone prassi di conciliazione che sono state fatte da una decina d'anni a questa parte<sup>8</sup>, classificano gli strumenti usati dalle aziende per favorire la conciliazione in:

- misure di orario di lavoro e telelavoro (part time, permessi e congedi, flessibilità dell'orario ecc.);
- misure di servizi (asili-nido, centri estivi, altri servizi per le famiglie);
- misure di benefit (contributi per servizi privati, borse di studio per i figli ecc.);
- misure di sostegno alla carriera (supporti alle madri lavoratrici al rientro dalla maternità/congedo) (Ponzellini e Tempia, 2003).

La Lombardia – e in generale il Nord Italia – sono stati luoghi di elezione per queste sperimentazioni. Per esempio, l'area milanese è stata la prima dove si sono diffusi gli asili-nido aziendali. Molti progetti territoriali lombardi hanno coinvolto le imprese nella messa a punto di strumenti innovativi di conciliazione legati alla flessibilità degli orari, alla gestione della maternità, supporto per la presentazione di progetti *ex art. 9 l. 53/2000*.

Guardando agli anni più recenti, in Lombardia sono stati portati a termine numerosi progetti aziendali e territoriali sul tema della conciliazione, come si vede nel box che segue.

Con questa ricca attività progettuale si può dire che nella nostra regione il tema della conciliazione sia stato ampiamente portato all'attenzione pubblica: di certo in termini di comunicazione e di campagna culturale ma in qualche misura anche in termini di sperimentazione e diffusione di nuove pratiche aziendali e sociali.

#### **AGENDA DEI TERRITORI SULLA CONCILIAZIONE**

Ampio network realizzato nei territori di Varese, Como, Lecco e Brescia. Attività di conciliazione in azienda: pacchetti-rientro; manager aziendale di servizi alle persone; forum territoriali di coinvolgimento degli attori sociali ed economici.

#### **ASILO NIDO, GAMMA CROMA**

Nido con 36 posti per figli dei dipendenti dell'azienda Croma. Funziona 16 ore al giorno per dare risposta alla organizzazione aziendale basata su turni. Va incontro anche alle esigenze del territorio mettendo a disposizione circa il 50% dei posti per i bambini della zona.

#### **CON PIÙ TEMPO**

Sperimentazioni realizzate nei territori di Pavia, Lodi, Mantova, Cremona. Destinatarie sono le donne in difficoltà a usufruire dei normali servizi sul territorio, cui vengono offerti servizi personalizzati: accudimento bambini di varie età; disbrigo pratiche; ascolto e orientamento a madri e padri.

#### **CON TEMPO**

Sperimentazioni realizzate nei territori di Pavia, Lodi, Mantova, Cremona. Creazione di una rete tra città e realizzazione di Centri risorse e Centri locali per la parità. Servizi di conciliazione per le famiglie (anche extra-comunitarie) e per le imprese (supporto alla progettazione di interventi di conciliazione).

#### **DEMETRA**

Attivo nell'area di Milano, Rozzano, San Donato, Bergamo, Como, Cantù, Cremona. Azioni di sensibilizzazione sulla conciliazione negli istituti scolastici. Promozione della l. 53/2000 nelle piccole imprese. Azioni volte alla realizzazione di servizi per l'infanzia.

#### **FAVOLA**

Comune di Milano. Mappatura dei servizi per bambini in età prescolare, analisi dei bisogni delle famiglie, database di informazioni sulle famiglie come supporto alla programmazione di interventi per i genitori che lavorano.

#### **IL POZZO DEI DESIDERI**

Banca del tempo a Como. L'obiettivo è quello di mettere in contatto persone disponibili a scambiarsi servizi e prestazioni in modo gratuito. Vuole favorire le relazioni tra le persone e liberare tempo per le donne, aiutandole nel conciliare lavoro e famiglia.

#### **IL TEMPO DELLE DONNE**

Comune di Cesano Maderno. Diversi interventi finalizzati alla conciliazione: introduzione di servizi di taxi collettivi, qualificazione della figura professionale della badante (con relativo Albo), nuovi orari di lavoro e aperture dei servizi presso il Comune.

#### **NET-WORK**

Territorio di Vimercate, Trezzo e Monza. Coinvolge famiglie con bambini e anziani a carico e lavoratrici straniere. Realizza servizi di facilitazione dell'incontro della domanda e offerta di assistenza domiciliare (badanti e tate).

#### **NIDO 2**

Milano. Sportello informativo, sito internet per la diffusione di informazioni, mappatura delle competenze del personale dei servizi per l'infanzia, formazione agli operatori. Studio di fattibilità per apertura di un asilo-nido partecipato dai genitori.

**SPORTELLO BADANTI**

Nei territori di Bergamo, Sondrio, Varese, Cremona, Milano.  
Servizio di intermediazione di manodopera rivolto alle famiglie e a lavoratori e lavoratrici disponibili a lavorare nel campo dell'assistenza domiciliare, anche allo scopo di regolarizzare queste attività.

**PEDIBUS**

Città di Lecco.  
Servizio di accompagnamento dei bambini a scuola al quarto anno di realizzazione, tramite gruppi di adulti e percorsi appositamente dedicati, al fine di favorire la conciliazione tra lavoro e famiglia dei genitori e abituare gradualmente all'autonomia i bambini.

**ISOLA, AUCHAN**

Ipermercato Auchan a Lodi.  
Introduzione di un nuovo sistema organizzativo che prevede squadre di lavoratrici (cassiere) che autogestiscono i propri turni di lavoro, trovando soluzioni ai problemi personali.

**SPORTELLO EMPORIO**

Como.  
Sportello di informazioni e percorso di orientamento e consulenze tecniche mirate per le donne che vogliono intraprendere una attività autonoma, come modo per armonizzare meglio il lavoro con la cura.

**TEMPO AI TEMPI DELLE FAMIGLIE**

Comune di Brescia.  
Progetto rivolto contemporaneamente ad aumentare la flessibilità dei/delle dipendenti del Comune e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini. Istituzione della Giornata del cittadino (apertura il giovedì fino alle 18) e della banca delle ore per i dipendenti.

**VARESE IN RETE**

Provincia di Varese.  
Creazione di uno sportello virtuale «Cercaservizi», fruibile sulla homepage del sito della Provincia. Ampliamento della Rete per le Pari Opportunità con attori pubblici e privati.

**VIOLA**

Brescia.  
Servizi per supportare le imprese nella individuazione di strumenti di conciliazione: nuova organizzazione a «isola» alla Auchan di Roncadelle, Baby-sitter list (offerta qualificata di baby-sitter per le famiglie).

Fonte: [www.borsalavorolombardia.net](http://www.borsalavorolombardia.net)

**3.2. Complessità e limiti delle pratiche aziendali**

Il bilancio dell'insieme degli strumenti messi in atto dalle aziende, a distanza di qualche anno – e nonostante l'impegno delle amministrazioni locali per potenziarli, come si vede nel box – appare comunque, e non solo in Lombardia, assai modesto.

Infatti si tratta di prassi interessanti, a volte entusiasmanti, ma che hanno coinvolto un ristretto numero di grandi imprese: in larga misura, multinazio-

nali (Electrolux-Zanussi, Whirlpool, Ibm, Ikea, Du Pont ecc.) e aziende di servizio pubblico (Telecom, Tim, Vodafone Italia, Ferrovie Nord ecc.) o grandi aziende del settore finanziario (Unicredit, Banca popolare di Milano, Banca d'Italia, Servizi interbancari, Ras Assicurazioni etc.) in qualche caso le pubbliche amministrazioni (soprattutto ASL, Ospedali e Amministrazioni provinciali) (Ponzellini, 2003). Si tratta comunque di esperienze strettamente legate a politiche aziendali, a volte anche solo di immagine, che non intaccano sostanzialmente l'organizzazione aziendale così come la conosciamo: la ricerca di conciliazione tra lavoro e cura viene considerata una eccezione alla organizzazione del lavoro e all'orario standard, che non vengono quasi mai messi in discussione.

Ci sembra quindi necessario dare il via a una verifica delle ragioni per cui le pratiche per la conciliazione che altrove sono più diffuse – il part time e il telelavoro – sono ancora così poco consuete in Italia (e anche in Lombardia). Non sarà anche per questo che da noi le difficoltà di conciliazione sono così insormontabili?

### Part time

Partiamo dal presupposto che moltissime attività, soprattutto nei servizi ma anche in produzione, potrebbero tranquillamente essere organizzate in moduli inferiori alle otto ore. L'esperienza del settore dei servizi pubblici nei Paesi nordici e in Gran Bretagna – dove la stragrande maggioranza degli operatori dei servizi per le famiglie sono a part time – ci evidenzia bene questa concreta possibilità. Lo stesso vale per le professioni sanitarie: si veda il caso del temps choisi delle infermiere in Francia, con la riorganizzazione degli orari seguita alla legge sulla riduzione dell'orario di lavoro. Lo stesso vale per le occupazioni nei settori dei trasporti – dagli autisti dei bus e al personale dei treni, ai servizi aeroportuali – o nel settore della ristorazione, del turismo e della grande distribuzione (unici settori dove gli orari ridotti sono abbastanza diffusi anche da noi).

In Italia, un tasso di part time ancora basso racconta invece una storia di ostilità a questa forma d'orario da parte di entrambe le parti sociali. Il sindacato persiste nel considerare l'orario inferiore allo standard una specie di «male minore» accettabile solo se esistono comprovate ragioni familiari (in caso contrario non è chiaro perché le donne dovrebbero fare una scelta contraria alla loro piena indipendenza economica e marginalizzante dal punto di vista della carriera). A riprova di questa affermazione, basta osservare che tutta la contrattazione nazionale ancora prevede «tetti» alle percentuali ammesse di part time (in genere intorno al 10%, al massimo si arriva al 25% in alcuni settori pubblici): non si capisce come, con tetti di questo genere, l'Italia potrebbe mai avvicinarsi alla percentuale media europea (oltre il 30%) o al numero di posti a part time che offrono i mercati del lavoro dell'Olanda, della Danimarca o del Regno Unito (tra il 50 e il 70% per le donne). Tra l'altro, essendosi presto saturati i tetti in moltissimi luoghi di lavoro – anche perché l'esperienza ci dice che chi ottiene il part time molto spesso non vi rinuncia anche quando i figli sono grandi – in qualche azienda si sono aperti conflitti tra le lavoratrici giovani e quelle anziane. Mentre in fondo basterebbe far saltare i tetti (qualche anno fa una azienda di componenti auto della Baviera ha scelto di far scegliere a tutte/i le sue dipendenti la durata preferita d'orario di lavoro: nel giro di pochi mesi circa il 60% dei dipendenti è passato ai nuovi schemi di orario ridotto offerti dall'azienda, sono state fatte molte assunzioni, la produttività è aumentata. Non molto diverso il caso dell'azienda metalmeccanica di Padova ZF, che offre ai propri dipendenti diversi menù

d'orario). Questo vincolo ai numeri del part time rimanda ai timori che circolavano quando il part time fu introdotto per legge negli anni Ottanta e qualcuno temeva che diventasse un modo per ridurre l'occupazione.

Timore che non si è affatto rivelato fondato, visto che l'antipatia delle aziende verso il part time è altrettanto accertata: viene visto con fastidio non solo perché è comprensibilmente più semplice gestire un numero inferiore di lavoratori che lavorano molte ore che il contrario, ma anche perché impone qualche piccolo cambiamento organizzativo, che intacca l'organizzazione standard, crea precedenti difficili da gestire ecc.. Una introduzione seria del part time obbligherebbe infatti a non dare per acquisita per sempre la tradizionale organizzazione delle attività scandita nella «giornata» o nei tradizionali turni a rotazione. La piccola riserva delle part timer, non a caso, è gestita dai capi come territorio di «particolare concessione», tanto che è ben chiaro alle lavoratrici che, una volta ottenuto il part time, non devono avere altre rivendicazioni da fare, per esempio non devono affatto pretendere di fare carriera!

Particolarmente illuminante degli errori nelle politiche aziendali, il caso del part time nel pubblico impiego. Introdotto negli anni Novanta dalle leggi Bassanini con lo scopo indiretto di alleggerire l'occupazione, il part time è regolato nei contratti come un «diritto» per i/le dipendenti con particolari situazioni familiari, di salute o studio ma senza nessun riferimento alla distribuzione delle mansioni, agli assetti organizzativi, alla posizione dove è praticabile e a quelle dove non lo è, alle fasce orarie ecc.. Alla lunga i costi di questa applicazione del part time si sono resi evidenti: il diritto a passare a part time indipendentemente dalla attività svolta (tranne che per le dirigenti) e indipendentemente dalla fascia oraria (le lavoratrici tendono a preferire la fascia del mattino), ha condotto a una situazione di difficile gestione e spesso al peggioramento dell'efficienza. Si è arrivati al punto che molte amministrazioni, per prime quelle della Sanità, «hanno chiuso i rubinetti» nella concessione del part time: ancora una volta è stata persa l'occasione per analizzare le proprie organizzazioni, rendere visibili le posizioni in cui il part time non solo è compatibile ma è più coerente con gli obiettivi di servizio (ve ne sono molte), se necessario stabilire il conseguente sistema di turni, infine mettere a disposizione dei/delle dipendenti i moduli-orario compatibili con la piena efficienza organizzativa.

Un discorso analogo, naturalmente, vale anche per molte aziende industriali, che tuttora confinano il part time nelle posizioni amministrative mentre potrebbero affrontare senza troppi costi una riorganizzazione che, una volta messa a regime, può condurre a discreti aumenti di produttività. D'altra parte, il part time – nei settori dove è applicato abitualmente, come la grande distribuzione, gli aeroporti, la ristorazione, i call center – è preferito dalle aziende proprio per i sensibili aumenti di produttività che consente, naturalmente tutte le volte che è introdotto correttamente.

### **Lavoro in autonomia d'orario, telelavoro e lavoro mobile**

Il modello di lavoro industriale tipico del secolo scorso ha giocato la carta della localizzazione centralizzata degli impianti e dei luoghi di lavoro, della centralità del tempo di lavoro rispetto agli altri tempi della vita, della presenza come base del sistema di controllo sul lavoro, al fine di raggiungere il rapporto più efficiente tra tecnologia e lavoro. In questo modello, la tradizionale divisione del lavoro sessuale tra maschio «procacciatore di pane» (breadwinner) e donna «prestatrice di cura» (caregiver) si è consolidata oltre misura (tanto che, nel periodo fordista «puro», in Italia subito dopo la guerra, il tasso di partecipazione femminile al lavoro, con l'esodo dalle campagne, è addirittura crollato). La formidabile efficienza del modello industriale e del suo sistema di controllo hanno «contaminato» praticamente tutte le altre attività, anche quelle per cui centralizzazione, rigidità d'orario e controllo sulla presenza non sarebbero state necessarie, per esempio la gran parte delle attività amministrative e di concetto (anche quelle della Pubblica amministrazione). Per quasi 100 anni si è interrotta quella tradizionale sovrapposizione tra lavoro e vita quotidiana che aveva caratterizzato il lavoro nelle società

precedenti, sia nelle attività agricole (casa, stalla e campi) che in quelle artigianali e professionali (casa e bottega, casa e ufficio).

Con le nuove tecnologie, soprattutto le più recenti dotate di grande flessibilità, siamo alla vigilia di uno straordinario «ritorno al futuro». Certamente, non dimentichiamo che esistono ancora oggi molte occupazioni che sono vincolate – agli impianti, ai clienti, agli utenti – come il lavoro operaio ma anche quello di tutti coloro che lavorano front-line, dagli operatori della distribuzione, agli insegnanti, ai medici e agli infermieri, ai vigili urbani ecc.. Vediamo però che la tecnologia sta rendendo possibile lavorare a distanza anche a figure che fino a poco tempo fa sembravano le più tipiche del lavoro industriale, come gli operatori di controllo, gli addetti ai grandi impianti automatizzati, l'assistenza tecnica (Eiro, 2002). Lavorano da distanza (anche planetaria!), in remote working, informatici e addetti ai sistemi di telecomunicazione ma sempre più anche figure professionali tipicamente «di contatto», come i medici e tecnici sanitari (telemedicina), come gli insegnanti (e-learning), come psicologi e assistenti sociali (centri aiuto). Fanno lavoro mobile addetti alle vendite, promotori commerciali e ispettori. In spazi neo-fordisti come i call-center, ma anche dentro le pareti domestiche, sono ormai milioni nel mondo i lavoratori che mediante telefono o consolle telematica si occupano di telepromozioni, vendite, assistenza ai clienti (Andriessen e Vartiainen, 2006).

Inoltre, le molte occupazioni che non necessitano un collegamento on-line costante e che quindi possono essere svolte negli orari preferiti, permettono già a molte lavoratrici e lavoratori di mettere insieme i vantaggi del lavoro delocalizzato a quelli della flessibilità dell'orario, studiando per sé la giusta combinazione – e variandola nel corso del proprio ciclo di vita – di lavoro per il mercato, lavoro di cura, tempo per le relazioni, le passioni, la formazione, il volontariato (Ponzellini, 2006).

Lavoro in autonomia di orario, lavoro mobile, telelavoro sono già alla portata di moltissime occupazioni. Eppure c'è una grande lentezza nell'adeguarsi dei sistemi organizzativi e anche i sistemi di rappresentanza del lavoro sembrano impacciati e restii ad avallare cambiamenti che potrebbero favorire la qualità della vita e l'equilibrio tra vita e lavoro di moltissimi lavoratori e lavoratrici dipendenti. Certamente, è indubbio che il telelavoro – e ancora di più il lavoro mobile – richiedono alle aziende il coraggio di passare a forme diverse di coordinamento e controllo del personale, abbandonando la tradizionale supervisione gerarchica «a vista» e passando in modo più deciso a sistemi di controllo dei risultati.

Da questo punto di vista, è decisamente migliore la situazione dei lavoratori e delle lavoratrici autonome che, soprattutto nel terziario avanzato, hanno da tempo adeguato la propria organizzazione del lavoro alle potenzialità offerte dalle nuove tecnologie: non a caso questo settore sta diventando una specie di «settore rifugio» per coloro che più sentono la necessità di conciliare l'attività professionale con le attività di cura.

Nonostante l'Unione europea cerchi di promuovere il telelavoro e il lavoro mobile per i benefici che ne derivano – oltre a una migliore conciliazione tra vita e lavoro, un minore impatto sull'ambiente – e nonostante l'accordo interconfederale che quattro anni fa hanno firmato le parti sociali, in Italia il numero di lavoratori e lavoratrici in telelavoro è molto basso: nel 2007 solo 800 mila, che rappresentano solo il 3,2 % degli occupati. Molto pochi se si pensa che negli altri Paesi d'Europa le percentuali di lavoratori che in tutto o in parte lavorano o da casa o comunque «in remoto» (uffici satelliti aziendali o telecottages pubblici) sono molto superiori: sfiorano il 30% nei paesi nordici (anche in conseguenza di intere zone di difficile accesso durante l'inverno) e sono tra il 15 e il 18% anche in Olanda, Germania, Danimarca e Regno Unito.

Le ragioni sono diverse. Da un lato il tessuto economico italiano è formato in larga misura da piccole e medie imprese: questo da un lato significa che le imprese sono già molto distribuite sul territorio (questa è in altri Paesi una delle ragioni della creazione di «uffici satellite»), dall'altro significa che si tratta di imprese dove vi è maggiore difficoltà a studiare sistemi di telelavoro, che potrebbero alla fine riguardare un numero molto

esiguo di dipendenti. Nel caso delle piccole imprese, tra l'altro, è possibile che gran parte del telelavoro sia informale, ovvero che l'incidenza sia maggiore ma non venga rilevata.

Una seconda ragione, più preoccupante, è che il telelavoro non si è diffuso proprio nel settore che all'estero, e soprattutto in Usa già dagli anni Ottanta, ha la più alta incidenza di telelavoratori, ovvero la Pubblica amministrazione. Qui il ritardo è più evidente ed è dovuto a molti fattori: arretratezza tecnologica, difficoltà nell'innovazione organizzativa, ruolo e cultura dei capi affliggono la gran parte (non tutti) dei luoghi di lavoro pubblici. Questa situazione penalizza soprattutto le donne, che nella Pubblica amministrazione sono presenti in larga misura e in grande maggioranza proprio sulle posizioni amministrative che sono ampiamente telelavorabili.

Una terza ragione è ancora più seria: riguarda il sindacato e il modo con cui si rapporta con tutte le novità che emergono dal mondo del lavoro per la minaccia che l'innovazione comporta per il suo consolidato modello di rappresentanza. Nel criticare il telelavoro come modo di lavorare che penalizza le donne perché «impedisce di socializzare» o «le riporta a casa», è facile scorgere il timore che il venir meno del luogo tradizionale del lavoro – la fabbrica fordista – e forse anche del tempo tradizionale del lavoro – l'orario standard giornaliero – metta in crisi la sua capacità di contattare i lavoratori (anche per loro «a vista»), di organizzarli e di controllare il lavoro.

Al di là dei timori e delle dispute ideologiche, è evidente che il processo è ormai avviato. Tanto vale guardarlo bene in faccia e favorirlo, anche contro una certa resistenza delle imprese, proprio come strada di progressiva liberazione da alcuni degli aspetti più vincolanti e spiacevoli del lavoro: il pendolarismo, la rigidità del cartellino, la routine degli orari, le rinunce e le difficoltà a tenere insieme gli altri aspetti della vita. A cambiare in meglio – alla fine – sarà proprio la vita delle donne. Quanto ai possibili aspetti negativi – isolamento? fine della dimensione solidaristica del lavoro? maggiore possibilità di sfruttamento dei lavoratori? – si tratta non di negarli ma di lavorarci intorno.

## 4. Ci sono vie d'uscita?

### 4.1 Immagina che il lavoro...<sup>9</sup>: il nuovo pensiero delle donne avanza

«Il doppio-sì delle donne che lavorano e fanno figli, lavorano e assistono i genitori, lavorano e studiano, lavorano e scelgono il dentista, lavorano e preparano l'insalata è leggibile piuttosto come un sapere attivo, come volontà di stare nel mondo alle proprie condizioni, di comporre un progetto biografico che sani la cesura insensata tra la voglia e l'ambizione di conoscere e trasformare il mondo e il piacere e la responsabilità del prendersene cura» (Zanuso, 2008).

Come si vede dalla nostra analisi, le pratiche aziendali di conciliazione, per quanto interessanti, scalfiscono appena la superficie del problema del rapporto tra lavoro retribuito e lavoro di cura. In un decennio dall'inizio della loro introduzione – per altro di ampiezza ancora molto circoscritta – tali pratiche non sono riuscite a modificare la centralità del lavoro retribuito né a rendere più visibile la quotidiana importanza dell'«altro» lavoro.

Innanzitutto, come è stato acutamente osservato, gli strumenti di flessibilità e le altre pratiche per la conciliazione «costituiscono concessioni e benefit più

che essere espressione di un valore consensualmente accettato e quindi radicato nel contesto organizzativo». Tanto che si rende necessario «mettere al centro dell'attenzione non tanto gli strumenti aziendali di conciliazione quanto il lavoro stesso, la sua natura e le modalità con cui si svolge» (Riva, 2009).

Ma anche un ridisegno «umanizzante» del lavoro retribuito non è sufficiente. Si tratta di dare visibilità e valore al lavoro di cura – perché no, anche nel PIL, come propongono autorevoli studiosi come Sen, Stiglitz e Fitoussi (Coordinatori della Commissione Sarkozy per la crescita economica) – che è ben lontano dall'essere eliminabile, come qualcuno frettolosamente immagina, attraverso un po' di servizi pubblici efficienti o un po' di mercato. In questo senso, l'entrata in gioco delle donne e il loro porsi allo snodo dei due mondi finora separati chiama in causa un cambiamento che non può che essere radicale e soprattutto non può che valere per tutti, uomini e donne. Il lavoro necessario per vivere è fatto di lavoro retribuito e di relazioni (Gruppo lavoro Libreria delle donne, 2009): si tratta quindi di andare verso una ricomposizione, che aspetta da tempo, tra produzione e riproduzione. Che le donne stanno cercando per sé e per gli uomini, perché come ha scritto recentemente Alain Touraine: «Sono le donne a formulare i grandi temi della riconciliazione del corpo e dello spirito... del privato e del pubblico» (Touraine, 2009). Una ricomposizione che anche molti uomini cominciano a praticare.

#### **4.2. Dal lavoro come lo conosciamo a una nuova organizzazione del lavoro**

Se è vero che non sono i desideri e i tempi delle donne che non sono adeguati al mercato del lavoro ma è il lavoro così come è organizzato che è lontano dalla vita di tutti uomini e donne (Gruppo lavoro Libreria delle donne, 2009), l'asse portante del cambiamento sta nell'organizzazione del lavoro.

Come abbiamo visto sopra, parlando di alcuni «potenti» nuovi modi di lavorare – come il lavoro a tempo ridotto/scelto e il lavoro mobile aiutato dalle tecnologie – il passaggio è tutto culturale: si tratta infatti di strumenti già a disposizione delle imprese e di chi lavora, a costi praticamente nulli o comunque molto contenuti.

Possiamo individuare alcune tappe di un processo che potrebbe essere anche molto breve:

- sviluppare, in tutte le occupazioni dove è possibile, il lavoro per progetti e comunque passare, nelle aziende, da forme di valutazione della prestazione basate sul tempo di presenza alla valutazione in base ai risultati;
- abbattere il muro dell'orario standard e permettere a tutti e a tutte di scegliere la durata e la collocazione nella giornata, nella settimana e nell'anno della propria prestazione;
- rompere la cultura aziendale, così diffusa soprattutto in Italia, del presentismo come garanzia di motivazione e fedeltà all'azienda;
- sviluppare nelle aziende una nuova cultura della gestione delle risorse umane, basata sull'empowerment e l'autonomia nel lavoro;

- investire sempre più nella progettazione e nell'implementazione di tecnologie che aiutino questo processo di cambiamento.

### 4.3. E la Lombardia?

Si apre una prospettiva che sembra utopistica, ma è dietro l'angolo: superare la divisione del lavoro, cambiare l'organizzazione del lavoro retribuito e la sua discutibile centralità nella vita. Cambiare anche il vecchio sistema delle relazioni di lavoro, che U. Muckenberger – uno dei teorici della umanizzazione del lavoro – ipotizzava nella forma di un «significativo aumento dei diritti individuali di partecipazione», in modo che i lavoratori «si vedano riconosciuti, sia sul luogo di lavoro che fuori, dei diritti a gestire le loro esistenze...», secondo un progetto di nuova cittadinanza sociale in grado di conciliare gli obiettivi dell'impresa, quelli dei lavoratori e quelli dell'insieme della società (Muckemberger, 1996). E insieme costruire un nuovo modello di società in cui trovino spazio nuovi più ampi diritti di cittadinanza, che includano da un lato il diritto a essere curati ed educati dei bambini, dei ragazzi e di tutti quelli che hanno bisogno di cure, dall'altro il diritto a curare, ad assistere e a educare delle madri, dei padri e di tutti quelli che hanno responsabilità sociali e di cura.

E la Lombardia? Perché non incominciare da qui? Qui le donne che lavorano sono di più che nel resto d'Italia, fanno più figli, sono più scolarizzate e più spesso fanno professioni autonome, dove in qualche modo è più facile «inventarsi» un nuovo equilibrio tra vita e lavoro... Qui è partita la critica al «pensiero unico» dell'emancipazione, qui si comincia a pensare agli equilibri tra vita e lavoro come scelte diversificate. Qui ci sono più evidenti segnali – e vengono proprio da una generazione altrimenti considerata «opaca» e poco politicizzata come quella dei 35-45enni di oggi – di una nuova responsabilizzazione dei padri nella cura (il *Corriere della Sera* del 17 novembre 2009 segnala il forte aumento dei padri – dopo 30 anni dalla prima riforma della partecipazione nella scuola – tra i candidati per il ruolo di rappresentanti scolastici).

## Note

<sup>1</sup> È il titolo di un bel libretto che esplora le esperienze un po' di frontiera di giovani donne che non si arrendono all'imperativo della scelta tra maternità e lavoro ma "sceglgono tutto": AA.VV. (2008), *Lavoro e maternità. Il doppio sì delle donne*, Edizioni Libreria delle Donne, Milano.

<sup>2</sup> Il quadro della situazione dei supporti pubblici alla conciliazione – in termini di politiche e servizi per le famiglie – viene affrontato in altre parti del Rapporto ed esula dal presente lavoro che vuole invece concentrarsi sugli aspetti che concernono la conciliazione nei luoghi di lavoro.

<sup>3</sup> È il titolo suggestivo dell'ultimo libro di Marina Piazza, la più nota studiosa italiana di conciliazione tra lavoro e vita familiare ed ex-presidente della Commissione Parità alla Presidenza del Consiglio: M. Piazza (a cura di) (2009), *Attacco alla maternità. Donne, aziende, istituzioni*, Nuova Dimensione, Portogruaro (VE).

<sup>4</sup> Gli abbandoni conseguenti la maternità in Italia si concentrano nel primo anno di vita del bambino, oltre che perché è entro questo periodo che la lavoratrice deve rientrare in azienda, anche perché se non supera questo termine può usufruire per sei mesi dell'indennità di disoccupazione: questa norma contribuisce a far "precipitare" la scelta anche di qualche incerta.

<sup>5</sup> Per esempio la ricerca della Consigliera di parità della Provincia di Venezia rileva che "il 75% delle denunce riguarda donne che con la nascita del primo, o del secondo figlio, subiscono un radicale peggioramento delle condizioni di lavoro, se non la vera e propria esclusione dal lavoro stesso".

<sup>6</sup> Questo invece corrisponde al titolo della recente ricerca Assolombarda/Osservatorio di Diversity Management della Sda Bocconi sui costi della maternità per le aziende: S. Cuomo e A. Mapelli (2009), *Maternità quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati.

<sup>7</sup> Questo è il titolo di un bel saggio che trae le conclusioni sulle esperienze e analizza i limiti di ciò che chiamiamo "conciliazione tra famiglia e lavoro": E. Riva (2009), *Quel che resta della conciliazione*, cit.

<sup>8</sup> La prima raccolta organica è stata finanziata dal Comitato di Pari Opportunità a metà degli anni novanta e successivamente pubblicata: M. Piazza, A.M. Ponzellini, E. Provenzano, A. Tempia (1999), *Riprogettiamo il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Edizioni lavoro, Roma.

<sup>9</sup> Questo è il titolo di una recentissima pubblicazione, presentata a Milano alla Casa della cultura il 24 ottobre 2009: *Immagina che il lavoro. Un manifesto del lavoro delle donne e degli uomini*, Gruppo Lavoro della Libreria delle donne di Milano.

## Bibliografia

- AA.VV. (2008), *Lavoro e maternità. Il doppio sì delle donne*, Edizioni Libreria delle Donne, Milano
- Andriessen J.H.E., Vartiainen M. (2006), *Mobile virtual work: a new paradigm?*, Saltsa, Springer
- Associazione per la Famiglia, Ufficio Pari opportunità (2002), *I nuovi padri*, Regione Lombardia
- Associazione per la Famiglia (2009), *Sportello conciliazione on-line: analisi della domanda di consulenza 2006-09*
- Boeri T., Galasso V. (2007), *Contro i giovani*, Mondadori, Milano
- Calafà L. (2007) (a cura di), *Paternità e lavoro*, il Mulino, Bologna
- Commissione europea (2006), *Progetto More-than-one-day daddy*, condotto in Italia da BPW-Fidapa (per la Lombardia ha partecipato la Fondazione regionale Pietro Seveso)
- Cuomo S., Mapelli A. (2009), *Maternità quanto ci costi? Un'analisi estensiva sul costo di gestione della maternità nelle imprese italiane*, Guerini e Associati, Milano
- De Lillo C. (2008), *Non solo mamma*, Tea, Milano
- Di Vico D. (2009), «La crisi spinge il popolo delle nuove partite IVA», in *Corriere della Sera Magazine*, 22 ottobre
- Eiro (2002), *The impact of work of next generation mobile phones*
- Ferrera M. (2008), *Il fattore D. Perché il lavoro delle donne farà crescere l'Italia*, Mondadori, Milano
- Gregorio D. (2007), *Le «madri atipiche». Realtà e rischi dell'esclusione dal mondo del lavoro*, Guerini e Associati, Milano
- Gruppo Lavoro della Libreria delle donne (2009), *Immagina che il lavoro. Un manifesto del lavoro delle donne e degli uomini*
- INPS (2005), *Osservatorio lavoratori parasubordinati*
- IReR (2006), *Giovani donne verso l'autonomia e l'indipendenza*, Presidenza del Consiglio regionale, Regione Lombardia
- Muckenberger U. (1996), «Réflexions pour une rédefinition des relations de travail», in *Revue Internationale du Travail*, vol. 135, n. 6
- Musolino D., Soru A. (2008), «La condizione dei professionisti non ordinisti nel terziario avanzato a Milano», in Provincia di Milano, *L'arcipelago del lavoro milanese. Rapporto 2007 sul mercato del lavoro e le politiche del lavoro in provincia di Milano*, Franco Angeli, Milano
- Piazza M. (2009) (a cura di), *Attacco alla maternità. Donne, aziende, istituzioni*, Nuova Dimensione, Portogruaro (VE)
- Piazza M., Ponzellini A.M, Provenzano E., Tempia A. (1999), *Riprogettiamo il tempo. Manuale per la progettazione degli orari di lavoro*, Edizioni lavoro, Roma
- Polo Scientifico Tecnologico Lombardo (2005), *Progetto Equal Agenda dei territori per la conciliazione*

- Ponzellini A.M. (1997), «Tempo di lavoro. Dalle donne una soluzione per tutti», in *Il Progetto*, n. 17
- Ponzellini A.M. (2003), «Sindacato e imprese nella contrattazione della qualità della vita», in *Diritto delle Relazioni Industriali*, n.4/XIII
- Ponzellini A.M. (2006) (a cura di), *Quando si lavora con le tecnologie. Donne e uomini nelle professioni dell'Information & Communication Technology*, Edizioni Lavoro, Roma
- Ponzellini A.M., Tempia A. (2003), *Quando il lavoro è amico. Aziende e famiglie: un incontro possibile*, Edizioni Lavoro, Roma
- Regione Lombardia - Direzione Regionale del Lavoro (2008), *Stato di applicazione della legge 903/77 in Lombardia, Relazione Anno 2007 e Relazione Anno 2008*
- Riva E. (2009), *Quel che resta della conciliazione*, Vita e Pensiero, Milano
- Sabbadini L.L. (2004) (a cura di), *Come cambia la vita delle donne*, ISTAT e Ministero Pari opportunità
- Sabbadini L.L. (2005), *La paternità in Italia*, ISTAT, Convegno 20 ottobre
- Touraine A. (2009), *Il mondo è delle donne*, Il Saggiatore, Milano
- Tronti L. (2006), *Quanto lavorano gli italiani*, in *www.lavoce.info*, 09/01
- Zanuso L. (2006), *Indagine sulla questione femminile*, Guerini e Associati, Milano

## **Autori**

*Anna Maria Ponzellini*, Ricercatrice presso la Fondazione P. Seveso

IReR – Istituto Regionale di Ricerca della Lombardia  
via Copernico 38, 20125 Milano  
[www.irer.it](http://www.irer.it)

Responsabile editoriale: Sabrina Bandera

Assistente editoriale: Romina Menegazzi

© 2009 Edizioni Angelo Guerini e Associati SpA  
viale Filippetti 28, 20122 Milano  
[www.guerini.it](http://www.guerini.it)  
e-mail: [info@guerini.it](mailto:info@guerini.it)

Copertina di Arti Grafiche Fiorin - Silvia Uggeri

Le fotocopie per uso del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633. Le riproduzioni effettuate per finalità di carattere professionale, economico o commerciale o comunque per uso diverso da quello personale possono essere effettuate a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da AIDRO, Corso di Porta Romana, 108 – 20122 Milano, e-mail [segreteria@aidro.org](mailto:segreteria@aidro.org) e sito web [www.aidro.org](http://www.aidro.org).

# LOMBARDIA 2010

