

Proposte qualificanti di una politica di armonizzazione famiglia-lavoro

Stefano Zamagni

1. I sostegni economici alla famiglia

Se è vero, come si è detto, che la famiglia è, oggi, il principale produttore di esternalità sociali positive nelle nostre società, allora il sostegno economico della famiglia deve assumere le forme della restituzione ovvero della compensazione e non già – come continua ad essere – della compassione o del paternalismo assistenzialistico. Nel concreto, una politica di sostegno economico basata sul concetto di soggettività della famiglia non può non riguardare una pluralità di provvedimenti. Ci soffermiamo su quelli che ci paiono più urgenti.

Uno di questi è quello che concerne la messa in opera di forme innovative di sanità integrativa che vedano la famiglia come soggetto, ad un tempo, di domanda e di offerta di certe tipologie di prestazioni. Si pensi alla cosiddetta ospedalizzazione domiciliare; alle terapie riabilitative per i malati psichiatrici (in numero crescente); alle varie forme di pratiche socio-sanitarie. Più in generale, l'obiettivo da perseguire in tempi rapidi è quello di dare vita ad un vero e proprio mercato sociale dei servizi in cui – come indica C. Ranci¹ - il lavoro di cura intrapreso dai familiari, mentre viene sostenuto economicamente dallo Stato o da altri enti pubblici, è al tempo stesso regolato a livello pubblico o per via di contrattualizzazione (come già avviene in Olanda e in Francia) oppure predisponendo procedure di regolarizzazione ad hoc (come accade in Germania). Infatti, l'evidenza empirica suggerisce che, con riguardo alla composizione della spesa sociale destinata alla famiglia, i servizi per l'infanzia e cura hanno effetti positivi maggiori dei trasferimenti in chiave risarcitoria. In primo luogo, perché tali servizi agevolano l'armonizzazione, e poi perché creano nuova occupazione, soprattutto femminile. E' dunque preferibile dare priorità a quelle misure che sostengono il costo

¹ C. Ranci (a cura di), *L'assistenza agli anziani in Italia e in Europa. Verso la costruzione di un mercato sociale dei servizi*, Milano, F. Angeli, 2000.

dei figli come “consumatori di tempo” piuttosto che a quelle che aiutano a sostenere il costo dei figli come “consumatori di beni”².

Un altro insieme di interventi è quello che mira ad aggredire l’incertezza endogena che oggi grava sulle famiglie, soprattutto su quelle giovani. Da sempre, la creazione di nuova ricchezza e il conseguente miglioramento delle condizioni di vita sono serviti a ridurre l’incertezza di vita dei singoli e delle famiglie. La novità emersa con l’avvento della globalizzazione è che la produzione di incertezza è oggi connaturata al processo economico stesso, costituendo una sorta di preconditione per il successo. Il messaggio che veicola la sindrome dell’incertezza – diventata ormai una vera e propria sociopatia, soprattutto tra le giovani generazioni – è quello dell’incertezza naturale ovvero “fabbricata”: le persone sono indotte a pensare che occorra autoinfliggersi una certa dose di incertezza per migliorare le performance economiche. Non ci si deve allora meravigliare se, all’interno di un simile clima culturale, le nuove famiglie si formano in età avanzata e soprattutto se l’attività procreativa si arresta, in media a 1,3 figli per donna. Come venirne fuori? Promuovendo iniziative volte ad assicurare una qualche forma di reddito permanente alla famiglia, in sostituzione dell’ormai obsoleto concetto di lavoro permanente (il posto fisso!) assicurato al capofamiglia, tipicamente il marito. In altri termini, nelle condizioni odierne, alla famiglia interessa assai più la prospettiva di una sorta di reddito permanente, che non la garanzia del posto fisso di lavoro per il capofamiglia. Come si trae da una recente Ricerca Eurostat (2011), in Italia il 23% delle famiglie con figli è a rischio povertà, percentuale questa che sale al 41% per quelle con più di tre figli. (Il medesimo dato è del 18% per la media dell’UE a 27 paesi; del 10% per la Svezia; del 12% per la Germania; del 15% per la Francia).

Una misura concreta in tal senso è quella che riprende un’idea avanzata dal filosofo Bruce Ackerman nel suo saggio *Stakeholder Society* del 1999: l’idea del *baby bond*. Per ogni bambino che nasce lo Stato apre un conto in cui versa una somma iniziale – variabile in relazione alle condizioni di reddito della famiglia – alla quale faranno seguito accreditamenti successivi alle età, poniamo, dei 5, 10 e 15 anni.

² Cfr. C. Montesi, S. Menegon, “Partecipazione femminile al mercato del lavoro, modelli europei di welfare e politiche amichevoli per la famiglia”, in P. Grasselli e M. Signorelli (a cura di), *Transizione Università-Lavoro e occupazione giovanile*, Milano, Angeli, 2010.

Genitori e parenti sono incentivati ad effettuare versamenti sul conto beneficiando di schemi di deducibilità fiscale. Conseguita la maggiore età, il giovane riceve il montante accumulato, comprensivo degli interessi maturati, e potrà decidere come disporne: se per finanziarsi gli studi superiori, per dare inizio ad attività lavorative, per acquistare una casa in vista del matrimonio o altro ancora. Come è agevole comprendere, è questa una proposta che tende a realizzare congiuntamente tre obiettivi importanti: la parità, sia pure parziale, dei punti di partenza delle persone; la responsabilizzazione dei giovani nei confronti del loro futuro; una certa garanzia di reddito permanente per la famiglia con figli³. E' chiaro, infatti, che un ben funzionamento piano di *baby bond* varrebbe a ridurre di molto le preoccupazioni, talvolta angosciate, dei genitori circa il futuro dei propri figli.

Una proposta interessante che va nella medesima direzione è quella avanzata da M. Ferrara (*Corriere della Sera*, 24 novembre, 2010) di utilizzare l'ingente capacità di risparmio delle famiglie italiane per dare vita a nuovi strumenti finanziari grazie ai quali allargare la platea dei beneficiari dei servizi alla persona, soprattutto agli anziani non autosufficienti. Il Rapporto 2010 del Credit Suisse Research Institute ha stimato che metà circa della popolazione italiana possiede un patrimonio (casa, depositi bancari, conti correnti) di più di 115.000 euro – nulla del genere è vero negli altri paesi dell'Unione Europea. La crisi del 2007 ha bensì ridotto i redditi, ma non tanto i patrimoni. Ebbene, poiché lo Stato non riesce più a finanziare i servizi sociali nella misura desiderata e poiché le famiglie non riescono a trarre vantaggio dai loro patrimoni, data la loro scarsa liquidabilità, l'idea è quella di offrire alle famiglie forme di investimenti sociali (assistiti da benefici di tipo fiscale) verso cui esse possano dirigere parte dei loro risparmi. La creazione di un circolo virtuoso tra risparmio familiare e nuovo welfare sortirebbe anche l'effetto di favorire una inedita alleanza tra soggetti di Terzo settore (soprattutto mutue), reti familiari, sindacati e enti locali. Il primo esempio di investimento che potrebbe essere attivato con il concorso di vari soggetti è certamente quello della casa: agevolazioni da parte dei comuni in materia di

³ Può essere interessante ricordare che l'idea illustrata da Ackerman si rifà, *mutatis mutandis*, ad un celebre progetto realizzato a Bologna già nel 1472: il Monte dei Matrimoni, un'istituzione che per secoli ha rappresentato il più valido strumento a favore della formazione di nuove famiglie in epoche in cui, per sposarsi, la donna doveva esibire la dote.

costo delle aeree per l'edilizia rivolta a giovani coppie e di oneri di urbanizzazione; incentivi fiscali per mutui agevolati e prestiti sull'onore finalizzati a mutui alle giovani coppie, che tengano conto anche dei problemi di discontinuità lavorativa generati dalla diffusione di tipologie di lavoro non standard, potrebbero favorire il risparmio delle giovani coppie e al contempo offrire loro quell'abitazione che costituisce il requisito indispensabile per la vita della loro nuova famiglia.

Un ruolo molto positivo in tema di ausili alle famiglie potrebbe essere svolto da una riorganizzazione dei Consultori familiari e dei Centri per le famiglie in direzione della fornitura di servizi di informazione e *counselling* qualificati su una vasta gamma di questioni di interesse per la famiglia (problemi medici, assistenziali, psicologici, educativi, giuridici, di tutela dei minori, di mediazione familiare e mediazione culturale nel caso degli immigrati), ma anche come spazio di incontro delle famiglie (gruppi di mutuo-aiuto) e /o di cooperazione (banche del tempo, gruppi di acquisto, microcredito)⁴. Uno *Sportello Unico* delle famiglie semplificherebbe la vita di coloro – e sono in tanti – che fanno fatica a districarsi nei meandri della burocrazia e che non riescono a star dietro alle continue modifiche della legislazione. Di un ultimo strumento innovativo utile per le famiglie desideriamo qui dire, ed è il CESU (*Cheque Emploi Service Universel*), introdotto in Francia nel 2005, che è un *voucher* spendibile in servizi di cura o altri servizi alle famiglie di carattere temporaneo, finanziato in proporzioni diverse da privati, Stato e imprese. Il CESU può essere acquistato direttamente dalle banche, con un valore nominale deciso da chi lo acquista entro certi limiti, oppure rilasciato con un valore standard da società emittenti autorizzate. Oltre al beneficio di semplificare (e spesso finanziare) alle famiglie l'acquisto dei servizi necessari, il CESU si è dimostrato capace di attivare occupazione, di calmierare i prezzi dei servizi e anche di far emergere lavoro sommerso⁵.

In generale, come sottolineato più volte dall'Osservatorio Nazionale sulla famiglia, occorrerebbe attivare uno strumento di monitoraggio del tipo VIF

⁴ Si veda l'articolazione di questa proposta di riorganizzazione dei Consultori e dei Centri nel Piano Nazionale di politiche per la famiglia elaborato per la Conferenza della famiglia del novembre 2010 e formalizzato il 23 giugno 2011. Lo si può consultare sul sito www.osservatorionazionalefamiglie.it.

⁵ Si veda a questo proposito l'articolo di E. Bonino e V. Manieri, "Come aiutare davvero le famiglie e insieme portare soldi allo Stato", *Corriere della Sera*, 30/06/2010.

(Valutazione d'impatto familiare), per accertare le ricadute sulla famiglia di legislazioni nazionali e regionali quali quelle fiscali, tributarie e tariffarie. Per far questo, naturalmente, è necessario attivare appropriati servizi statistici e ricerche capaci di modellizzare le procedure valutative, facendo uso di banche dati nazionali sul reddito e il patrimonio dei cittadini.

2. *Il trattamento fiscale*

E' vera l'obiezione di chi, pur dichiarandosi d'accordo col principio dell'equità orizzontale a favore delle famiglie con figli, non lo ritiene applicabile per motivi tecnici? Oppure è vero che il disinteresse per l'equità orizzontale è conseguenza di una posizione culturale di marcato individualismo, secondo cui la decisione di generare figli appartiene alla sola sfera privata dei genitori, una sfera rispetto alla quale lo Stato non deve interferire? Siamo dell'avviso che quest'ultima sia la posizione più vera, altrimenti non si spiegherebbe perché da troppi anni ben poco si fa per realizzare un fisco più amico della famiglia. Fra le voci che in passato hanno denunciato con chiarezza questa impostazione "individualistica" della problematica fiscale ci piace ricordare Ermanno Gorrieri, che in suo scritto del 1997 già notava "non si può dimenticare che, se si vuol perseguire una riforma della spesa sociale nel senso europeo, il settore in cui l'Italia è, di gran lunga, più indietro è quello del **sostegno alla famiglia e alla maternità**"⁶.

A quasi 15 anni da quelle note, la legislazione fiscale italiana è mutata solo marginalmente e continua a sfavorire pesantemente le coppie monoreddito (a causa della progressività non mitigata delle aliquote⁷) e ad offrire un contributo modesto attraverso gli assegni familiari alla famiglia con figli, come si è visto nel capitolo 3. Varie proposte sono state avanzate per porre rimedio a questa anomalia italiana, che non trova confronto negli altri paesi europei, ad eccezione della Spagna. In passato si era molto puntato sul "quoziente familiare", in vigore da molti anni con successo in Francia. Secondo questo approccio, il monte-redditi di una famiglia viene diviso per il totale dei pesi assegnati ai componenti della famiglia, si calcola la tassazione su questa

⁶ E. Gorrieri, *Note su alcuni aspetti del documento Onofri*, dattiloscritto, maggio 1997, p. 5.

⁷ Si veda l'articolo di L. Campiglio, "Tasse e famiglie, l'anomalia italiana. Monoreddito penalizzate e figli "non riconosciuti" dal Fisco. Tutti i costi dello squilibrio", *Avvenire*, 14 luglio 2011.

unità pesata di reddito e si moltiplica l'imposta totale ottenuta per il totale dei pesi⁸. In questo modo si assegna a ciascuna unità pesata la medesima *no tax area* e le aliquote progressive vengono di molto addolcite. Al "quoziente familiare" sono state mosse varie critiche: disincentiva il lavoro delle donne a basso reddito (perché offre un corposo risparmio di tassazione alle famiglie monoreddito); non risolve il problema dell'incapienza (ossia dei redditi più bassi dei livelli vigenti di tassazione); avvantaggia maggiormente coloro che hanno redditi medio-alti (che si vedono maggiormente abbattute le aliquote fiscali)⁹. Inoltre, richiede di ammettere la famiglia come soggetto fiscal. Si possono trovare dei correttivi a ciascuno dei problemi indicati, ma al costo di notevoli complicazioni, così che recentemente il dibattito si è andato focalizzando su proposte diverse.

Per qualche tempo si è parlato di BIF (*Basic Income Family*), consistente in una deduzione indipendente dal reddito e parametrata sulla numerosità del nucleo familiare. Ma anche questo approccio, sia pur meno del quoziente familiare, beneficia maggiormente i redditi più elevati che hanno aliquote marginali più alte. Nel 2008, la Scuola Superiore dell'Economia e delle Finanze produsse un libro bianco dove si proponeva una "dote fiscale dei figli", che assicurasse attraverso detrazioni fisse un'entrata annua per ciascun figlio, indipendentemente dal lavoro dei genitori (dipendente o autonomo), da estendersi anche a coloro che non arrivassero al reddito tassabile (gli "incapienti"), sottoforma di "imposta negativa", ovvero sussidio. La base di calcolo suggerita per tale "dote fiscale" era l'Isee e la stima del costo che questa proposta comportava era di circa 1% di PIL.

Alla *Conferenza nazionale sulla famiglia* del novembre 2010 il Forum delle famiglie ha formalizzato un'altra proposta, chiamata *Fattore Famiglia (FF)*, che va nella medesima direzione della "dote fiscale", ma si differenzia in qualche parte da essa. Innanzitutto, il FF accetta la fiscalità individuale e quindi non richiede come il quoziente familiare modifiche legislative rilevanti. Il FF prevede lo stesso risparmio

⁸ Per esempio, in una famiglia con coniugi e due figli, se si assegna peso 1 a ciascuno dei due coniugi e ½ a ciascuno dei due figli, totale pesi 3, si divide il reddito totale per 3, si calcola l'imposta su tale unità di reddito, poi si moltiplica l'imposta calcolata per 3.

⁹ Si veda la lucida critica di V. Visco, "Il quoziente non fa miracoli. E' preferibile puntare sugli assegni e sulle detrazioni per i figli", in *Il Sole24Ore*, 8 febbraio 2010, p. 10.

fiscale per tutti i contribuenti (calcolato sull'aliquota più bassa indipendentemente dal livello di reddito), un risparmio parametrato con pesi appropriati al crescere del nucleo familiare, che determina una “no tax area”, al di sopra della quale però la tassa viene pagata partendo dall'aliquota dello scaglione a cui appartiene il reddito dichiarato¹⁰. Qualora il reddito non imponibile superi il reddito dichiarato, si dà luogo ad un'imposta negativa (rimborsabile con assegno o con credito d'imposta). La scala di equivalenza prevista è più generosa di quella contenuta nell'Isee¹¹ e adotta la soglia di povertà misurata dall'Istat annualmente, applicata in modo uguale a redditi da lavoro dipendente e ad altri redditi¹². La proposta del FF è stata accolta molto positivamente, anche perché non presenta specifici elementi di disincentivo nei confronti del lavoro femminile. Anzi, nel caso in cui ambedue i genitori lavorino, sarebbe possibile prevedere un FF un po' più marcato per la madre. Ma dello specifico problema della tassazione sul lavoro femminile, ci occuperemo più avanti. Il costo stimato del FF è attorno all'1% di PIL, lo stesso della dota fiscale.

La critica che il Centro di ricerca NENS¹³ ha mosso al FF è che impone calcoli un po' troppo complicati per raggiungere un risultato analogo a quello della “dote fiscale dei figli”; inoltre, che propone di trattare in modo uguale redditi da lavoro dipendente ed altri redditi, un approccio inusuale, non solo in Italia, per molteplici motivi (una caratteristica, tuttavia, che ha in comune con la “dote fiscale”); infine, che la “no tax area” del FF varia al variare delle aliquote e della stima Istat della soglia di povertà, variazioni che gli esperti del NENS considerano negativamente, ma che potrebbero invece essere considerate positivamente come una maggiore capacità endogena di adattamento del FF ai cambiamenti sia economici sia delle politiche pubbliche. Ci sembra dunque di poter concludere che il FF è attualmente la migliore proposta sul campo per un fisco amico delle famiglie. Il suo costo sarebbe ampiamente compensato dai benefici di un riconoscimento della funzione sociale della famiglia e di un

¹⁰ Ciò per evitare che chi percepisce redditi più elevati consegua maggiori risparmi dovuti allo scivolamento dell'aliquota in scaglioni più bassi.

¹¹ Si è calcolato che ai figli viene riconosciuto dal FF un peso doppio dell'Isee.

¹² Per un'esposizione più dettagliata del FF si veda F. Belletti e R. Bolzonaro, “Per un fisco a misura di famiglia”, in *Famiglia Oggi*, 2011, genn-febb. n. 1.

¹³ Si tratta del Centro di ricerche Nuova Economia Nuova Società fondato da Pierluigi Bersani e Vincenzo Visco.

ringiovanimento della popolazione italiana. In una congiuntura economica tanto negativa come quella in cui stiamo vivendo la prospettiva di diminuire, sia pur marginalmente, le entrate dello Stato può sembrare irragionevole, ma l'importanza dell'intervento a favore delle famiglie prospettato dal FF è tale che dovrebbe avere priorità, prevedendo una introduzione per gradi.

Il FF assorbirebbe l'assegno al nucleo familiare, unica misura finora esistente in Italia di sostegno alla famiglia. Gli assegni familiari vennero introdotti nel 1937 per i lavoratori dipendenti del settore privato, come parte della politica di sostegno alla natalità del regime fascista. Nel 1945 venne introdotta l'"aggiunta di famiglia" per i pubblici dipendenti, mentre i lavoratori autonomi sono sempre rimasti fuori da un simile sostegno. Le due normative restarono separate fino alla riforma del 1988, ispirata da Ermanno Gorrieri, che alzò un po' i modestissimi livelli vigenti e cambiò il nome in assegni per il nucleo familiare (ANF). In seguito i benefici vennero di nuovo aggiornati, fino a che nel 2000 si contava una platea di 4 milioni di nuclei familiari beneficiari, con una spesa totale di 5,2 miliardi di Euro. In seguito, ci sono stati interventi di "manutenzione" del meccanismo di attribuzione degli ANF, con un restringimento della platea dei beneficiari, fino ad arrivare nel 2009 a 2,9 milioni di beneficiari, per una spesa totale di 6,3 miliardi di Euro, pari a poco più di 2000 Euro per nucleo familiare.

Un'altra misura fiscale che è stata recentemente molto dibattuta è quella proposta da Alesina e Ichino¹⁴ della tassazione differenziale dei redditi femminili compensata da un aumento della tassazione maschile, una misura quindi a costo zero per l'erario. Non è questo il luogo per discutere l'impostazione ideologica che supporta tale proposta e le argomentazioni del volume dei due studiosi. Limitandoci alla misura fiscale, nessuno ha messo in discussione la desiderabilità dell'obiettivo perseguito dai due studiosi di avere più donne occupate fuori casa: si pensi che in Italia solo il 30% delle donne che hanno tre o più figli lavora, a fronte del 75% in Svezia, con una forte differenza fra donne con alta istruzione e donne con bassa istruzione: oggi le famiglie monoreddito sono il 72% del quintile più basso di reddito e solo il 10% del quintile più alto¹⁵. Un'ultima notazione assai interessante è la seguente: in un confronto europeo relativo al 2005, la

¹⁴ Già dal 2007 i due studiosi avevano scritto a favore di tale proposta, poi illustrata e argomentata compiutamente in A. Alesina e A. Ichino, *L'Italia fatta in casa*, Milano, Mondadori, 2009.

¹⁵ Si veda D. Del Boca e A. Rosina, *Famiglie sole*, Bologna, Il Mulino, 2009.

povertà dei minori risulta negativamente correlata al tasso di occupazione femminile: più alta l'occupazione femminile, più bassa la povertà dei minori. La correlazione è certamente frutto di meccanismi più complicati del semplice rapporto fra le due variabili, ma conferma che l'occupazione femminile non solo non rema contro i tassi di natalità (come s'è visto nel capitolo 3), ma è anche fonte di minore povertà dei figli.

Non vi è invece accordo sulle misure di politica economica. La proposta di Alesina-Ichino è stata criticata da più parti con le seguenti argomentazioni: a) gli effetti redistributivi non sono interamente accettabili: una diminuzione delle aliquote femminili compensata da un aumento delle aliquote maschili (meno che proporzionale per via della maggiore elasticità del lavoro femminile) senza riguardo ai livelli di reddito concede benefici fiscali anche alle donne che comunque sarebbero andate al lavoro, finanziando gli sgravi anche con tasse provenienti da lavoro di capifamiglia maschi monoreddito; b) aumentare l'offerta di lavoro femminile attraverso sussidi garantisce poco che la domanda di lavoro femminile aumenti; è meglio se mai sussidiare la domanda¹⁶ delle imprese; c) con trasferimenti e servizi a favore dei figli si può portare avanti anche una politica di sostegno alla natalità, un obiettivo assente nella proposta di Alesina-Ichino, ritenuto da molti urgente per un paese come l'Italia.

E' pur vero che le misure alternative a quella proposta dai due studiosi citati prevedono, come sopra si metteva in evidenza, un aggravio di spesa pubblica, ma non si può giudicare della bontà di politiche fiscali solo sulla base del loro costo, anche se in tempi difficili come quelli odierni i costi non vanno affatto sottovalutati.

3. *La flessibilità intertemporale del lavoro*

Il grande pilastro di una politica promozionale della famiglia rimane comunque quello che ha per oggetto la *vexata quaestio* della armonizzazione dei tempi di lavoro e tempi di vita familiare. Il congedo di maternità era una misura introdotta in Italia a livelli minimi già nel 1910, ma è solo negli ultimi vent'anni che l'Unione Europea si è mossa a sostegno di questo istituto e di altri connessi. La Carta dei diritti fondamentali

¹⁶ E' questa la posizione assunta da Vincenzo Visco quando era ministro dell'Economia. Si veda V. Visco, "Perché dico no alla 'tassa di genere'", *IlSole24Ore*, 6/5/2007.

approvata a Nizza nel 2000 prevedeva (art. 3, comma 2) che “al fine di poter conciliare vita familiare e professionale”, ogni individuo [si badi, non solo le donne] ha il diritto di essere tutelato dal licenziamento per un motivo legato alla maternità e il diritto ad un congedo di maternità retribuito e a un congedo parentale dopo la nascita o l’adozione di un figlio”. Ma l’applicazione di questo principio resta molto diverso da paese a paese¹⁷. Il congedo di maternità va da 14 settimane (in Germania, retribuite al 100%) a 10 mesi in Irlanda (di cui 24 settimane retribuite e 16 no). In Italia sia ha diritto a 20 settimane retribuite all’80%. Molti paesi prevedono anche dei congedi per i padri, che vanno da 1 mese in Lituania a 2 settimane in Svezia, Danimarca, Francia e Regno Unito, mentre in Italia questo istituto non è previsto e le varie proposte di legge non hanno finora compiuto il loro iter¹⁸. Ci sono poi i cosiddetti “congedi parentali”, ossia dei periodi di tempo in cui uno dei genitori si può assentare dal lavoro per motivi di cura, mantenendo il posto e in certi paesi continuando anche a maturare anzianità di servizio (in Italia, questo è possibile per un massimo di 6 mesi). Nell’ottobre del 2010 il Parlamento europeo ha approvato una direttiva sulla protezione della maternità: congedi di maternità alle donne di 20 settimane retribuite al 100%; divieto di licenziamento per un periodo minimo che va dall’inizio della gravidanza a sei mesi dopo il termine del congedo¹⁹; congedo obbligatorio di almeno due settimane per i padri pienamente retribuito, ma l’applicazione di quella direttiva è in ritardo

Quanto al part-time (da non confondersi con il lavoro precario), come è noto, è un istituto che concilia lavoro e famiglia soprattutto per le donne, ma viene utilizzato in maniera molto diseguale nei vari paesi, come si può vedere nella tab. 1, che mostra che la media europea è cresciuta tra 1999 e 2009 dal 15,9% al 18,8% del totale degli occupati, ma si articola in modi differenti nei vari paesi. In generale, il part-time è quasi assente nei paesi ex-socialisti e in Grecia; è più elevato nei paesi nordici, in Germania, Austria, Belgio e Gran Bretagna, con l’Olanda²⁰ che detiene il primato, mentre registra un livello intermedio negli altri paesi. La differenza tra l’utilizzo maschile e femminile è

¹⁷ Per approfondimenti, A. Fasano, *Conciliare cura e lavoro. Politiche e differenze di genere in alcuni paesi europei*, Napoli, Scriptaweb, 2010.

¹⁸ Si veda L. Calafà (a cura di), *Paternalità e lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2007.

¹⁹ Ma si sa quanti sono i modi di aggirare queste leggi, specialmente in Italia.

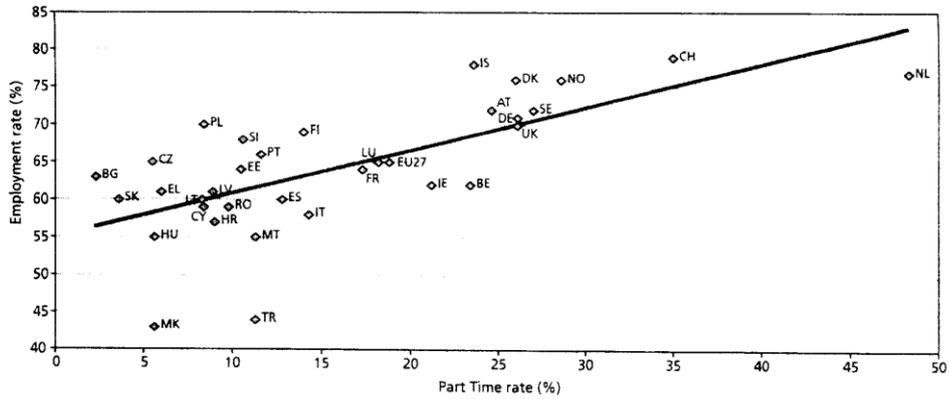
²⁰ Si noti che l’Olanda registra uno dei più alti livelli di produttività *per ora di lavoro* al mondo.

Tab.1 Incidenza degli occupati part-time
sulle totalità

	Maschi		Femmine	
	1999	2009	1999	2009
Belgium	5.1%	8.6%	42%	42%
Bulgaria	0.0%	2.0%	3%	3%
Czech Republic	2.4%	2.8%	9%	9%
Denmark	10.4%	15.3%	38%	38%
Germany	4.9%	9.7%	45%	45%
Estonia	5.9%	7.0%	14%	14%
Ireland	7.2%	10.5%	34%	34%
Greece	3.4%	3.2%	10%	10%
Spain	2.9%	4.9%	23%	23%
France	5.5%	6.0%	30%	30%
Italy	3.5%	5.1%	28%	28%
Cyprus	3.4%	5.2%	13%	13%
Latvia	11.0%	7.5%	10%	10%
Lithuania	0.0%	7.0%	10%	10%
Luxembourg	1.5%	5.6%	35%	35%
Hungary	2.4%	3.9%	8%	8%
Malta	0.0%	5.1%	24%	24%
Netherlands	18.0%	24.9%	76%	76%
Austria	4.2%	8.7%	43%	43%
Poland	8.0%	5.8%	12%	12%
Portugal	6.4%	7.5%	16%	16%
Romania	13.8%	9.1%	11%	11%
Slovenia	5.2%	8.4%	13%	13%
Slovakia	1.2%	2.7%	5%	5%
Finland	7.7%	9.2%	19%	19%
Sweden	8.0%	14.2%	41%	41%
United Kingdom	8.8%	11.8%	43%	43%
European Union (27 countries)	6.4%	8.3%	28.5%	32%

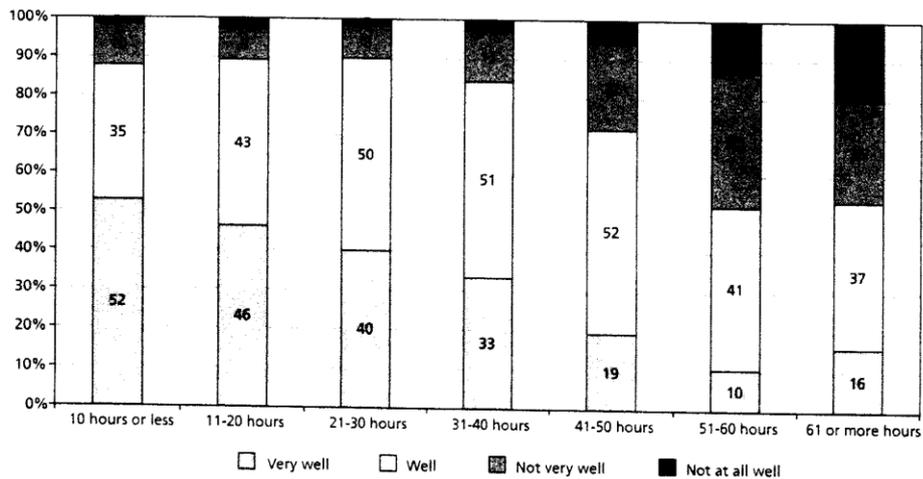
Fonte: Eurostat

Grafico 1. Correlazione fra tassi di occupazione totale e part-time



Source: Eurostat (analysed by Eurofound)

Grafico 2. Work-life balance riferito ai diversi orari di lavoro



Source: European Working Conditions Survey (2005)

rilevante, ma i livelli di utilizzo maschile sono molto elevati in Olanda (1/4), Svezia e Danimarca (1/6). Infine, viene confermato che il part-time favorisce l'occupabilità, perché alti livelli di part-time sono collegati ad alti livelli di occupazione, come si vede nel grafico 1. Nell'ottima ricerca della European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions pubblicata nel 2011²¹, viene posta anche una domanda assai rilevante sul nesso tra conciliazione lavoro/vita familiare e orario di lavoro, come si può vedere nel grafico 2: fino a 30 ore di lavoro la conciliazione è eccellente, poi decresce.

Rendere il part-time più semplice nell'uso e meno penalizzante in termini di carriera è dunque un obiettivo molto rilevante allo scopo di armonizzare lavoro e famiglia, ma occorre acquisire consapevolezza del fatto che oggi il principale ostacolo alla formazione di nuove famiglie e, all'interno di queste, alla procreazione è la percepita impossibilità da parte di non poche coppie di sciogliere il *trade-off* tra avanzamenti di carriera e/o di livello professionale nel lavoro e necessità di dedicare ai figli le attenzioni indispensabili per la loro educazione. Se le cose stanno in questi termini, la questione urgente da affrontare è quella di studiare tipi specifici di politiche d'uso del tempo, tenendo presente che il problema non è solo quello della riduzione delle ore di lavoro settimanali o mensili, quanto piuttosto quello, assai più complesso, della regolazione della sequenza temporale del lavoro retribuito in modo da consentire, da un lato, alla persona di aggiustare il tempo di lavoro alle proprie esigenze nelle diverse fasi del ciclo di vita lavorativa e, dall'altro alle imprese, di ridurre i costi di riorganizzazione dei processi produttivi conseguenti alla implementazione di nuovi modi di occupazione. In altro modo, non si tratta tanto di procedere ad una riduzione dell'orario di lavoro, rilanciando lo slogan degli anni ottanta: "lavorare meno, lavorare tutti". In realtà, oggi gli orari di fatto di lavoro si stanno allungando e, dall'altro, le stesse discussioni a livello internazionale sugli orari di lavoro definiti per legge o tramite la contrattazione collettiva stanno arenando. Piuttosto, il nodo da sciogliere è l'articolazione dei tempi – di lavoro, di formazione, di cura, di tempo libero – e la suddivisione del tempo di lavoro tra "lavoro retribuito a prezzi di mercato" e lavoro diversamente retribuito.

²¹ EuroFound, *Part-time Work in Europe. European Company Survey 2009*, Luxembourg, Publication Office of the EU, 2011.

Il problema si presenta in tutta la sua complessità nel caso della donna dal momento che, come è ben noto, i cicli di carriera delle donne sono asincronici e sfasati rispetto a quello degli uomini. L'organizzazione tayloristica del lavoro, che è stata dominante durante l'intero Novecento, prevede tre cicli distinti, in ciascuno dei quali vengono sviluppate abilità diverse da parte del soggetto lavoratore. La carriera inizia negli anni venti, quando al giovane lavoratore viene richiesto di imparare a fare e soprattutto ad obbedire; accelera negli anni trenta, quando al funzionario o al neodirigente si chiede di mettere alla prova le sue abilità relazionali e le sue capacità organizzative; consegue il picco negli anni quaranta, quando ci si aspetta che il dirigente diventi, passo dopo passo, leader, per poi spiccare il volo verso il top management negli anni successivi. Ebbene, questo pattern lineare e ininterrotto della progressione di carriera, pensato per l'uomo *bread winner* non si confà di certo alla situazione della donna perché è nel corso dei suoi anni trenta che essa può generare figli e dedicare speciali attenzioni alla famiglia. Accade così che al loro rientro in azienda agli inizi del terzo ciclo, le donne trovano le posizioni apicali già occupate dagli uomini. Non sono dunque i figli ad impedire l'avanzamento di carriera delle donne – affermazione questa intelligente e coraggiosa avanzata da A. Wittenberg Cox nel suo libro *Womenomics in azienda* (2011) – quanto piuttosto un'ottusa e arcaica organizzazione del lavoro che si ostina a non voler riconoscere la diversità dei cicli di carriera della donna rispetto a quelli dell'uomo. Accade così che in Italia, mentre la propensione della donna all'occupazione diminuisce dopo la nascita del primo figlio, quella degli uomini aumenta. Il tasso di attività maschile sale infatti dal 85,6% di chi non ha ancora figli al 97,7% di chi ha avuto un figlio, mentre il tasso d'occupazione balza dall'80,5% al 94,6%. Per le neo-mamme, invece, il tasso di attività scende dal 63% al 50% e quello di occupazione del 57,2% al 48,4%. Non solo, ma le donne tendono a non rientrare nel mondo del lavoro: le donne che lavorano con figli di età maggiore di 15 anni sono nel nostro paese solamente il 56%. (Isfol, Roma, 2009).

E' a dir poco un atteggiamento ipocrita continuare a colpevolizzare la maternità (e per estensione la famiglia) come causa del mancato successo professionale della donna, quando si dovrebbe sapere che la causa prima della discriminazione di genere di trova altrove, e precisamente nelle organizzazioni produttive. Pensiamo, ad esempio,

alle cosiddette *mommy tracks*, cioè alle traiettorie di carriera che si tende ad offrire alle neo-mamme: allungamento dei periodi di congedo e altri tipi di benefici in cambio della rinuncia, di fatto, alle carriere verticali, riservate agli uomini. E' forse un caso se i provvedimenti di conciliazione vengono rivolti quasi esclusivamente alle donne? Ecco perché sin dall'inizio di questo saggio abbiamo preferito usare il termine armonizzazione.

In uno studio non pubblicato del 1999, il Bureau of Labor Statistics degli USA indicava che il 18,4% dei dipendenti federali e il 12,2% degli occupati nel settore privato usufruivano di schemi di lavoro temporalmente flessibili. Si trattava di schemi in base ai quali ciascun lavoratore è sempre presente durante intervalli fissi di tempo di due ore al mattino e al pomeriggio. Le ore restanti, necessarie a completare l'orario contrattualmente fissato, venivano recuperate su un arco di tempo, usualmente di quattro settimane, secondo un piano predisposto dallo stesso lavoratore. In altri paesi, quali l'Austria, l'Inghilterra e i paesi Scandinavi, le imprese di più grandi dimensioni già attuano da anni forme di organizzazione del lavoro *family-friendly*, volte a consentire ai propri dipendenti di conciliare esigenze di lavoro e impegni familiari. Ciò consente a tali imprese sia di attrarre personale di talento sia di mantenere nel lungo periodo in ambito aziendale dipendenti che altrimenti verrebbero persi. I *career breaks*, introdotti per via legislativa in Belgio nel 1985, vengono oggi offerti, su base volontaria, da non poche imprese in molti altri paesi. Ad esempio, la Midland Bank in Inghilterra consente ai propri dipendenti di prendersi fino a cinque anni, in tre intervalli separati con almeno un anno di servizio continuativo tra un intervallo e l'altro, per la cura dei figli, degli anziani o per altre pressanti ragioni familiari. Agli occupati di livello dirigenziale viene assicurato il reimpiego al medesimo grado, ma costoro devono lavorare almeno dieci giorni all'anno per mantenersi in contatto con la banca²². In una ricerca di particolare interesse, J. Heymann e M. Barbera²³ illustrano come le buone

²² G. Campanini, "Quali politiche della famiglia per una sostenibilità sostenibile", *La Società*, 2, 2001, avanza una proposta interessante allo scopo di coniugare i vantaggi della flessibilità del lavoro con quelli della stabilità della famiglia. Distinguendo le fasi iniziale (fino ai 30 anni) e terminale (dai 50 ai 65 anni) della vita lavorativa da quella centrale, si potrebbero applicare – secondo Campanini – le regole piene della flessibilità alla prima e alla terza fase, mentre tali regole dovrebbero (almeno in parte) essere condizionate alle esigenze familiari negli anni della fase intermedia.

²³ J. Heymann e M. Barbera, *Profit at the bottom of the ladder*, Cambridge, Harvard U.P., 2010

pratiche seguite in nove paesi a proposito della compatibilizzazione tra famiglia e lavoro hanno significativamente accresciuto la performance aziendale: crollano infatti i tassi di assenteismo delle neo-mamme e dei neo-padri; aumenta la lealtà nei confronti dell'impresa; migliora il tasso di innovatività. Le due autrici dimostrano che esiste oggi una via *sweatshop free* (priva di pratiche di sfruttamento) per i sistemi produttivi dei paesi avanzati, anche se non si nascondono le difficoltà di implementazione di una tale via, perché non ci si crede.

In buona sostanza, l'idea dell'approccio del ciclo di vita alla tematica occupazionale si basa sulla possibilità di organizzare la scelta tra tempi di lavoro, tempi "familiari" e tempo libero avendo come riferimento l'intero arco di vita degli individui. Un numero crescente di persone è desiderosa di abbandonare temporaneamente il luogo di lavoro per trarre vantaggio dalle opportunità di formazione di vario tipo che le nuove tecnologie dell'informazione rendono oggi disponibili o per soddisfare esigenze di cura familiare. Ma, a ben considerare, anche le imprese hanno il medesimo interesse: il tasso di obsolescenza del capitale umano è oggi così elevato da imporre, di fatto, continui programmi di *retraining* per tutto il personale, se si vogliono vincere le sfide della concorrenza nell'era della globalizzazione. Non solo, ma le stesse imprese hanno tutto l'interesse ad avere come dipendenti o come collaboratori uomini e donne che si sentono realizzati a livello personale, perché in grado di declinare in maniera non più oppositiva lavoro e famiglia.

In non poche aziende vige tuttora una mistica quantitativa del lavoro, per cui un dipendente è tanto più apprezzato quante più ore serali di straordinario svolge. E i capi devono inventarsi sempre nuove incombenze pur di trattenere i propri dipendenti oltre l'orario contrattuale, oppure escogitano astruse combinazioni di orario. De Masi racconta di una raffineria della Esso che prevede l'inizio giornaliero del lavoro alle 7.43 e la fine alle 16.51. Sempre De Masi²⁴ ha svolto indagini accurate sul telelavoro, da cui emerge che i compiti che in azienda richiedono otto-dieci ore a casa si svolgono comodamente nella metà del tempo. Come a dire che l'azienda, in quanto istituzione totale, tende ad assorbire quanto più tempo dai suoi quadri e dipendenti e ciò indipendentemente da ragioni legate all'attività produttiva. Di qui il devastante circolo

²⁴ D. De Masi, *Ozio creativo*, Ediesse, Roma, 1997.

vizioso: quante più ore si resta in azienda, tanto più si diventa estranei alla famiglia e alla vita di relazione; d'altro canto, quanto più si diventa estranei alla famiglia e agli amici, tanto più ci si sente a proprio agio dentro l'azienda. E' questo il triste retaggio storico di una cultura del lavoro tutta orientata al presenzialismo sul luogo di lavoro, che premia basicamente chi dimostra di passare più tempo in azienda e non chi produce i migliori risultati.

In definitiva, una politica tesa a realizzare una flessibilità intertemporale del lavoro segnala una profonda trasformazione negli stili di vita e un marcato avanzamento culturale: l'esperienza di lavoro tiene conto, almeno in qualche misura significativa, dei bisogni personali e dei progetti di vita. E non v'è chi non veda come una prospettiva del genere possa concretamente contribuire ad avviare a soluzione il problema della donna e, più in generale, della famiglia. Siamo stati abituati, durante la fase della società industriale, a declinare il concetto di libertà di scelta nei termini della scelta sul mercato tra vari tipi di beni e servizi. La nuova frontiera della libertà, nell'era post-industriale, richiede che la nozione di libertà di scelta venga progressivamente estesa alla *scelta dei piani di vita*. E' consolante sapere che gli aumenti continui di produttività associati alle nuove tecnologie rendono – purché lo si persegue con intelligenza e saggezza – un obiettivo del genere concretamente realizzabile.

Una sottolineatura importante è qui opportuna. Ci vuole tanta saggezza per fare in modo che gli strumenti proposti in vista del *work-life balance* (congedi; nidi; part-time; telelavoro; banche delle ore; orari flessibili) siano architettati in modo da non favorire esclusivamente l'aumento del tasso di partecipazione femminile al mercato del lavoro. E ciò per l'ovvia ragione che il lavoro di cura non deve rimanere unica prerogativa femminile. Nel caso dell'Italia è vero che nel marzo 2011 le parti sociali hanno firmato col Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali un'intesa avente per oggetto: "Azioni a sostegno delle politiche di conciliazione tra famiglia e lavoro" – azioni rivolte ad entrambi i generi. Ma, come spesso accade, il demonio si nasconde nei particolari. Si prenda il caso della L.196/1997, della L.30/2003 e del D.Lgs. 276/2003. Si tratta di provvedimenti legislativi che, introducendo i contratti di lavoro atipici, dovrebbero valere a diffondere la pratica del lavoro flessibile. Il risultato è stato che queste nuove forme di lavoro hanno avuto ricadute negative sulla famiglia – sulla vita di

coppia e sui figli. La ragione è presto detta. Poiché il contratto atipico lascia al lavoratore la facoltà di organizzare modi e tempi con cui realizzare l'obiettivo, si ha che per una pluralità di ragioni, si alternano nella vita del lavoratore periodi di iperlavoro con periodi di scarsa attività. E' facile immaginare le ricadute negative sulla vita di famiglia. Quando poi anche anche la moglie avesse il medesimo tipo di contratto, la pressoché impossibile sincronizzazione dei tempi liberi porta alla distruzione della relazionalità familiare. Non è certo di questa flessibilità – solo finalizzata alle esigenze dell'impresa – che una autentica politica della famiglia ha bisogno²⁵.

4. *La corporate family responsibility*

Cosa è necessario mettere in atto per dare ali alle proposte di cui si è detto nelle pagine precedenti? Certamente l'intervento dell'ente pubblico sui fronti sia legislativo sia economico-finanziario (pensiamo al Fondo Nazionale delle Politiche per la Famiglia) non può fare difetto. Ma non basta. La “comunità degli affari”, cioè il mondo dell'impresa, deve scendere in campo. E' per questo che si parla oggi di *Corporate family responsibility* (CFR) come frontiera avanzata della responsabilità sociale dell'impresa (RSI). Non da oggi si dibatte sul punto se l'impresa debba avere obblighi di natura sociale, e non solo legale, nei confronti della società in cui opera. Non è dunque corretto affermare – come talvolta accade di leggere - che il tema della RSI costituisce una *res nova* dell'attuale fase storica contrassegnata da quel fenomeno di portata veramente epocale che è la globalizzazione. Fin dall'Umanesimo civile – il 15° secolo è il periodo in cui nasce e si diffonde la moderna economia di mercato – si sa che l'impresa sorge come impegno organizzato nei confronti della comunità. Piuttosto, quel che è vero è che, nel corso degli ultimi due decenni, è andata mutando l'interpretazione del concetto di responsabilità sociale, ossia la specificazione di ciò per cui l'impresa viene ritenuta responsabile. Invero, la RSI, come oggi la si intende, è una norma sociale di comportamento che esprime l'esigenza, oltre che l'opportunità, di valorizzare la dimensione pubblica dell'impresa. Con la RSI, l'impresa si mette figurativamente “in

²⁵ Cfr. F. Bergamante, “La modulazione dei tempi di lavoro. Uno strumento di conciliazione”, *Osservatorio ISFOL*, 2, 2011.

piazza”. E dunque si mette in gioco di fronte alla *civitas* intera e non solo di fronte al mercato che ne è parte. E’ in ciò la vera novità della RSI: l’impresa di oggi sa che deve impegnarsi nei confronti della famiglia.

Come una pluralità di ricerche empiriche ha da tempo messo in evidenza, la società attuale non considera più sufficiente – pur continuando a considerarlo necessario – che l’impresa si limiti a fare profitto per dirsi legittimata. E’ nota la posizione di Milton Friedman. Nel suo famoso *Capitalism and freedom* del 1962, il fondatore della Scuola di Chicago scrive: “Vi è una sola responsabilità sociale dell’impresa: aumentare i suoi profitti ... Il vero dovere sociale dell’impresa è conseguire i più elevati profitti – ovviamente in un mercato aperto, corretto e competitivo – producendo così ricchezza e lavoro per tutti nel modo più efficiente possibile”. Il messaggio è chiaro: poiché il profitto è un indicatore sintetico di efficienza, l’impresa che ne ottiene di più fa il miglior uso possibile delle risorse scarse, evitando sprechi e distorsioni e dunque concorre a creare, pur non perseguendo questo obiettivo, “ricchezza e lavoro per tutti”. Quanto a dire che valore economico e valore sociale finiscono con il coincidere nei fatti.

Oggi però sappiamo che catena del valore economico e catena del valore sociale non sempre coincidono, e quando ciò avviene non è detto che debba essere la prima a prevalere sulla seconda. E’ lo stesso mondo delle imprese che, preso atto dell’esistenza di gravi *law failures*, cioè dei fallimenti della legge, si rende conto della necessità dell’autoregolamentazione per tenere in vita le strutture dell’economia di mercato. Invero, fino a quando le economie sono rimaste nazionali si poteva pensare di affidare ai poteri dello Stato il compito di sopperire ai buchi della legge o addirittura alla sua mancanza. Con la globalizzazione, le relazioni economiche si sono denazionalizzate così che l’assenza di una governance globale pone in capo alle imprese stesse quel compito. In questo preciso senso si può dire che quella della RSI è una norma di comportamento emergente.

Qual è l’oggetto della CFR? Non certo la mera *corporate philanthropy*, cioè la filantropia d’impresa. La differenza tra le due sta in ciò che, mentre l’atto filantropico è sempre, per così dire, *ex-post*, in quanto può prendere corpo solamente dopo che il profitto è stato conseguito, la CFR è una pratica *ex-ante* e ciò nel senso che essa si manifesta prima ancora che l’impresa conosca i suoi risultati economici. Qual è, infatti,

il ragionamento implicito del filantropo? Gestisco l'impresa secondo il principio della massimizzazione del profitto e se alla fine dell'esercizio registro che gli affari sono andati bene, decido di destinare parte dei profitti conseguiti a finalità di natura solidaristica oppure alle famiglie dei dipendenti. Si badi che al fondo della filantropia non v'è alcun *commitment* sociale, ma solo il principio di restituzione: devo "restituire" parte del profitto alla comunità, perché questa mi ha aiutato ad ottenerlo.

Cosa fa invece l'impresa familiarmente responsabile? Mira a due obiettivi principali. Per un verso, cerca di dare vita a forme, variamente articolate, di *democratic stakeholding*, consentendo a dipendenti e collaboratori di prendere parte al processo decisionale dell'impresa tutte le volte in cui sono in gioco questioni che riguardano la famiglia. La partecipazione democratica è qualcosa di diverso sia dalla consultazione di tipo concertativo sia dalla mera trasparenza dell'informazione. Piuttosto, essa postula il passaggio dallo *stakeholder management* – in cui è il vertice aziendale a cercare, in modo più o meno paternalistico, di comporre i vari interessi in gioco – alla *stakeholder democracy* – in cui si riconosce che la famiglia in quanto tale è uno dei portatori di interesse nei confronti dell'impresa²⁶. Per l'altro verso, l'impresa che prende sul serio la responsabilità familiare è quella che si attiva per realizzare, in concorso con altri soggetti – soprattutto quelli del Terzo settore – quel welfare di territorio da cui dipende in gran parte, oggi, sia il benessere delle famiglie sia il successo aziendale.

E' noto, infatti, che i nostri sistemi di welfare si vanno articolando su due livelli. Il primo, a carico dello Stato e degli enti pubblici locali, si occupa dei livelli essenziali di assistenza (LEA) e dei livelli essenziali delle prestazioni (LEP); non molto di più, per le ovvie ragioni di finanza pubblica. Il secondo livello, invece, riguarderà tutti quei servizi alla persona che, pur non essendo "essenziali", sono ormai diventati indispensabili per assicurare stili di vita decenti ai cittadini – si pensi, per fare un solo esempio, alla cosiddetta "sanità leggera": oculistica, ortodonzia, fisioterapia, etc. Ebbene, finanziamento e gestione del secondo livello non potranno non vedere il coinvolgimento diretto della società civile organizzata, *in primis* del mondo delle imprese: il welfare aziendale, appunto. Una recente indagine empirica di Astra

²⁶ Si pensi all'importanza di coinvolgere la famiglia nella riorganizzazione post-tayloristica del lavoro al fine di armonizzare processo produttivo e gestione delle risorse umane con responsabilità familiari.

Ricerche, svolta in collaborazione con Edenred Italia, ci informa che il 70% delle 344 aziende interpellate ha dichiarato che i programmi di welfare aziendale saranno potenziati nel prossimo decennio, mentre solo il 2% congettura un calo. Interessante è l'elencazione dei bisogni che le famiglie indicano come prioritari. Tra questi sveltano l'orario flessibile di lavoro, l'assistenza sanitaria integrativa, ausili educativi per i figli, servizi di assistenza per anziani a carico, con percentuali di incremento rispetto al decennio precedente veramente impressionanti²⁷.

E' ormai ampiamente provato che il successo dell'impresa procede di pari passo con quello del territorio. Se quest'ultimo non è in grado di assicurare, poniamo, adeguati livelli di istruzione, servizi sanitari in linea con gli sviluppi delle tecnologie bio-medicali, forme assistenziali innovative per la famiglia, e così via, l'impresa mai potrà registrare successi significativi, quali che siano le abilità del suo management. Sappiamo – ad esempio – che l'aumento dello stato medio di salute della popolazione incrementa in misura più che proporzionale il livello della produttività del lavoro. Lo stesso dicasi per il livello culturale e per i servizi che consentono di accrescere il tasso di partecipazione femminile al lavoro. L'impresa familiarmente responsabile non può pensare di disinteressarsi di simili problemi, fingendo di credere che alla soluzione di questi debba provvedere il soggetto pubblico²⁸. La scoperta da parte delle imprese dell'impossibilità di tenere tra loro separate sfera economica e sfera sociale è la grande novità di questa fase storica – una novità che va assecondata e intelligentemente diffusa²⁹.

Uno studio di Bevan e altri³⁰ elenca i benefici che l'impresa ricava dall'introduzione di strumenti di *work-family balance*: riduzione di assenze per malattia, fidelizzazione dei lavoratori all'azienda, incremento di produttività attraverso il miglioramento dell'impegno e della concentrazione dei lavoratori, miglioramento della condizione psicologica dei lavoratori, abbassamento del tasso di “*workaholics*”, ossia di

²⁷ Cfr. C. Casadei, “Imprese formato nursery”, *IlSole24Ore*, 21/09/2011.

²⁸ Si veda J. Glass e A. Finley, “Coverage and Effectiveness of family. Responsive work place policies”, *Human Resource Management Review*, 12, 2002, per una analisi quantitativa della correlazione tra welfare di territorio e performance aziendale.

²⁹ A. Ferro, “L'economia civile, nuova frontier del welfare sussidiario per il dopo crisi”, *Corriere della Sera*, 26/06/2010.

³⁰ S. Bevan, S. Dench, P. Tamkin, J. Cummings, *Family-friendly employment: the business case*, Institute for Employment Studies, 1999.

quei lavoratori che presentano una dipendenza compulsiva dal lavoro (fino a rinunciare senza ragioni valide ad importanti attività familiari, sociali o ricreative e ad avere sempre la mente sul lavoro, anche quando ne sono fuori). Va ribadito che per le imprese i *workaholics* sono un danno, piuttosto che un beneficio, perché aumentano la probabilità di errori, la sicurezza sul lavoro diminuisce, si instaurano cattive relazioni con i compagni di lavoro, l'ambiente di lavoro diventa invivibile e spesso accadono episodi di rottura³¹.

La creatività nel campo delle misure che le aziende mettono in campo per favorire la *work-family balance* è sorprendente. Non si tratta, infatti, solo di orari flessibili (incluso il part-time, il *job sharing*, il telelavoro, i congedi parentali³²), o di nidi aziendali (talora sostituiti da un contributo per la retta del nido non aziendale)³³ o di un trattamento migliorativo rispetto al contratto di lavoro per il periodo di maternità. Si va dal *baby sitting* a chiamata, quando il bambino improvvisamente deve restare a casa da scuola (un servizio molto utilizzato nei paesi nordici), ai servizi salva-tempo (pagamento bollette e multe, piccole riparazioni, prenotazioni di esami medici, pratiche all'anagrafe, servizi di lavanderia, spesa effettuata da un "maggior-domo" e recapitata in ufficio)³⁴. Importanti sono anche i servizi di sanità integrativa, di borse di studio e altri ausili per lo studio per i figli, di voucher o altri contributi per l'assistenza degli anziani, senza dimenticare gli accordi aziendali con fornitori di energia, ristoranti, coop e quant'altro, che ormai vengono formalizzati nei contratti integrativi³⁵. In alcune aziende, il welfare aziendale (o sussidiario) viene ormai riconosciuto come una componente significativa della retribuzione.

³¹ Per un'analisi approfondita, si veda G. Faldella, *Corporate family responsibility e work-family balance*, Milano, Angeli, 2008.

³² Si veda per esempio C. Sasso, "La fabbrica senza orari. Ecco dove l'operaio sceglie quanto lavorare", *Repubblica*, 14/04/2010.

³³ In un piccolo paese dell'aretino dove 300 dei 780 abitanti, prevalentemente donne, sono impiegati da un'azienda, questa ha provveduto ad offrire una copertura scolastica dalle 7.30 alle 17.30 a tutti i bambini di età da un anno alla quinta elementare. Cfr. S. Pieraccini, "Un paese in simbiosi con l'azienda", *Il Sole24Ore CentroNord*, 29/06/2011.

³⁴ C. Sasso, "L'azienda a misura di mamma. Così Mantova diventa 'rosa'", *Repubblica*, 8/04/2011.

³⁵ A Puato, "Welfare. Le altre Luxottica. Meno Stato, più privato", *CorriereEconomia*, 21/06/2010.