

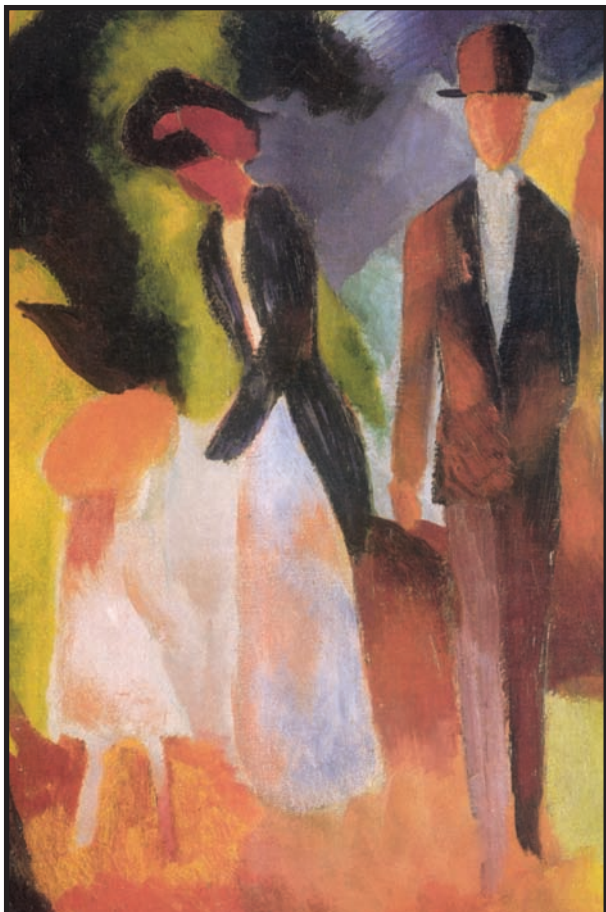
Guglielmo Faldetta

**CORPORATE
FAMILY
RESPONSIBILITY
E WORK-LIFE
BALANCE**

**Presentazione di
Lucio Fumagalli**

**Introduzione di
Carlo Sorci**

**Postfazione di
Pierpaolo Donati**



Alle mie famiglie, a quella passata per la memoria, a quella presente per la gioia, a quella futura per la speranza

Copyright © 2008 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni qui sotto previste.

All'Utente è concessa una licenza d'uso dell'opera secondo quanto così specificato:

1. l'Utente è autorizzato a memorizzare complessivamente tre copie digitali dell'opera sul proprio pc o altro supporto sempre di propria pertinenza attraverso l'operazione di download. Non è consentito conservare alcuna copia dell'opera (o parti di essa) su network dove potrebbe essere utilizzata da più computer contemporaneamente;
2. l'Utente è autorizzato a fare uso esclusivamente a scopo personale (di studio e di ricerca) e non commerciale di detta copia digitale dell'opera. In particolare è autorizzato ad effettuare stampe dell'opera (o di parti di essa) sempre e solo per scopi personali (di studio e di ricerca). Sono esclusi utilizzi direttamente o indirettamente commerciali dell'opera (o di parti di essa);
3. l'Utente non è autorizzato a trasmettere a terzi (con qualsiasi mezzo incluso fax ed e-mail) la riproduzione digitale o cartacea dell'opera (o parte di essa);
4. è vietata la modificazione, la traduzione, l'adattamento totale o parziale dell'opera e/o il loro utilizzo per l'inclusione in miscelanee, raccolte, o comunque opere derivate.

Indice

Presentazione di <i>Lucio Fumagalli</i>	pag.	7
Introduzione di <i>Carlo Sorci</i>	»	11
Premessa	»	13
1. L'esigenza del <i>work-family balance</i>	»	17
1. La relazione tra qualità e soddisfazione nel lavoro e nella vita	»	17
2. L'esigenza delle politiche di <i>work-family balance</i>	»	21
2. Le politiche di <i>work-family balance</i>: confronto tra diversi paesi	»	27
1. I diversi contesti politici e normativi	»	29
3. La corretta ricerca di una correlazione positiva tra le politiche di <i>work-family balance</i> e i risultati aziendali	»	36
4. Il fenomeno dell'<i>overwork</i>	»	41
5. Il lavoro "flessibile"	»	53
6. L'<i>homeworking</i>	»	62
7. I permessi, i congedi e le aspettative	»	66

8. I servizi di cura per i figli	pag. 70
9. Le politiche in favore dei genitori lavoratori	» 74
1. Le politiche in favore delle donne lavoratrici	» 74
2. Le politiche in favore delle donne in stato di gravidanza	» 77
3. Le politiche in favore dei padri lavoratori	» 80
Conclusioni	» 83
Bibliografia	» 85
Postfazione. Ripensare la conciliazione famiglia-lavoro nell'ottica della sussidiarietà, di Pierpaolo Donati	» 93
1. Le attuali strategie di conciliazione	» 93
2. Come vanno le cose in Europa?	» 94
3. Il Piano dell'Ue	» 98
4. Il quadro dei possibili interventi	» 101
5. In pratica, come vanno le cose in Italia?	» 102
6. L'urgenza di strategie relazionali	» 104
Bibliografia	» 107
Gli autori	» 109

Presentazione

di *Lucio Fumagalli*

Questa prima pubblicazione promossa dalla Fondazione Marco Vigorelli presenta, con uno sguardo internazionale, le diverse forme con cui le organizzazioni economiche e in particolare le imprese sostengono i propri collaboratori nella relazione con le loro famiglie. Lo studio è stato condotto dal Centro universitario studi aziendali (Cusa), e in particolare dal prof. Guglielmo Faldetta, con la supervisione del prof. Carlo Sorci.

Nonostante il suo carattere prevalentemente compilatorio, il presente studio non rappresenta solo il punto di arrivo di un'indagine, ma si pone come il punto di partenza per un piano di ricerca più ampio sul ruolo della famiglia quale importante stakeholder delle imprese. Si abbracciano dunque quelle teorie che vedono la responsabilità delle imprese estesa oltre le tradizionali relazioni con azionisti e finanziatori, verso quei soggetti che sono portatori qualificati di interessi per l'impresa e che contribuiscono inoltre al suo successo.

Il tema della *corporate family responsibility*, a nostro avviso, si estende ben oltre il rispetto dei diritti individuali dei propri collaboratori, verso una visione dell'impresa come elemento importante ma non solitario dei sistemi economici. È necessario infatti che questi ultimi siano sempre più fondati su una rete di relazioni stabili e forti, che assicurino continuità di iniziativa economica, flessibilità organizzativa, capacità di correlazione ai contesti economici più estesi o globali, così da poter valorizzare gli stimoli e le opportunità di mercato, anticipando il cambiamento piuttosto che subirlo.

È importante valutare tutte le relazioni con i diversi stakeholder, l'esperienza e il pensiero di Marco Vigorelli ce lo ricordano. A fronte della sfida crescente alla quale le organizzazioni economiche sono sottoposte, è però altrettanto fondamentale ripartire dalla relazione tra persona e impresa. La prima attenzione è andata dunque alla famiglia: luogo in cui la persona ha origine e si forma, in cui trova relazioni destinate a protrarsi nel tempo spesso più di ogni altra, capaci di durare quanto la vita di un uomo e, in alcuni casi, anche oltre il suo termine.

Marco Vigorelli era un manager, un imprenditore, un economista “aziendalista” di grande successo, inserito per gran parte della sua vita professionale in un soggetto economico di altrettanto successo, quell’organizzazione di professionisti che, da Arthur Andersen ad Accenture, ha contribuito all’affermazione di tante imprese economiche in tutto il mondo. Senza essere un esperto di economia politica o un macro economista, ma prima di tutto un consulente impegnato a sostenere il successo economico dei propri clienti, Marco ha sottolineato, in numerosi interventi sulla stampa e nelle diverse opere a cui ha collaborato, il ruolo delle persone e del contesto culturale per valutare, ma anche per determinare, il successo delle imprese nel tempo.

Fra le prossime iniziative della Fondazione vi sarà la raccolta e l’organizzazione dei tanti contributi che Marco ha dato al dibattito sui temi del “come e perché fare impresa”, anticipando riflessioni che accomunano esponenti di primo piano dell’attuale vita economica e politica, come Ermete Realacci, coautore di “Soft Economy”, e Giulio Tremonti, autore del recentissimo “La paura e la speranza”. Dando alla teoria un taglio concreto e operativo, questi autori hanno cercato di capire e valutare i presupposti di un’economia sostenibile nel tempo, che non semplicemente rispetti, ma addirittura faccia leva sui contesti culturali di appartenenza, sulle radici delle persone e delle comunità in cui storicamente si sono associate. Dopo autori come Putnam, Freeman o il nostro Donati, si fa strada in modo sempre più chiaro, anche tra gli aziendalisti, una visione dell’economia e delle imprese attenta ai valori etici, al ruolo delle persone e del contesto culturale in cui operano: sempre più l’incidenza di tali fattori induce a rivalutare e riesaminare la mappa competitiva che caratterizza anche il nostro sistema nazionale.

Tornando alla presente pubblicazione, è importante sottolineare come lo studio si sia rivolto a diversi contesti geografici e a diverse forme di sostegno da parte delle imprese verso le famiglie dei propri collaboratori. Per quanto riguarda la tipologia e l’intensità del sostegno è stata notata una tendenza all’omogeneizzazione tra il mondo anglosassone e i sistemi continentali europei, favorita da una convergenza fra i sistemi economici più o meno liberisti e quelli orientati ad una cura maggiore del welfare, sia attraverso le legislazioni statali, sia attraverso le buone pratiche spontaneamente adottate dalle imprese o negoziate con i propri collaboratori. Al di là dei casi in cui si è verificata una parziale riduzione di alcuni trattamenti o, al contrario, in presenza di forme di sostegno particolarmente generose applicate da alcune imprese, si assiste all’interno dei diversi sistemi nazionali occidentali a una generalizzazione e omogeneizzazione delle pratiche a sostegno della famiglia, e in particolare della maternità.

La prevalente origine contrattuale e normativa degli istituti determina tutele che in alcuni casi possono essere anche molto generose, senza però avere quella flessibilità necessaria per sostenere i casi e i soggetti meno tipici della realtà contemporanea; un esempio possono essere le famiglie numerose, dove gli strumenti in essere potrebbero, in molti casi, rivelarsi poco

compatibili con un utile inserimento lavorativo dei genitori – a causa della ridotta prestazione lavorativa e della conseguente riduzione retributiva della persona – e con la partecipazione alla vita e all’evoluzione continua delle aziende.

Lo studio cerca dunque di valutare come sostenere la famiglia nel suo complesso, anche attraverso le persone direttamente inserite in azienda.

Si cerca inoltre di analizzare se il sostegno alla persona e alle famiglie di appartenenza debba passare quasi esclusivamente attraverso il sostegno alla maternità e all’infanzia, ovvero attraverso forme in grado di sostenere la famiglia nel suo complesso, con beneficio alle imprese in termini di continuità delle collaborazioni lavorative e di sicurezza sociale, in un contesto in cui è soprattutto la discontinuità a caratterizzare la vita delle imprese.

Passando dal punto di vista degli stakeholder, fra cui la famiglia, ad una prospettiva aziendale, si cerca anche di valutare quali aspettative possano riporre le imprese verso i contesti familiari e quindi quali vantaggi siano assicurati dalla presenza di soggetti familiari solidi, che potrebbero ad esempio garantire un tessuto sociale più stabile ed economicamente e culturalmente ricco. Si consideri la capacità e la propensione all’investimento formativo ed economico da parte di individui inseriti in contesti sociali caratterizzati da tessuti a forte interconnessione e stratificazione e ad alto tasso di solidarietà e controllo sociale.

Si aprono così prospettive molto ampie, che ci permetteranno di comprendere meglio e dialogare efficacemente con contesti culturali ed economici differenti dal nostro, per i quali la tutela della persona e della famiglia non possono essere fatti coincidere con l’adozione o meno dei nostri standard legislativi o contrattuali; sarà inoltre possibile distinguere tra sistemi presso i quali la persona e la famiglia siano oggetto di sostegno, o comunque di rispetto, e sistemi o comportamenti che possono avvilire il valore della persona e il tessuto sociale a cui essa appartiene.

Concludendo, voglio ringraziare tutti i membri della fondazione che hanno sostenuto questa prima ricerca, i membri del comitato scientifico, in particolare Carlo Sorci, che ne ha coordinato il lavoro, e da ultimo Pierpaolo Donati, che arricchisce e qualifica l’opera in modo importante con una postfazione che riassume lo stato dell’arte in materia e traccia scenari nuovi o aggiornati per una conciliazione famiglia-lavoro nell’ottica della sussidiarietà e nel riconoscimento del ruolo della famiglia come soggetto del capitale sociale e della comunità e non solo come destinatario di sostegni.

La postfazione del prof. Donati non costituisce quindi solo una conclusione importante di questa fase di studio, ma rappresenta il vero e proprio inizio di un piano di ricerca che cercherà di coniugare discipline diverse con uno sguardo incentrato sulla famiglia come soggetto della vita sociale e interlocutore importante e qualificato per le imprese.

Introduzione

di *Carlo Sorci*

È con vivo e sincero piacere che mi accingo ad introdurre il presente volume, frutto di una ricerca condotta dal dott. Guglielmo Faldetta, promossa dal Centro universitario studi aziendali (Cusa) da me presieduto, in collaborazione e con il contributo della Fondazione Marco Vigorelli.

Il tema della ricerca è quello, in senso ampio, della responsabilità che le aziende hanno nei confronti dei propri dipendenti e, in particolare, delle politiche di conciliazione tra esigenze legate alle attività di lavoro e responsabilità familiari. In effetti, la dottrina economico-aziendale italiana, cui il Cusa si rifà, ha da sempre colto la natura sociale delle aziende e della loro responsabilità nei confronti dei diversi stakeholder, se è vero che al centro del finalismo aziendale vi è la soddisfazione dei bisogni umani. Tra questi, quelli legati alla vita privata dei dipendenti, e, in particolare, alle relazioni con i propri familiari, occupano certamente un posto di primo piano, nella convinzione che l'economia è per l'uomo, e non viceversa.

Il Cusa dal canto suo, ha da oltre 25 anni promosso e condotto ricerche e iniziative scientifiche che hanno contribuito ad accrescere e sviluppare la conoscenza negli studi economico-aziendali; nell'ambito della sua attività, ampio risalto è stato dato al tema dei valori, nonché a quello dello sviluppo integrale delle aziende. A dimostrare che l'attenzione per i temi etici e antropologici non è mai venuta meno, mi si permetta di ricordare due iniziative promosse dal Cusa, una realizzata agli inizi della sua storia, l'altra, al contrario, recentissima.

Nel 1984 veniva realizzato a Palermo un convegno dal titolo "Valori imprenditoriali e successo aziendale", cui faceva seguito due anni dopo la pubblicazione di un volume dallo stesso titolo, all'interno della collana di studi economico-aziendali da me diretta edita da Giuffrè.

Nel 2006, a distanza di 22 anni, il Cusa promuoveva un convegno, svoltosi ancora a Palermo, dal titolo "Lo sviluppo integrale delle aziende"; anche in questo caso, un anno dopo veniva pubblicato un volume dallo stesso titolo, all'interno della medesima collana. Entrambe le iniziative qui ricordate, che costituiscono soltanto alcune tra le tante promosse in questi anni, hanno

visto la partecipazione e il contributo di eminenti studiosi nazionali e internazionali, nonché di rappresentanti di aziende di grande rilievo.

La ricerca presentata in questo volume ha come principale obiettivo quello di svolgere una ricognizione generale dei più importanti studi prodotti sul tema del *work-family balance*, in Italia e all'estero, provenienti soprattutto dalle discipline economiche, ma con inevitabili riferimenti anche ad altre discipline che hanno offerto contributi sul tema, quali la sociologia, la psicologia, il diritto ecc.

Vista la natura dello studio qui presentato, si comprende che si tratta essenzialmente di un lavoro di carattere propedeutico, mirante a ricostruire una sorta di "stato dell'arte" che possa costituire una valida base per tutti quegli studiosi che, a vario titolo e con varie finalità, potranno in futuro essere interessati a svolgere ricerche di carattere maggiormente analitico ed empirico.

I contributi che l'autore, il dott. Guglielmo Faldetta, ha preso in esame nello svolgimento della ricerca mostrano certamente i progressi che la comunità scientifica ha fatto nella comprensione delle complesse problematiche che le persone devono affrontare quotidianamente nel conciliare le proprie responsabilità lavorative con quelle familiari. Risulta altrettanto evidente la necessità di ulteriori studi e ricerche che possano approfondire e sviluppare le conoscenze su un tema di così rilevante impatto sulla vita di tutte le persone.

In ultimo, si desidera ringraziare sentitamente la Fondazione Marco Vigorelli, che ha fortemente voluto la realizzazione di questa iniziativa, e senza il cui contributo non sarebbe stato possibile portare avanti il progetto. In particolare, un grazie sentito va ai familiari del compianto Marco Vigorelli, e al dott. Lucio Fumagalli.

Un ulteriore ringraziamento è doveroso nei confronti dei membri del Comitato Scientifico da me presieduto, i quali hanno messo a disposizione le loro competenze e la loro disponibilità; in particolare, si desidera ringraziare il prof. Cristiano Ciappei, il prof. Vittorio Coda, il prof. Marco D'Avenia, il prof. Alberto Martinelli e il prof. Alberto Pizzoferrato.

Palermo, 10 giugno 2008

Carlo Sorci

Premessa

Il presente lavoro si focalizza sulla possibilità e modalità di coniugare il rapporto dipendenti-azienda in modo che questo possa essere sinergico sia allo sviluppo delle aziende sia allo sviluppo integrale della persona¹, da inquadrare nella più ampia responsabilità delle aziende stesse nei confronti dei dipendenti.

Il tema in oggetto ha visto, in effetti, quale prospettiva prevalente di analisi quella che porta a considerare i conflitti tra lavoro e vita privata dei lavoratori, o, in particolare, tra lavoro e famiglia, esclusivamente in chiave economica, quali fonti di costi sia per il datore di lavoro sia per i lavoratori. Si è, dunque, spesso posta l'attenzione, in modo un po' riduttivo, solamente sui possibili benefici di carattere economico che possono scaturire dal disporre di dipendenti produttivi e attenti, nel pieno rispetto dei paradigmi dell'economia classica che vedono nell'*homo oeconomicus* il soggetto agente all'interno delle organizzazioni economiche.

In effetti, ciò che sembra essere stato carente fino ad ora negli studi economici in generale, e aziendali in particolare, è il considerare le persone in quanto tali, nella loro interezza e integrità, immerse nel tessuto di relazioni interpersonali di cui sono protagoniste. È altresì mancato il considerare le relazioni interpersonali in sé, quale oggetto di analisi e di studio da cui partire per comprendere l'esistenza e il funzionamento delle aziende, prima ancora di una loro utilizzazione strumentale da parte delle aziende stesse per il conseguimento delle proprie finalità di carattere economico².

La considerazione degli aspetti di relazione all'interno del tema specifico del presente lavoro, risulta corroborata dall'assumere una prospettiva relazionale anche rispetto al concetto di famiglia. Secondo Donati, infatti,

¹ Sulla relazione tra sviluppo integrale della persona e sviluppo dell'azienda cfr. Sorci C., "Responsabilità sociale e sviluppo integrale delle aziende", *Contabilità e Cultura Aziendale*, vol. V, n. 2, 2005. In generale, sul tema dello sviluppo integrale cfr. AA.VV., *Lo sviluppo integrale delle aziende*, Giuffrè, 2007.

² Sul tema cfr. Faldetta G., *Introduzione allo studio dell'azienda quale rete di relazioni interpersonali*, Giuffrè, 2005.

“la famiglia diventa più relazionale innanzitutto perché deve mettere più attenzione alle qualità delle relazioni, anziché a quelle degli individui come tali”³. Inoltre, le persone che già interagiscono all’interno della famiglia, sono poi immerse, come si diceva prima, in un tessuto relazionale molto più ampio; è all’interno di tali interazioni che le persone, e la famiglia di cui fanno parte (che è essa stessa una relazione), elaborano e costruiscono i significati di ciò che vivono.

Da un punto di vista assolutamente generale, la presenza di relazioni interpersonali “di buona qualità” è un aspetto essenziale di una società che voglia anch’essa essere “di buona qualità”. Le relazioni interpersonali, per essere “buone”, devono consistere di comportamenti quali il non fare del male agli altri, il rispettarli, l’aiutarli, e ancora l’essere onesti, fiduciosi, fedeli e affidabili.

È evidente che questi comportamenti possono avere un effetto positivo sull’efficienza economica e sociale, e rimediare ad eventuali fallimenti del mercato, in quanto si tratta di relazioni che favoriscono fiducia, lealtà, e possono perciò diminuire l’incertezza circa il comportamento delle altre persone. Pur non negando questo aspetto, ciò che si vuole sottolineare è che la natura di tali relazioni, ben lontana dal potere essere ridotta alla strumentalità della razionalità economica, è quella della libertà, della spontaneità, mista comunque al senso del dovere, della coesione e dell’unità di intenti.

Considerazioni simili, più specificamente in relazione al rapporto famiglia/lavoro, vengono svolte da Hochschild, la quale sostiene che si tende sempre di più a vedere il luogo nel quale si lavora una seconda casa, e la casa in cui si vive un posto di lavoro⁴. Il fatto che sempre più tempo viene sottratto alle relazioni familiari, a favore di quello speso per il lavoro, fa sì che sempre meno persone considerano la casa come una fonte di sicurezza e di affetti e che, di contro, si considera l’ambito lavorativo come quello dove coltivare le proprie relazioni, non solo di lavoro, e dove ci si può sentire apprezzati, competenti e supportati da un punto di vista emotivo. Come è possibile spiegare, altrimenti, la tendenza sempre più crescente, soprattutto negli Stati Uniti, da parte dei lavoratori a lavorare di più, ad avere sempre meno periodi di vacanza e di svago, e a non utilizzare in modo rilevante strumenti quali il lavoro flessibile, il lavoro part-time, o il *job sharing*⁵?

A tale proposito, è in corso un dibattito⁶ sul fatto che le famiglie americane che lavorano per un numero di ore elevato riescano ad avere tempo suf-

³ Cfr. Donati P., *Manuale di sociologia della famiglia*, Laterza, 2006, pp. 157-158.

⁴ Cfr. Hochschild A. R., “When Work Becomes Home and Home Becomes Work”, *California Management Review*, Vol. 39, No. 4, Summer, pp. 79-97, 1997; Hochschild A. R., *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*, Metropolitan Books, 2001.

⁵ Su questi aspetti si tornerà diffusamente nel prosieguo del lavoro.

⁶ Cfr. Marchena E., “In Sickness and in Health... ‘Til Work Do Us Part”. *Careers, Parental Obligations, and Spousal Time*, Emory Center for Myth and Ritual in American Life, 2004.

ficiente da passare insieme. Tale aspetto è diventato ancora più significativo in considerazione del mutato ruolo che la donna ha assunto negli ultimi decenni sul posto di lavoro e in casa. Ciò che emerge da alcuni studi è che, nonostante l'aumento del numero di ore lavorate, non è diminuito in modo significativo il tempo che i genitori passano con i propri figli. Il problema, casomai, è il modo in cui marito e moglie concepiscono il loro tempo insieme. I mariti, spesso, tornano dal lavoro nervosi e adirati, e questo stato emotivo influenza negativamente le loro relazioni familiari; le mogli, d'altro canto, spesso tornano dal lavoro stanche. Il tempo passato in comune dalla coppia, allora, è fatto molte volte di routine, di spazi condivisi senza una effettiva condivisione di attività. Spesso gli sposi ritengono che se non sono in grado di organizzare e programmare del tempo da trascorrere insieme, questo è perché il tempo che residua dal lavoro viene dedicato ai figli, che sono la principale priorità.

Passando a considerare l'altro versante, va detto che il top management, di fatto, alimenta spesso una cultura partecipativa e democratica, ma che non tiene conto dell'importanza delle relazioni familiari e amicali al di fuori del contesto lavorativo; i lavoratori sono spinti a sentirsi impegnati verso la propria azienda, offrendo se stessi in cambio di un'occupazione e di una retribuzione. Si richiede sempre di più la qualità sul lavoro, senza considerarne la quantità. Di contro, gli stessi lavoratori scoprono che la qualità è proprio ciò che hanno messo da parte nel contesto familiare, costretti a svolgere una certa quantità di attività nelle poche ore rimaste.

Si dimentica che avere tempo da passare insieme è una preconditione per costruire relazioni familiari e amicali. Di fatto, si trasmette la cultura dell'efficienza dal posto di lavoro alla vita familiare, per cui si tende ad andare sempre più veloci, a fare più cose contemporaneamente, a pianificare, a delegare⁷. Più tempo si passa al lavoro, più a casa ci si sente pressati a iperorganizzare il tempo della famiglia. Una delle conseguenze è costituita dal fatto che i genitori, spesso, non hanno tempo per ascoltare i propri figli, per cui quanto più i datori di lavoro "comprano" il tempo dei lavoratori, tanto più i genitori, in modo semi-inconsapevole, "comprano" questo tempo dai figli, con la differenza che questi ultimi non entrano in tale scambio in modo volontario.

Il presente lavoro si articola in nove capitoli. Dopo una prima parte di carattere introduttivo, finalizzata ad evidenziare le esigenze delle politiche di *work-family balance*, a partire dalla relazione tra qualità e soddisfazione nel lavoro e nella vita, si passa, nel capitolo 2, ad un sintetico confronto di talu-

⁷ Un esempio che Hochschild porta a tale proposito è che c'è sempre meno tempo per il pranzo, per cui da un lato, molti ristoranti si sono trasformati in luoghi dove i clienti possono portarsi dietro il lavoro e, dall'altro lato, a casa si utilizzano sempre di più pasti già pronti da riscaldare e telefoni portatili per potere fare telefonate d'affari nei cinque minuti in cui si cucina.

ne esperienze in materia di politiche di conciliazione tra lavoro e famiglia presenti in alcuni paesi, europei e no. Il capitolo 3 è dedicato ad una riflessione sul tema della correlazione tra implementazione delle politiche di *work-family balance* e risultati aziendali. Il capitolo 4 si occupa del fenomeno dell'*overwork*, ossia del sovraccarico di lavoro, e di come a partire da tale elemento si manifesti la necessità di una riduzione generale dei carichi di lavoro, o comunque di una loro riorganizzazione in senso flessibile. Ciò porta, infatti, al capitolo 5, dedicato proprio al tema del lavoro “flessibile”, con particolare riferimento al lavoro part-time.

I capitoli successivi si occupano di alcune delle politiche di *work-family balance* comunemente implementate in azienda, quali l'*homeworking*, i permessi, i congedi e le aspettative, gli strumenti volti alla cura dei figli piccoli e gli strumenti in favore dei genitori lavoratori, con particolare riferimento alle donne in stato di gravidanza.

1. L'esigenza del work-family balance

1. La relazione tra qualità e soddisfazione nel lavoro e nella vita

Volendo introdurre il tema del *work-family balance*, e capire l'origine e le motivazioni dell'esigenza di introdurre strumenti e politiche in tal senso, può essere utile cercare di analizzare le relazioni che vi possono essere tra qualità e soddisfazione nel lavoro e qualità e soddisfazione nella vita. Si parte, infatti, dal presupposto che efficaci politiche di *work-family balance* dovrebbero condurre le persone beneficiarie ad un incremento del proprio livello di qualità e soddisfazione sia nel lavoro che nella vita privata.

A tale proposito, se il senso comune porterebbe a riconoscere l'esistenza di una relazione positiva tra le due dimensioni, alcuni studi in merito non hanno evidenziato una correlazione statistica così evidente¹. Se, infatti, la qualità e la soddisfazione sul lavoro sono ritenute importanti, ancora più importante risulta avere un'occupazione, o quanto meno non trovarsi in una condizione di disoccupazione di lungo termine.

Questo risultato può ingenerare il dilemma, di grande attualità, relativo al fatto che lavori "cattivi" sono comunque da preferire ad uno stato di disoccupazione prolungato. A tale proposito, l'introduzione di alcune forme di lavoro "flessibile" viene indicata come una possibile soluzione a tale dilemma².

Entrando maggiormente nel dettaglio relativamente al tema della soddisfazione nella vita e nel lavoro, si prende in considerazione una ricerca svolta nel 2004 dalla Work Foundation nel Regno Unito³, dalla quale risulta che per oltre il 70% dei lavoratori britannici la vita è buona, con una percentuale maggiore per le donne e minore per gli uomini (tab. 1).

Una percentuale ancora maggiore, oltre il 77%, ritiene di essere felice nella propria vita, e più dell'80% è soddisfatto della propria vita. I due terzi

¹ Cfr. Kapitány B., Kovacs K., Krieger H., *Working and Living in an Enlarged Europe*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005.

² Su questo aspetto si tornerà più avanti.

³ Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.

dei lavoratori esaminati ritiene di avere realizzato i propri obiettivi, e quasi il 70% non cambierebbe la propria vita.

Il gruppo di lavoratori meno soddisfatto è quello dei disoccupati, dove per più della metà del campione la vita non è buona e gli obiettivi non sono stati realizzati (tab. 2). All'altra estremità ci sono i lavoratori autonomi, che si considerano più felici rispetto alle altre categorie di lavoratori.

Tab. 1 – Felicità e soddisfazione nella vita. Percentuale di risposte positive

	<i>La vita è buona</i>	<i>Felici nella vita</i>	<i>Soddisfatti nella vita</i>	<i>Hanno raggiunto i propri obiettivi</i>	<i>Non cambierebbero la propria vita</i>
Uomini	68,9	75,4	81,2	62,7	66,0
Donne	74,0	78,9	81,9	67,5	72,2
<i>Totale</i>	<i>71,6</i>	<i>77,3</i>	<i>81,6</i>	<i>65,3</i>	<i>69,4</i>

Fonte: Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.

Tab. 2 – Condizione di impiego, felicità e soddisfazione. Percentuale di risposte positive

<i>Status nel mercato del lavoro</i>	<i>La vita è buona</i>	<i>Felici nella vita</i>	<i>Soddisfatti nella vita</i>	<i>Hanno raggiunto i propri obiettivi</i>	<i>Non cambierebbero la propria vita</i>
Full-time	73,8	77,4	82,3	61,4	69,3
Part-time	71,6	78,4	83,1	68,2	69,4
Lavoratore autonomo	75,0	81,3	87,5	72,6	70,5
Non attivo	69,8	79,1	79,1	69,8	76,7
Disoccupato con sussidi	43,4	54,6	61,8	52,7	58,7
Disoccupato senza sussidi	80,3	84,6	83,3	69,2	77,3
Pensionato	70,2	87,2	89,4	87,2	76,1
Studente	79,2	79,2	81,3	68,1	60,4

Fonte: Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.

In prima approssimazione, le persone considerate dallo studio in oggetto sembrano essere soddisfatte del proprio lavoro, con più dei due terzi del campione (67,3%) che si dichiara soddisfatto o molto soddisfatto (tab. 3).

Entrando nel particolare, le donne sono mediamente più soddisfatte degli uomini. Questi dati sembrano incoraggianti, almeno fino a quando non si prendono in considerazione i valori assoluti; in questi termini, infatti, più di 4,2 milioni di lavoratori risultano essere piuttosto insoddisfatti del loro lavoro.

Gli effetti di tale insoddisfazione possono essere riscontrati in un tasso maggiore di assenteismo e di *turnover*, nonché in livelli più bassi di soddisfazione del cliente e di rendimento dei lavoratori.

Tab. 3 – Soddisfazione rispetto al lavoro

	% di lavoratori		
	Totale	Uomini	Donne
Per nulla soddisfatto	4,8	4,4	5,2
Poco soddisfatto	10,2	11,4	9,0
Neutrale	17,7	18,3	17,2
Soddisfatto	45,2	44,5	45,9
Molto soddisfatto	22,1	21,4	22,7

Fonte: Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.

Nella tab. 4 si può notare come i lavoratori full-time siano i meno soddisfatti; al contrario, i più soddisfatti sono i lavoratori autonomi: il 46,9% di questi si dichiara molto soddisfatto del proprio lavoro mentre soltanto il 6,3% risulta poco o per nulla soddisfatto. Ciò potrebbe essere attribuito al controllo che i lavoratori autonomi possono esercitare sulla propria attività lavorativa, sebbene questa spesso consti di un elevato numero di ore di lavoro.

La tab. 5 mostra alcune delle motivazioni che guidano i lavoratori nella loro attività, e ciò di cui hanno bisogno per essere soddisfatti sul lavoro. Si può notare come la retribuzione sia ritenuta meno importante rispetto al tipo di attività svolta; relativamente poca importanza viene invece data agli aspetti sociali. Soltanto il 53% dichiara di trarre molta soddisfazione dagli obiettivi che vengono raggiunti, e ciò fa capire come molti lavoratori non abbiano grandi aspirazioni rispetto al proprio lavoro.

Tab. 4 – Soddisfazione rispetto al lavoro per condizione di impiego

	% di lavoratori		
	Full-time	Part-time	Autonomi
Per nulla soddisfatto	5,8	3,2	1,6
Poco soddisfatto	11,2	10,5	4,7
Neutrale	18,7	18,9	12,5
Soddisfatto	46,9	48,4	34,4
Molto soddisfatto	17,3	18,9	46,9

Fonte: Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.

Tab. 5 – Motivazioni nei confronti del lavoro

	Importanza (%)			Soddisfazione (%)		
	Per nulla	Molto	Indifferente	Per nulla	Molto	Indifferente
Retribuzione	9,4	69,9	20,6	20,8	48,4	30,8
Attività svolta	6,0	80,6	13,4	9,4	67,9	22,7
Lavorare con gli altri	11,7	66,8	21,5	11,9	62,7	25,4
Realizzare i propri obiettivi/aspirazioni	9,5	72,3	18,2	17,9	53,0	29,2
Aspetti sociali	35,2	29,8	35,0	23,0	45,0	31,7
Numero di ore lavorate	13,2	6,1	18,8	18,4	60,0	21,6

Fonte: Isles N., *The Joy of Work?*, The Work Foundation, 2004.